

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الابراهيمي - برج بوعريريج -
كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: العلوم الاجتماعية

دور الرقابة الادارية في رفع مستوى الكفاءة المهنية

دراسة ميدانية مطاحن الاخوة زاوي
برج بوعريريج

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

بحنيط حمزة

إعداد الطالبتين:

- زتشي ليديا

- شتوح منى

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

اللهم اجعلني شكورا صبورا قبل كل شيء احمد الله الذي قدرنا
على انجاز هذا العمل المتواضع حمدا كثيرا طيبا مباركا
كلمة شكر و تقدير و احترام الى الذي زادنا شرفا بتأطيره لنا
"الدكتور جحيط حمزة"

كما نتقدم بشرنا المسبق الى السادة اعضاء المناقشة
كما لم يفوتنا ان نتقدم بالشكر الى كل عمال مؤسسة "مطاحن
الاخوة زواوي" وعلى رأسهم السيد "عبد الوهاب زواوي"
دون ان ننسى كل من ساعدنا من قريب او من بعيد و لو بكلمة
طيبة او محفزة

إهداء

الى قرة العين ال من جعلت الجنة تحت اقدامها الى التي حرمت
نفسها و اعطتني من نبع حنانها سبتني الحب و الحنان ربتي بلطف و
علمتني كل شيء إلى تلك المرأة العظيمة امي الحنونة "نورة"

الى اعظم الرجال صبورا و رمز الحب و العطاء الى الذي تعب كثيرا
من اجل راحتي و افنى حياته من اجل تعليمي الى ذلك الرجل الكريم
ابي "عباس" رحمه الله

الى من جمعني بهم صلة الرحم الى من يعيش في ظل وجودهم
املي اختي و اخوتي (مونيا انيس عادل) الى صديقتي و اختي العزيزة
"منى"

الى رفيق دربي و سندي و املي في الحياة زوجي "محمد"
(ليديا)

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الى من رعنتي بعيناها و كستني بحبها و عطفها الى احب الناس الى
روح قلبي حفظها الله و ابقاها تاج فوق راسي امي الغالية "فتيحة"

الى من عرفني الحرف و احسن تربيتي و واصلني احسن المراتب
الى ابي العزيز "زهارة" حفظه الله

الى اخوتي و اخوتي "سهام محسن الخير لطفي خليل"

الى صديقتي و حبيبتي "ليديا"

اهدي الى روح قلبي و نور دربي زوجي "مصطفى"

(منى)

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الفهرس
	اهداء
	شكر و عرفان
	فهرس المحتويات
أ-ج	مقدمة
	الجانب النظري
	الفصل الأول: موضوع الدراسة
05	أولاً: إشكالية الدراسة:
06	ثانياً: أهمية الدراسة:
06	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع:
07	رابعاً: أهداف الدراسة:
08	خامساً: تحديد المفاهيم.
10	سادساً: المقاربة النظرية
14	سابعاً: الدراسات السابقة:
19	ثامناً: الفرضيات:
	الفصل الثاني: الرقابة الادارية
21	تمهيد:
22	أولاً: مفهوم الرقابة الادارية:
23	ثانياً: خطوات الرقابة الادارية:
25	ثالثاً: أنواع الرقابة الادارية:
28	رابعاً: خصائص الرقابة الادارية:
29	خامساً: مبادئ الرقابة الادارية:
31	سادساً: أهداف الرقابة الادارية:

33	خلاصة:
الفصل الثالث: الكفاءة الانتاجية	
35	تمهيد:
36	أولاً: مفهوم الكفاءة الانتاجية
40	ثانياً: أهمية الكفاءة الانتاجية:
42	ثالثاً: العوامل المؤثرة في الكفاءة الانتاجية:
46	رابعاً: أنواع الكفاءة الانتاجية:
47	خامساً: معايير الكفاءة الانتاجية
48	سادساً: الرقابة وعلاقتها بالكفاءة الانتاجية:
50	خلاصة:
الفصل الرابع: المؤسسة الاقتصادية	
52	تمهيد:
53	أولاً: مفهوم المؤسسة الاقتصادية:
54	ثانياً: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية:
70	ثالثاً: خصائص المؤسسة الاقتصادية:
71	رابعاً: وظائف المؤسسة الاقتصادية:
73	خامساً: أهداف المؤسسة الاقتصادية:
74	سادساً: تصنيف المؤسسات الاقتصادية:
87	خلاصة:
الجانب التطبيقي	
الفصل الخامس: منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة	
80	تمهيد:
81	I - منهجية البحث

81	1-منهج الدراسة:
82	2-العينة:
83	3-الاستمارة:
84	II التعريف بميدان الدراسة
84	مجالات الدراسة:
84	1-المجال التاريخي:
85	2-المجال الزمني
85	3- المجال البشري
88	الخلاصة
90	الخاتمة
92	قائمة المصادر والمراجع
	الاستمارة

مقدمة

مقدمة:

تواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم الكثير من التحديات المتعددة مصدرها أساس اتباع البيئة الخارجية التي تمارس في اطار نشاطها وسط العديد من المتغيرات التي تمتاز بالعقد والتداخل، حيث تعمل هذه المتغيرات على تحديد مكانة ومستوى وقيمة المؤسسة في المجتمع، سواء على الصعيد الوطني أو الدولي، والمؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على ادارة جيدة تمكنها من مواجهة المشاكل والصعوبات، وذلك للاعتماد على مجموعة من الوظائف والعمليات الادارية والهامة، التي لا يمكن الاستغناء عنها كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، حيث أن هذه العناصر تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقائها و استمرارها وتحسين أدائها وفعاليتها وضمان قدرتها على التكيف والمواجهة المنافسة الحادة التي تتعرض لها.

وفي بحثنا هذا ارتأنا دراسة وظيفية العملية الرقابية لمل لها من أهمية بارزة داخل المؤسسة الاقتصادية فهي نشاط اداري من ظم يهتم بالإشراف ومتابعة وقياس الأداء بناء أعلى الأهداف والسياسات والبرامج والخطط التي سبق تحديدها بقصد اكتشاف مواطن الضعف والأخطاء والانحرافات لعلاجها وتقويمها وتفاذي التكرار مرة أخرى .

ومن الضروري التمسك والالاح لممارسة أنشطة الرقابة باستمرار في مختلف الأوقات و الأزمنة الآن تنفيذ الأعمال والمهام لا يتم في الغالب بشكل قام ومنتقن ولأن تطبيق الخطط في العادة بواسطة البشر، ومن المعروف أن هؤلاء متفاوتون في قدراتهم ودافعيتهم وأمانتهم وأدائهم ن والأمر الذي يفترض وجود رقابة مستمرة ولذلك حتى يمكن ازالة أسباب الاحتكاك أو النزاع أو الصراع بين العاملين بين المؤسسات وللسهر على توفير الراحة والأداء الجيد.

ان الاجهزة الرقابية هي التي تساهم في ربط أجزاء العمليات الادارية مع بعضها البعض ،وغياب العملية الرقابية يؤدي الى تفكيك عناصرها فهي تطور التنظيم في

المؤسسة، لذا فإننا نحتاج الى مهارات عالية الخبرة كافية، وأساليب متطورة للرفع من الانتاج وتحسينه .

فالرقابة بمثابة الجهاز العصبي للجسم الانسان تحرص وتسهر على سلامة خلية من خلايا التنظيم، التي تشرف على متابعة داخل المؤسسة .

وفي خضم المعطيات السالفة لذكر نجد أن دور القابة الادارية في رفع المستوى الكفاءة الانتاجية بالمؤسسة الاقتصادية موضوعا سيتحف الدراسة.

وقد تطرفنا في هذه الدراسة الى خطة بحث اشتملت على جانبين جانب نظري وجانب ميداني.

تضمن الأول مقدمة وفصل منهجي للدراسة النظرية، و الفصول نظرية وفصل ميداني .

الفصل الأول: تضمن الاطار المنهجي للدراسة واشتمل على اشكالية البحث أهمية أهداف الراسة، أسباب اختيار الموضوع، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة، المقاربة النظرية .

الفصل الثاني :الاطار النظري هو الرقابة الادارية وتتضمن المفهوم والخطوات، الأنواع، الخصائص، المبادئ، الاهداف.

الفصل الثالث: فيتناول الكفاءة الانتاجية ويتضمن : المفهوم، الأنواع، العوامل، المعايير، الأهمية، العلاقة .

الفصل الرابع: يتناول المؤسسة الاقتصادية ويتضمن : المفهوم، النشأة، والتطور، الخصائص والوظائف، التصنيف، الأهداف .

وفي الجانب الميداني فقد تضمن الفصل الخامس تناولنا فيه منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة، ويشمل: المنهج، العينة، مصادر، جمع البيانات، التعريف بميدان الدراسة.

الفصل الأول

موضوع الدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة:

المؤسسة هي الهيكل التنظيمي الذي يتمثل في جملة من الأنشطة المحكومة بالقوانين والإسهامات المتبادلة من الفاعلين من أجل تحقيق أهداف محددة وفق قواعد ومعايير متفق عليها.

تسعى المؤسسة للوصول إلى أهدافها وتحقيق مستويات عالية من الفعالية والأداء ولا يتسنى ذلك إلا بالوقوف على وظائف أساسية تتولى الإدارة رسمها ومن أهم هذه الوظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة وهذه الأخيرة هي عملية أساسية من عمليات الإدارة تبرز من خلالها مواطن الضعف في الخطط وتكشف لنا معوقات التنفيذ والانحراف عن الأهداف الموضوعية إذ تمكننا من كشف الخلل في الهيكل التنظيمي مما يفسح المجال للتعديل والتطوير حتى تتحقق الفعالية، فهي بذلك تلعب دوراً كبيراً في تحديد كفاءة الموارد البشرية والرفع من مستوى أدائها للوصول إلى الأهداف المرجوة.

نجد أن الرقابة نالت اهتماماً واسعاً من طرف الباحثين والمنظرين في العلوم الاجتماعية أمثال: هنري فايول، وماكس فيبر، وتايلور، وغيرهم ويرجع ذلك للدور الذي تلعبه في ضبط العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة، بالإضافة إلى الالتزام بالقوانين والانضباط في العمل، وكذا السرعة في إنجاز المهام في الوقت، والذي يؤدي بدوره إلى رفع مستوى الكفاءة الانتاجية بالمؤسسة، حيث تعد من بين البرامج السوسيو اقتصادية للإدارة من أجل تحسين الأداء ولخلق التنافسية والتنمية في المنظمة على النحو الذي يتيح لها فرصة التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.

فالهدف من وراء هذه البرامج هو الاستثمار في قدرات المورد البشري من خلال تحسين قدراته ومهاراته والاهتمام به عن طريق التوجيه، التأهيل، التحفيز، فكفاءة الموارد البشرية وأمانته، سيؤديان إلى عدم حدوث الأخطاء وحفظها مستقبلاً، كما يتكون لديه رقابة ذاتية.

لهذا جاءت دراستنا تسعى للإجابة عن التساؤل التالي:

هل للرقابة الادارية دور في رفع مستوى الكفاءة الانتاجية في المؤسسة الاقتصادية؟.

وتتفرع عنه الأسئلة الجزئية التالية:

- هل للرقابة الادارية دور في زيادة فعالية العمال في المؤسسة الاقتصادية؟.
- هل للرقابة الادارية دور في تحسين مستوى الكفاءة الانتاجية للعمال في المؤسسة الاقتصادية؟.

هل للرقابة الادارية دور في تحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية؟.

ثانيا: أهمية الدراسة:

تتوقف أهمية اي بحث علي أهمية الظاهرة المدروسة و على قيمتها العلمية و العملية و مدى اسهامها في اثراء المعرفة النظرية من جهة و الميدانية من جهة اخرى و تكسب هذه الدراسة أهمية خاصة لانها تتناول موضوع حساس داخل المؤسسة وهي الرقابة الادارية باعتبارها عملية فعالة تساهم في رفع مستوى الكفاءة الانتاجية و التي بدورها تساعد المؤسسة على الارتقاء من خلال تحقيق الميزة التنافسية التعرف على الاساليب المطرقة بالمؤسسة السعي لكشف المعوقات التي تعرقل الرقابة على مسارها الصحيح مدى مساهمة الرقابة في تحسين الكفاءة الإنتاجية.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

أسباب ذاتية:

- رغبتنا وميولنا الشخصي واهتمامنا لدراسة هذا الموضوع.
- محاولة ابراز وإظهار هذه العملية ومدى فعاليتها في رفع مستوى الكفاءة الانتاجية وكيفية تطبيقها ميدانيا.

الأسباب الموضوعية:

- وجود امكانية في البحث النظري والمتمثل في المراجع.

- بحكم أن الموضوع المدروس يدخل ضمن تخصصنا الجامعي في علم الاجتماع تنظيم وعمل.

- وجود إمكانية الدراسة الميدانية مما يسمح لنا بهذه الدراسة.

- المشكلات التنظيمية التي تشهدها المؤسسة الجزائرية من تسيب واهمال وغيابات.

رابعاً: أهداف الدراسة:

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

- الكشف عن الظاهرة المدروسة ميدانياً، ونعني بذلك معرفة العلاقة الحقيقية الموجودة بين الرقابة والكفاءة الانتاجية.

- تشخيص كل أساليب الرقابة المطبقة في المؤسسة الاقتصادية والتي تساهم في نجاح وتقدم المؤسسة وكشف الأخطاء والانحرافات.

- الوصول إلى النتائج التي تمكننا من لفت انتباه المسؤولين حول أهمية العملية الرقابية في رفع مستوى أداء العمّال في المؤسسة.

- معرفة إذا ما كان للرقابة دور في الموازنة بين الأداء الفعلي للأفراد مع الخطط والأهداف المسطرة للمؤسسة.

خامسا: تحديد المفاهيم.

تعريف الأداء:

أ- لغة:

أدى تأدية، أدى الشيء: قام به.

الأداء: إيصال الشيء، القضاء. (1)

ب- اصطلاحا:

"مدى امتلاك العامل بالكفاءة والمعارف، للقيام بعمله وتحمل المسؤوليات لتحقيق

الأهداف التي وجدت من أجلها المنظمة". (2)

"انجاز هدف أو أهداف المؤسسة". (3)

تعريف المؤسسة الاقتصادية:

"هيئة اقتصادية تجمع بين عناصر ثلاثة هي: أداة العمل، موضوع العمل، قوة

العمل، وذلك من أجل انتاج سلع وخدمات معينة وتحقيق أهداف محددة". (4)

عرفها Pierrelanzel : عبارة عن مجموعة متدرجة من الموارد البشرية تستخدم

وسائل (معنوية) ومادية ومالية لاستخراج وتحويل وتوزيع الثروات أو انتاج الخدمات

وفق أهداف محددة. (5)

(1) - جبران مسعود: رائد الطلاب، دار المعلم للملايين، ط1، بيروت، 1989، ص 48.

(2) - أحمد صقر عاشور: ادارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، دون ط، 1983، ص 11.

(3) - توفيق محمد عبد المحسن: تقسيم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، دون ط، مصر، 2003، ص

3.

(4) - حسن الحكاك: نظرية المنظمة، دار النهضة للطباعة والنشر، ط 2، بيروت، 1975، ص 19.

(5) - Pierre Lanzel : Administration des entreprises, edition Sirey, paris, 1971 , p 18.

تعريف المورد البشري:

لغة: المورد يعني المنهل، الطريق.

اصطلاحاً: يعرف حسن ابراهيم بلوط الموارد البشرية: مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وانجازات العمال التي تقوم بها المؤسسات، وتقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات وهي:

- الموارد الاحترافية.
- الموارد الاشرافية.
- الاتحادات العمالية.
- الموارد القيادية.
- باقي الموارد المشاركة. (1)

المورد البشري: هو الذي يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجز أو ذو قدرات محدودة تمنعه من احداث التحول والتغيير لذلك، ولكي يصبح الفرد مورداً لابد من أن يمتلك الخبرة، المهارات، القدرات، استعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة. (2)

(1) - بلوط حسن ابراهيم: ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، دون ط، بيروت 2002، ص 16.

(2) - عبد الباقي صلاح الدين: الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعية الحديثة للنشر، دون ط، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 15.

تعريف الكفاءة:

عرفتها المجموعة المهنية الفرنسية le Medef "الكفاءات مزيج من المعارف النظرية والمعارف العلمية والخبرة والممارسة والوضعية المهنية في الاطار الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقديمها وتطويرها. (1)

"مجموعة من المعارف والقدرات على التصرف والسلوكيات المهيكلة قصد تحقيق هدف في حالة عمل معينة". (2)

"الكفاءة عبارة عن ممارسات ملموسة أو غير ملموسة تركز على المعلومات، وهي خصوصية لكل منشأة، وتتطور بمرور الزمن عبر تفاعلات معقدة بين مواد المنشأة". (3).

سادسا: المقاربة النظرية

النظرية البنائية الوظيفية

تمهيد:

إن الاهتمام بالعنصر البشري وإعطائه الأولوية باعتباره العنصر الأول والأخير في العملية الانتاجية يمثل محور اهتمام النظريات الحديثة وذلك يتم من خلال تكوينهم وتنمية قدراتهم العملية والفنية والتقنية، لذا تم تناولها في هذا الفصل بغرض التعرف على الكيفية التي يتم بها الاستغلال الأمثل للموارد البشرية من أجل الوصول إلى تحقيق الكفاءة الانتاجية.

(1)- Alain Meignant: Ressources humaines déployer la stratégie .ed. liaison france , 2000, P45.

(2)- Le Boterf G : constater les compétences individuelles et collective .ed. organisation , 2000 , p45.

(3)- الحبيب ثابت الجيلالي بن عبو: تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، الثقافة الجامعية، دون ط، 2009، ص

النظرية البنائية الوظيفية:

إن التناول الوظيفي، يتبنى تصورا نظريا لتوازن المنظمة، ويمثل هذا التصور الجديد في النموذج العضوي الذي يهدف إلى تبيان الوظائف التي تضمن صيانة المنظمة لتحقيق أهدافها المرسومة، بالاعتماد على جملة من الشروط الداخلية والخارجية.

تصور تالكوت بارسونز للتنظيم:

كما أوضحها بارسونز عندما تصور التنظيم اجتماعيا يتألف من أنساق فرعية مختلفة، كالجماعات والأقسام والادارات، فالنسق القيمي في التنظيم مستمد من النسق للمجتمع، وهو الذي يحدد كل الظروف الداخلية والخارجية التي يواجهها التنظيم بأنه نسق اجتماعي، وهذا أشار إليه بارسونز عندما عرف التنظيم بأنه نسق اجتماعي منظم أنشأ من أجل تحقيق أهداف محددة وينقسم هذا النسق إلى ثلاث أنساق فرعية وهي: النسق الفني، النسق الإداري، النسق التنظيمي.

هذه الأنساق الفرعية تترابط فيما بينها وكل نسق يعتمد على الأنساق الأخرى ويضيف بارسونز أن هذا التنظيم إذا أراد الحفاظ على وجوده واستمراره يجب عليه أن يقوم بالمتطلبات الوظيفية اللازمة وهي:

- التكيف ويقصد به كيفية حصول المؤسسة على الموارد المادية والبشرية من المحيط الخارجي الذي تعمل فيه.
- إنجاز الأهداف هي الغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وهي علة وجود أي تنظيم.
- التكامل يشير إلى العلاقات الأفقية التي تنشأ بين أقسام ووحدات التنظيم.

- الكمون هو ما كمن من الشيء وينقسم إلى قسمين: الأول تدعيم النمط وهو المحافظة على هوية ذاتية التنظيم، أما الثاني استيعاب التوترات أي كيفية حل الخلافات والنزاعات في التنظيم. (1)

وعموما فإذا أمعنا النظر في الاطار الذي قدمه بارسونز لدراسة التنظيم نجد أنه يؤكد بصفة خاصة على مسألة التوازن والتكامل بين الأنساق الفرعية بينها وبين النسق الاجتماعي الأكبر، وكذا أهمية الوسائل التي تمكن من تحقيق هذا التوازن.

ومن خلال عرضنا لهذه النظرية فالتنظيم يقوم على عدة متغيرات منها تقسيم العمل، التخصص، فهو بذلك ينظر إلى الرقابة كمتطلب وظيفي يساعد على تحقيق التكامل والتوازن، ويسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث يتحدد وضع كل فرد حسب دوره ومكانته داخل المؤسسة اعتمادا على عدد من الخصائص والسمات العامة كالمهارات اللازمة والحوافز المادية والمعنوية وتوزيعها توزيعا عادلا.

تصور روبرت ميرتون:

أما روبرت مرتون فقد قدم إسهاما متميزا في نظرية التنظيم يختلف عن أغلب الاسهامات التي قدمها علماء التنظيم الذين تأثروا تأثيرا كبيرا بالاتجاه البنائي الوظيفي في علم الاجتماع.

كما أن نظرية روبرت مرتون كانت كرد فعل لنظرية فيبر للتنظيم البيروقراطي التي اهتمت بالرشد والعقلانية، وركزت على الجانب الرسمي للتنظيم من إشراف دقيق ورقابة صارمة على سلوكيات الأفراد وتطبيق القواعد البيروقراطية حرفيا، أما مرتون فقد اهتم بالأثار السلبية المترتبة على ظاهرة التعلم التنظيمي وتدعيم المواقف والاجراءات على جميع الأنشطة والسلوكيات فحسب رأيه فالتعميم لا يصلح في كافة الظروف والمواقف ولا

(1)- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، دار النخلة، الجزائر، 1992 ص 54.

يحقق دائما الفعالية المرجوة لأنه لا يصلح في مواقف أخرى ولو ثبت جدارته كفاءته وفاعليته في المرة الأولى.

وبالنسبة لمرتون فإن ثبات السلوك لا يولد الرغبة والحاجة إلى الشعور بالمسؤولية والقدرة على التنبؤ وقد رتب عنه ثلاث نتائج:

- تضائل العلاقات الشخصية، إذ تنحصر تلك العلاقات بين الوظائف وليس بين الأفراد شاغلي الوظائف.

- زيادة استيعاب أعضاء التنظيم للقواعد والقوانين وإجراءات العمل نتيجة لتكرارها.

- كلما كان السلوك ثابتا كلما اعتمد التنظيم على مقولات موضوعية ثابتة ومحددة في اختيار القرارات مما يؤدي إلى النقل من البحث عن البدائل فتقسيم العمل يقتضي بالضرورة تكوين الأفراد وإعدادهم إعدادا جيدا ووضعهم في التخصص الذي يوافق قدراتهم ومؤهلاتهم. (1)

وعلى العموم فإن البنائية الوظيفية تنظر للمؤسسة على أنها وحدة اجتماعية لها أهداف محددة وواضحة نسبيا لتحقيقها، وأن هناك جملة من المتطلبات الوظيفية يتعين على كل نسق أن يواجهها إذا أراد البقاء، وطالما أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على ملائمة الوسائل للأهداف، فإن البنائية الوظيفية أعارت أهمية كبيرة لمشكلة النظام الاجتماعي وعلاقة المؤسسة بالبيئة.

وفي هذا الإطار ركزت على حشد الموارد التنظيمية ورفع كفاءة الأفراد الفاعلين من خلال عملية الرقابة، فعملية الرقابة الادارية تعتبر عملية مهمة تشمل على المتابعة والاشراف على الأفراد من أجل أداء جيد لهم وعلى هذا الأساس ترتبط الرقابة ارتباطا وثيقا بالعملية الادارية لأن كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثران ويتأثران بالرقابة.

(1) - السيد الحسيني: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص8.

وبذلك فالرقابة الادارية هي عملية تقسيم النشاط الاداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الاداري المخطط.

إذن يمكننا القول أن البنائية الوظيفية تنظر للرقابة كعنصر بنائي في التنظيم، تعتبر كنسق فرعي يرتبط بباقي الأنساق الأخرى.

سابعاً: الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

دراسة تحمل عنوان: "الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال"، من اعداد الباحثة (أمال بوسفت) مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص: علم اجتماع تنظيم والعمل، جامعة بسكرة، سنة 2015-2016.

اشكالية الدراسة:

هل تساهم الرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية؟.

التساؤلات الفرعية:

- هل التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية؟.

- هل تساهم الأساليب الرقابية المطبقة في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية؟.

- هل مطابقة الأداء مع الخطط يؤدي إلى الكشف عن الانحرافات والأخطاء بالمؤسسة الجزائرية.

أما فيما يخص عينة الدراسة فقد اعتمدت الباحثة على العينة الطبقية وذلك لعدم تجانس المجتمع الدراسي ولقد تم اختيار نسبة العينة 21% من المجتمع الأصلي والمقدر

بـ 372 عامل، ولهذا جاءت العينة لتشمل 78 عامل، الاطارات 07، الأعوان التحكم 15، التنفيذ 56.

المنهج:

اعتمد الباحث في دراسة "الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين العمال" على المنهج الوصفي، كونه الملائم لطبيعة الموضوع.

أهم النتائج:

1- التطبيق الصارم للقوانين يزيد من سرعة انجاز المهام وفي الوقت المحدد، تنظيم العمل وكذلك الالتزام بالمهام وبالتالي زيادة إنتاجية الموارد البشرية.

2- الأساليب الرقابية المطبقة في المؤسسة والتي تميزت بنوع من التشدد والصرامة تساهم في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية فهي تعطيهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات.

3- مطابقة أداء الأفراد مع الخطط يكشف عن الأخطاء والانحرافات التي يقع فيها العمال لأن المؤسسة تجري مقارنة بين أداء العمال والخطط المستهدفة والعمل بذلك على توجيه وتصحيح هذه الأخطاء.

وعليه توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن الرقابة التنظيمية تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية.

الدراسة الثانية:

دراسة تحمل عنوان: " أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية" من اعداد السعيد بلوم سنة 2007.

تساؤلات الإشكالية:

هل تساهم أساليب الرقابة بأنواعها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية؟.

الفرضية العامة:

تساهم أساليب الرقابة بأنواعها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية.

الفرضيات الجزئية:

- كلما كان هناك رقابة فعالة أدى ذلك إلى تقييم جيد لأداء المؤسسة الاقتصادية.

- كلما كان النظام الرقابي في المؤسسة الاقتصادية واضح ودقيق ساهم ذلك في نجاح العملية الرقابية.

- كلما كانت الأساليب والوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية متطورة أدى ذلك إلى تقييم ناجح لأداء المؤسسة الاقتصادية.

عينة الدراسة:

اعتمد على العينة العشوائية الطبقية، وتم تمثيلها بنسبة 15% من المجتمع الاصيلي والمقدر ب 1386

وأما فيما يخص المنهج فقد اعتمد على المنهج الوصفي.

النتائج المتحصل عليها:

- أن الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركية فهي تحاول تقييم الأداء في كل وقت وزمن فهي من العمليات الإدارية الهامة والتي لا يمكن الاستغناء عنها في أي مؤسسة اقتصادية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه.

- أن عملية تقييم الأداء في مؤسسة الجرارات والمحركات بالسوناكوم لم يساعد في اعداد سياسة جيدة للعملية الرقابية.

- هناك تحيز شخص أثناء تطبيق النظام الرقابي في المؤسسة من قبل الأشخاص القائمين عليه مما تسبب في تدني المردود والأداء لدى العمال والموظفين.

- ضعف الأساليب والوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية في تقييم الأداء أثر على الانتاج وعلى التطور والاستقرار العام في المؤسسة.

الدراسة الثالثة:

دراسة تحمل عنوان: " دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية"، من اعداد الطالبين معمر كروم رحيمة ساودي مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل ادرار 2018-2019

إشكالية الدراسة:

هل للرقابة التنظيمية دور في رفع مستوى الكفاءة المهنية في المؤسسة الجزائرية؟.

الفرضيات:

الفرضية العامة:

للرقابة التنظيمية دور في رفع مستوى الكفاءة المهنية للمورد البشري بمؤسسة انتاج الكهرباء والغاز.

الفرضيات الجزئية:

- للوسائل الرقابية دور في رفع مستوى الكفاءة المهنية.

- للأهداف الرقابية دور في رفع مستوى الكفاءة المهنية.

عينة الدراسة:

فيما يخص عينة الدراسة فقد اعتمد الباحث على العينة العشوائية الطبقية وذلك لعدم تجانس المجتمع الدراسي، ولقد تم اختيار نسبة 40 % من المجتمع الأصلي والمقدر بـ 137 عامل.

النتائج المتحصل عليها:

أوضحت النتائج أن مؤسسة إنتاج الكهرباء تعتمد في العملية الرقابية على مجموعة من الوسائل التي من شأنها أن تضبط العامل وتجعله أكثر انتظاما والتزاما بقوانين العمل وحرصا على أداء المهام الموكلة إليه كما ينبغي.

الهدف من الرقابة في هذه المؤسسة يتجلى في مدى مطابقة الأداء للخطط وكذا تقييم أداء العامل واكتشاف الأخطاء وتصويبها بالإضافة إلى تهمين القدرات، وهو ما من شأنه أن يحسن ويرفع مستوى الكفاءة المهنية للعامل.

الدراسة الرابعة:

دراسة تحمل عنوان: "أساليب الرقابة وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية"، من اعداد الطالبة ليلي عبد الكبير، مذكرة لنيل شهادة الماستر، 2016-2017.

إشكالية الدراسة:

هل لأساليب الرقابة علاقة بالكفاءة الانتاجية لدى المؤسسة الإنتاجية؟.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

لأساليب الرقابة علاقة بالكفاءة الإنتاجية.

الفرضيات الفرعية:

- كلما كانت هناك رقابة مستمرة أدى ذلك إلى تحسين أداء العامل داخل المؤسسة.

- تساهم الرقابة الفعالة في توظيف العناصر الإنتاجية (اليد العاملة) بطريقة مثلى.

المنهج:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، لقدرته على وصف اليد العاملة.

أما فيما يخص العينة فقد اعتمدت على العينة العشوائية البسيطة، ولقد تم اختيار 56 مفردة من المجتمع الأصلي المقدر بـ 500 عامل.

أهم النتائج:

- أوضحت نتائج الدراسة عن كيفية تجسيد الرقابة داخل المؤسسة، أكدوا أنها تظهر من خلال الرقابة على الأداء والآلات والانتاج وجودته كآلية تتضمن السير الحسن للعمل بالدقة اللازمة التي يفرضها التخصص في العمل.

- الرقابة تساهم في توجيه جهودهم نحو العمل الأمر الذي يدفعهم للالتزام بإنجاز العمل في الوقت المحدد مما يكشف بأنها وسيلة ضبط لمختلف سلوكيات العاملين التي تعيق تحقيق الأهداف.

- الاهتمام بالعاملين هذا الأمر يشعرهم أنهم موضع اهتمام مما يؤدي إلى تحسين الأداء وهنا يظهر الاهتمام بالانتاج وهذا ضمن العلاقة الغير رسمية التي تجمعهم مع المشرف.

ثامنا: الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: للرقابة الادارية دور في تحسين الكفاءة الانتاجية للعمال في المؤسسة الاقتصادية

الفرضيات الجزئية:

- للرقابة الادارية دور في زيادة فعالية العمال في المؤسسة الاقتصادية.
- للرقابة الادارية دور في تحسين الكفاءة الانتاجية للعمال في المؤسسة الاقتصادية.

للرقابة الادارية دور في تحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

الفصل الثاني

الرقابة الادارية

تمهيد:

تعد الرقابة احدى أهم الدعائم الأساسية في المؤسسة الاقتصادية، فهي عملية ديناميكية مستمرة، تتطلب اجراءات مدروسة من أجل ضمان السير الحسن للمؤسسة و التماشي مع الخطط والسياسات المعتمد عليها، فهي التي تحافظ على التوازن بين الوسائل والأهداف من أجل التحقق والتأكد من أن هناك توافق بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له، وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ستة مباحث:

- المبحث الأول: مفهوم الرقابة الادارية.
- المبحث الثاني: خطوات الرقابة الادارية
- المبحث الثالث: أنواع الرقابة الادارية
- المبحث الرابع: خصائص الرقابة الادارية
- المبحث الخامس: مبادئ الرقابة الادارية
- المبحث السادس: أهداف الرقابة الادارية

أولاً: مفهوم الرقابة الادارية:

الرقابة هي: " التحقق من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة المقررة والتعليمات الصادرة، والكشف عن نقاط الضعف والقصور وعلاجها ومنع تكرارها".⁽¹⁾

"متابعة العاملين بالمنظمة تنفيذاً للخطة الموضوعية وتقييم أعمالها أولاً بأول وذلك ضماناً لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة على أفضل وجه، وفي أقصر وقت وبأكبر قدر من الدقة وأقل قدر ممكن من الأخطاء".⁽²⁾

"الرقابة تضمن جميع الأنشطة التي يقوم بها المديرون في محاولاتهم للتأكد من أن العمليات الفعلية تطابق العمليات المخططة".⁽³⁾

الرقابة الادارية: "هي عملية قياس النتائج ومقارنتها بالخطط والمعايير وتشخيص أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المرغوبة، واتخاذ الاجراءات الصحيحة عندما يكون ذلك ضرورياً".⁽⁴⁾

الرقابة الادارية تعني التحقق والتأكد من التزام الادارة بالقوانين والأنظمة والتعليمات في أدائها لتحقيق الأهداف المرسومة وفق الخطط الموضوعية بكفاءة وفعالية، والوقوف على نواحي القصور والخطأ ومن ثم العمل على علاجها ومنع تكرارها".⁽⁵⁾

(1) - السيد محمد حسن الجوهرى: الرقابة على مشروعات استثمار القطاع العام، منشأة المعارف، الاسكندرية، 2007، ص 46.

(2) - أحمد حافظ نجم: مبادئ علم الادارة العامة، دار الفكر العربي، 1997، ص 207.

(3) - زاهد محمد ديري: الرقابة الادارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص 35.

(4) - عبد الرزاق سالم الرحاطة، ناصر جمال خضور: مفاهيم حديثة في الرقابة الادارية، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2012، ص 38.

(5) - بريش ريمة: الرقابة الادارية على المرافق العامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام تحت اشراف: مزباني فريدة، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص: قانون الادارة العامة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2012- 2013، ص 15.

الرقابة الادارية هي رقابة ذاتية إذ أن الادارة تراقب نفسها بنفسها. (1)

كما عرفها الدكتور طارق المجدوب "الرقابة الذاتية التي تمارسها الادارة العامة على نفسها، وهي وسيلة تستطيع الادارة التأكد من أن الأهداف قد تحققت في الوقت المحدد لها". (2)

ثانيا: خطوات الرقابة الادارية:

1- **تحديد المعايير:** هي المقاييس الموضوعة التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية أي أنها الوسيلة التي يتم بمقتضاها مقارنة شيء بشيء آخر، وقد تكون هذه المعايير مادية فهي تعتبر بمثابة نقاط أو أوجه قياس معينة يتم اختيارها للدلالة على انجاز البرنامج أو الخطة المعنية بحيث أن قياس الأداة عن طريقها يعطي للقائد صورة محددة عن مدى سير العمل، ومن أنواع معايير ومستويات الأداء ما يلي:

- معايير ربحية: والمتمثلة في معدل نمو الأرباح المستهدفة، رفع الربح المطلوب...

- معايير تسويقية: مثل حصة المنظمة في السوق، حجم مبيعات معين، معدل نمو المبيعات.

- معايير تكنولوجية: ابتكار وتقديم منتج جديد، تطوير استخدامات السلعة.

- معايير زمنية: انجاز مهمة، أو انتاج عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية.

- معايير مالية: مثل نسبة معينة للسيولة أو نشاط ورأسمال.

- معايير انتاجية: حجم معين للإنتاج، نسبة استغلال الطاقة.

(1) - ماجد راغب الطلو: القضاء الاداري، الاسكندرية، 2000، ص 58.

(2) - طارق المجدوب: الادارة العامة، العملية الادارية، الوظيفة العامة والاصلاح الاداري، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2009، ص 529.

- معايير ترتبط بالقوة العاملة: مثل أنواع برامج التدريب المطلوبة لمختلف العاملين بالمؤسسة للرفع من كفاءتهم وقدراتهم ونظام الأجور والحوافز.
- معايير التكلفة: قيمة تكلفة انتاج وحدة واحدة من سلعة معينة. (1)

1- قياس الأداء الفعلي:

إن هذه الخطوة هي قياس الأداء في ضوء المعايير والأنماط الموضوعية سلفا وفي الواقع العملي تظهر الكثير من الاختلافات في تنفيذ المهام كما كان مخطط لها سواء على مستوى أداء الأفراد أو الأدوات المختلفة ونقيس الأداء الحالي بواسطة المعلومات المتوفرة إذ يوجد أربعة مصادر للمعلومات يستخدمها المدراء غالبا لقياس الأداء الحالي هي: المشاهدات والملاحظات الشخصية، تقارير احصائية، تقارير شفوية وأخرى كتابية حيث تركز هذه العملية على استخدام المقياس أو المعيار أو الميزان ومن بين المقاييس أو المعايير المطبقة في مواقف ادارية مختلفة، رضا الأفراد، معدلات ترك وغياب العاملين، تكاليف أو مصروفات ضمن الموازنة، كميات الوحدات المنتجة، أو نوعية الخدمة المقدمة وغيرها من المعايير. (2)

2- المقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير:

توضح هذه الخطوة ما إذا كان الأداء الفعلي مطابقا للأداء المعياري، كما توضح أيضا طبيعة هذه الانحرافات فيما إذا كانت انحرافات موجبة (الأداء الفعلي أكبر من المعيار) أو انحرافات سالبة (الأداء الفعلي أقل من المعيار)، كما تحدد الشركات حد أقصى وحد أدنى.

(1) - عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والادارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002، ص 253.

(2) - حسن ابراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة وادارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط 1، بيروت، دون سنة، ص 464.

4- اتخاذ الاجراءات الصحيحة:

تتوقف القرارات المتعلقة بالإجراءات التصحيحية بدرجة كبيرة على المهارات التحليلية والشخصية للمدير وبشكل عام يمكن تقييم القرارات التي يمكن اتخاذها بعد مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري إلى 3 أنواع وهي:

- ابقاء الحال على ما هو عليه.
- تصحيح انحراف في الأداء.
- تغيير المعايير. (1)

ثالثاً: أنواع الرقابة الادارية:

هناك العديد من انواع الرقابة الادارية، ويمكننا التعرف عليها حسب المعيار المستخدم في تصنيفها مثلاً: حسب معيار الزمن، الكمية، النوعية، التكلفة، الشمولية، وسوف نستعرض بعض هذه الأنواع باستخدام المعايير السابقة الذكر.

1- الرقابة الادارية من حيث توقيت حدوثها: وتصنف إلى ثلاثة أنواع:

- **الرقابة الوقائية:** يعمل هذا النوع من الرقابة على أساس التنبؤ أو توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه، يأخذ هذا النوع من الرقابة بالحسبان ضرورة الاستعداد لمواجهة أو الحيلولة دون حدوثه، وفي الممارسة العملية يعني أن على المدير أن لا ينتظر حتى تأتية المعلومات عن وقوع الخطأ أو الانحراف بل يتوجب عليه أن يسعى بنفسه إليه، ويحاول كشفه قبل حدوثه، أي عليه أن يوجه ويشرف ويتابع سير العمل بصورة مستمرة.

- **الرقابة المتزامنة:** يقصد بهذا النوع مراقبة سير العمل أول بأول، أي منذ بدايته وحتى نهايته، فنقيس الأداء الحالي ونقيمه بمقارنته مع المعايير الموضوعية لاكتشاف

(1) - علي مصيلحي شريف وآخرون: الادارة في المنظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2013، ص ص 253-256.

الانحراف أو الخطأ لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه فوراً لمنع استفحال أثره الضار ولوقف تفاقم حجم الخسارة.

- **الرقابة اللاحقة:** لا تتوقف الرقابة بمجرد انجاز العمل، حيث يقارن هذا الانجاز الفعلي العام مع المعايير الموضوعية سلفاً في الخطة والغرض من هذا الاجراء هو رصد الانحرافات والابلاغ عنها بعلاجها ومنع تكرار حدوثها في المستقبل. (1)

الرقابة الادارية من حيث مستوياتها الادارية: وتصنف إلى ثلاثة أنواع:

- **الرقابة على مستوى الفرد:** يسعى هذا النوع من الرقابة إلى تقييم أداء الأفراد العاملين ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.

- **الرقابة على مستوى الوحدة الادارية:** يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الانجاز الفعلي لادارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.

- **الرقابة على مستوى الشركة ككل:** وهو المستوى الثالث للرقابة في المؤسسات والشركات والغرض منه تقييم الأداء الكلي فيها، ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها. (2)

2- **الرقابة الادارية من حيث تنظيمها:** تصنف إلى 3 أنواع:

- **الرقابة المفاجئة:** وهو ذلك النوع من الرقابة الادارية الذي يتم بصورة مفاجئة (موعد، انذار) من أجل مراقبة العمل وضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة من المدير أو الرئيس المباشر.

(1)- علي مصيلحي شريف وآخرون، مرجع السابق، ص 259- 260.

(2)- محمد علاونة: الأصول العلمية والعملية في الرقابة الادارية، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، عمان، الأردن، 2014، ص 143- 144.

- الرقابة الدورية: وهي التي تنفذ في كل فترة زمنية، أي حسب جدول زمني منتظم، حيث يتم تحديدها يوميا أو أسبوعيا أو شهريا.

- الرقابة المستمرة: وتتم عن طريق المتابعة والاشراف والتقييم المستمرة لأداء العمل. (1)

3- الرقابة الادارية من حيث مصدرها:

- الرقابة الذاتية: وهي رقابة العامل لنفسه وتعتبر الوسيلة الرقابية الأساسية على الأداء وبالتالي يؤدي العامل ما طلب منه على أحسن وجه.

- الرقابة الداخلية: وهي التي تتم داخل المؤسسة وعلى كافة المستويات الادارية والأفراد العاملين فيها على اختلاف وظائفهم وفي بعض الشركات الكبيرة والمتوسطة الحجم هناك وحدة ادارية متخصصة بهذا العمل.

- الرقابة الخارجية: وهي الرقابة التي تتم خارج المؤسسة تقوم بها أجهزة رقابية متخصصة وتكون تبعيتها في الغالب للدولة، مثلا ديوان الخدمات المدنية يراقب عملية توظيف وتحديد الدرجات الوظيفية والترقيات والخدمات. (2)

(1) - علي عباس: الرقابة الادارية في منظمات الأعمال، دار اثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 26-27.

(2) - عادل جاب الله: دور الرقابة الادارية في رفع مستوى الكفاءة المهنية (دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بمسيلة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تحت اشراف: علي دبي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2018-2019، ص 12.

رابعاً: خصائص الرقابة الادارية:

حيث تتمكن الرقابة الادارية من القيام بمهامها بشكل فعال يحقق النجاح الذي يكون في المؤسسة لابد أن تتوفر في الرقابة خصائص تمتاز بها:

- **المرونة:** وهذا يعني أن تكون وسائل الرقابة الادارية وخطواتها وأساليبها قابلة للتغيير والتبديل والتطوير حسب ظروف العمل وما يطرأ من مستجدات في المؤسسة أثناء الممارسة.

- **الملائمة:** وهذه خاصية مهمة في نجاح الرقابة الادارية حيث يشترط أن تتناسب الرقابة الادارية مع طبيعة العمل المكلف به من قبل مؤسسة والتي تؤدي إلى اختلاف في الخطط والبرامج في ضوء ظروف المؤسسة وأهدافها وتمويلها مثلاً: فنظام الرقابة في المؤسسة الضخمة يجب أن يكون مناسب لكي تتم السيطرة على العاملين وعلى الوحدات التي يعملون بها وفي المؤسسات الصغيرة يكون نظام الرقابة سهل، وبسيط بحيث يستوعب صغر المؤسسة ولا يكون زائد عن الحاجة المطلوبة.

الوضوح: وهي أن تختار الرقابة الوسائل الواضحة التي تمنع من الوقوع في التناقض أو الازدواجية مع الأجهزة المتشابهة في العمل، وأن تعمل على تحديد هذه الوسائل بشكل يسمح لجميع الأجهزة الخاضعة للرقابة أن تلم بها لأن الهدف هو التوجيه والارشاد والتصحيح وليس النظر إلى العيوب فقط، فيكون بذلك هو جهاز تجسسي وليس جهاز رقابي.

قلة التكاليف: يجب أن تمتاز الرقابة بأنها قليلة التكاليف لا تشكل عبثاً على موارد المؤسسة، بحيث تكون العوائد أكثر من التكاليف في المؤسسة انتاج كثير مع جودة عالية ولكن بالمقابل يكون قليل التكلفة. (1)

(1) - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الاداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2008، ص 77- 78.

خامسا: مبادئ الرقابة الادارية:

1- **مبدأ الموضوعية:** بمعنى أن يعكس النظام الجوانب الموضوعية في الرقابة وليست الجوانب الشخصية فعند ما يكون الأداء والأساليب شخصية فإن المدير قد يتأثر في الحكم على الأداء ولذا يجب استعمال معايير محددة وواضحة ومعلنة للمرؤوسين مع تجنب المعايير الجزافية التي تثير رفض المرؤوسين وتشككهم في عدالة الادارة وموضوعيتها بمعنى أن يتدخل العامل الذاتي في الرقابة مما تؤدي المعايير الموضوعية التي تشعر العاملين بالرضا والطمأنينة.

2- **مبدأ الدقة:** إن عدم دقة النظام الرقابي يضر بالمؤسسة حتى وإن أفادها في المدى القصير، وأن حصول المدراء على معلومات غير دقيقة من خلال الرقابة واستخدامها في اصدار القرارات يمثل كارثة تتحمل نتائجها المؤسسة في نهاية الأمر.

لذا يجب أن تكون المعلومات التي تتعلق بعملية الرقابة الادارية وخاصة النتائج دقيقة إلى حد القريب من الواقع.

3- **مبدأ الاثارة والقبول من طرف العاملين:** يجب أن يكون نظام الرقابة مقبولا من العاملين، فلا يجد النظام مقاومة فان كان مقبولا يحقق فعالية عالية في الرقابة، فالرقابة الصارمة تؤدي إلى استياء ينتج عنه روح معنوية متدنية، وأداء غير فعال وتتطلب الرقابة لتحقيق هذا المبدأ ما يلي:

- مساندة الادارة العليا.

- مشاركة جميع المسؤولين في وضع نظام الرقابة.

- الحصول على المعلومات والتغذية الاسترجاعية عن الأداء الفعلي في الوقت المناسب. (1)

4- مبدأ الحافز في الذاتي: يعني اتخاذ السبل المناسبة للمقاومة الطبيعية من جانب العاملين للنظام الرقابي، وذلك بوجود حافز ذاتي لتنفيذ النظام والعمل على انجازه، مع مراعاة العوامل النفسية عند تطبيق هذه النظم الرقابية، ومن الأساليب الممكن انتاجها لتنمية الحافز الذاتي للعاملين ما يلي:

- اشترك المنفذين في وضع المعايير الرقابية.
- استخدام الرقابة على النقاط الاستراتيجية وعدم محاسبة المنفذين على الانحرافات العادية غير المؤثرة.
- تحقيق التعاون وتنسيق بين المنفذين ومسؤولي الرقابة بحيث يكون الهدف من الرقابة واضح لتصحيح المسارات وليست لتصيد الأخطاء.

5- مبدأ الواقعية: يجب أن تقوم الرقابة على المعلومات الواقعية وليس موجود تأويل للأوضاع، أي أن تكون هذه المعلومات معبرة عن الواقع الحقيقي بالفعل وأن يبعد المعلومات القديمة، لذا تتطلب الرقابة شبكة من الاتصالات في جميع الاتجاهات لسهولة نقل المعلومات وتداولها داخل المؤسسة.

6- مبدأ الملائمة: يعني أن يكون النظام الرقابي صورة تعكس طبيعة نشاط المؤسسة ويتلاءم مع التنظيم الخاص بها وأهدافها، مع التأكد من عدم نمطية النظم الرقابية أي لا يوجد نظام رقابي يناسب كل المؤسسات والنشاطات بل أنه يختلف باختلاف نوعية المؤسسة وأيضاً حسب مراحل التطور التي تعيشها وطبيعة الظروف المناخية المحيطة بها وحتى من حيث التوقيت المناسب لتطبيق الرقابة.

(1)- السعيد بلوم: أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم، مذكرة مكملة لنيل الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، تحت اشراف: أحمد زردومي، قسم علم اجتماع وديمغرافيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007، ص ص 56- 57.

7- مبدأ التكامل: يجب أن يتكامل النظام الرقابي مع سائر النظم التنظيمية الأخرى، خصوصاً النظام التخطيطي وأن وسائل التكامل بين التخطيط والرقابة يمكن تحديدها بوضوح، كما ينبغي على المدراء أخذ العوامل في الاعتبار أثناء قيامهم بعملية التخطيط مثل الأهداف والاستراتيجيات السياسية الخاصة بالمؤسسة، والتي تضيف أبعاد مكملة للنظام الرقابي بمعنى آخر لا يمكن تصور وجود رقابة بدون معايير رقابية مستمدة من التخطيط، وبالتالي لابد من الربط بين وظيفتي الرقابة والتخطيط في آن واحد حتى يتمكن مسؤول الرقابة من تفهم الخطط والمعايير التي تمثل الأساس الجوهرى لممارسة وظيفته.

(1)

سادسا: أهداف الرقابة الادارية:

إن مهمة الجهاز الاداري على الأعمال الادارية له دوافع ومبررات متميزة حتى تنهض الادارة العامة بنشاطها الاداري على أكمل وجه، وعليه كان لابد أن يكون له وجهة يستقر عنها، فينظر عما أسفرت تلك المهمة، هل حققت ما تصبو إليه الدولة، ومن هذا المنطلق يمكننا القول أن للرقابة الادارية أهداف تسعى إلى ترجمتها على أرض الواقع وتتلخص فيما يلي:

- التحقق من أن الأعمال تسير في اتجاه الهدف المرسوم بصورة مرضية، ولهذا فهي لا تكتفي بالتأكد من أن النشاط الاداري يمارس في حدود القوانين واللوائح والتعليمات، بل انها تمتد للتأكد من أن الواجبات الادارية تنفذ بأفضل طريقة، وتعطي أفضل نتائج وبمراعاة الكفاءة في الأداء والاقتصاد في النفقات. (2)

- التحقق من مشروعية الأعمال الادارية، ومدى صحة توظيف الادارة للقوانين والتعليمات، وبها يمكن الوقوف أولاً على سير العمل وما قد يعتريه أو يشوبه من نقص أو تقصير أو انحراف والتأكد من مدى تحقيق الأهداف العامة التي من أجلها مارست الادارة

(1) - علي الشريف: الادارة المعاصرة، دار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص ص 52-54.

(2) -، السيد محمد حسن الجوهري، مرجع سابق، ص 47-48-49.

نشاطها، وتحديد الصعوبات والعقبات التي تعترض سبيل الادارة، ومن هنا تصل الرقابة الادارية إلى العلاج الناجح لتقويم الخطأ وتدارك العيوب وسد الثغرات والنقص التي قد تقع فيه الادارة في أثناء ممارستها النشاط الاداري والعمل على ضمان حسن سير العمل وانتظامه.

- التأكد من ادراك القيادات لكافة المعلومات الضرورية الخاصة بالمستويات الادارية التي يشرفون عليها حتى تتم عمليات التنسيق والتوجيه، واتخاذ القرارات بصورة سليمة تحقق في النهاية أهداف السياسة العامة، وتحقق ارتباط الجهاز وأفراد الجهاز الحكومي بالأهداف العامة للدولة وضمن ولائهم لها.

- ترشيد عملية اتخاذ القرارات وخاصة ما يتعلق منها بالسياسة العامة للعمل وأهدافه. (1)

- العمل على وقف انحراف الادارة وسوء استخدام السلطة الممنوحة لها والخروج عن القانون والغاء ما قد يصدر من قرارات تشابه شيء من هذا القبيل. (2)

- قياس عنصري الكفاءة في أداء الوحدات الحكومية والفاعلية بالنسبة لنتائج البرامج المختلفة وتحقيق التوازن بينهما.

- تكشف عن المدراء والمشرفين المبدعين وتكافئهم.

- قيام اتصال موثوق ومتين بين مختلف المستويات الإدارية.

- تكشف عن مدى ولاء ورضا الموظفين والعمال ورؤسائهم على المؤسسة التي يعملون بها. (3)

(1) - خالد خليل الطاهر: القضاء الاداري، قضاء الالغاء، قضاء التعويض، عمان، 1999، ص 60.

(2) - عبد الله طلبة: الادارة العامة، مطابع جامعة دمشق، 1995، ص 254.

(3) - علي عباس، مرجع سابق، ص 34.

خلاصة:

نستنتج في الأخير أن الرقابة الادارية هي الوسيلة التي تستطيع من خلالها الإدارة معرفة كيفية سير العمل داخل المؤسسة والتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة والكشف عن الأخطاء والسعي إلى اصلاحها ووضع الاجراءات الوقائية اللازمة للقضاء على أسبابه بغض النظر عن العوائق التي تقف حاجز للعمل الرقابي مثل: عدم تقبل الأفراد النقد، ولكن درجة نجاح العمل الرقابي هو التوجيه الدائم للعاملين ورفع الروح المعنوية يتطلب المكايذة للحصول على فعالية تنظيمية عالية.

الفصل الثالث

الكفاءة الانتاجية

تمهيد:

تعتبر الكفاءة الانتاجية هدف تسعى لتحقيقه كل المؤسسات الانتاجية لذلك فهي تسعى إلى تطوير الاستراتيجيات التي تؤمن وتضمن لها ذلك.

1- تعتبر اليد العاملة هي الوسيلة التي تحقق هذه الكفاءة وعليه نجد الادارة تعمل بشكل جيد على تطوير مهارات الأفراد وقدراتهم وزيادة رغبتهم في العمل من خلال تقديم مختلف الحوافز المادية والمعنوية، التي تعتبر آلية تضمن تحسين الأداء وبالتالي الرفع من الكفاءة الانتاجية. مفهوم الكفاءة الانتاجية:

أولاً: مفهوم الكفاءة الانتاجية

1-1- المفهوم اللغوي:

في اللغة العربية تقول فلان كفاء جمع أكفاء.

كافاً: كافاً على الشيء مكافاً: جازاه.

نقول فلان كافاً فلانك تزوجها والجمع من كل ذلك أكفاء. (1)

الكفاء والكفاءة: حالة يكون بها الشيء مساوياً لشيء آخر.

ونقول لا كفاء له: لا نظير له / لا مثيل له. (2)

كفاءة: أهلية، جدارة، قدرة الانسان على أن يؤدي عملاً ما أداءً حسناً. (3)

في اللغة الانجليزية نجد الكتاب يستعملون مصطلح "productivity" وفي اللغة الفرنسية نجدهم يستعملون مصطلح "productivite" وكلاهما يعبران عن الكفاية أو كفاءة الانتاجية.

وعلى ما يبدو يرجع استخدام مصطلح الكفاءة الانتاجية إلى علم النفس حيث استخدم سنة 1920 م، في ماضيين تربوية، ثم تجسد استعمال هذا المصطلح أكثر في العمل الذي قام به "ماك سيلاند" سنة 1970 من خلال كتابه المعنوي: "testing for comence" "rather than intelligence" في إطار تنمية الحركة الأمريكية للكفاءة "doservatoire des p 11 Europe me 2003".

(1) - ابن منظور: لسان العرب، المحيط، معجم لغوي علمي، دراسات العرب، بيروت، ص 269.

(2) - المنجد في اللغة والاعلام: دار المشرق، ط31، بيروت، ص 690.

(3) - جوزيف الياس: المجاني المصور، معجم مدرس، دار المجاني، بيروت، 1999، ص 698.

1-2- المفهوم الاصطلاحي:

فيما يتعلق بالتعاريف، فقد ورد العديد منها، وذلك باختلاف الباحثين والدارسين في هذا المجال ومن أقدمها نجد التعريف الذي قدمه عالم اللسانيات "بتوسكي" حيث يعتبرها على أنها: "دراية المؤلف بلغته" فالدراية حسب هذا التعريف هي القاعدة المرجعية لتشكيل المعرفة، هذه الأخيرة تدخل كعنصر جوهري في الكفاءة.

وانطلاقاً من هذا الغموض الذي يشوب مصطلح الكفاءة الانتاجية من الأجر بنا أن نتطرق إلى مجموعتين رئيسيتين من المفاهيم:

مفاهيم الكفاءة الانتاجية في الفكر الرأسمالي:

طبقاً للمنظمة الأوروبية للتعاون الاقتصادي فإن الكفاءة الانتاجية تعني الانتاج بالنسبة لكل عنصر في عناصر الانتاج، فهذا التعريف يمكن فهمه بطريقتين مختلفتين، ما على أساس علاقة الانتاج بعنصر واحد أو بجميع عناصر الانتاج ولهذا سنتطرق إلى:

1- المفاهيم الجزئية للكفاءة الانتاجية: وتبنى على أساس علاقة الانتاج بعنصر واحد من عناصر الانتاج المستخدمة في تحقيقه، وهنا نميز بين:

1-1- الكفاءة الانتاجية للعمل: وهي علاقة الانتاج أو المخرجات بعنصر العمل فقط بغض النظر عن بقية العناصر الأخرى.

1-2- الكفاءة الانتاجية لرأس المال: وهي علاقة الانتاج برأس المال فقط.

1-3- الكفاءة الانتاجية للمواد: وهي علاقة الانتاج بعنصر المواد في العملية الانتاجية.

فالكفاءة الانتاجية هنا تعني كفاءة المؤسسة في استخدام هذه العناصر (كل عنصر على حدى) ويجب الإشارة هنا إلى أن معظم الدراسات التي اهتمت بدراسة الكفاءة الانتاجية الجزئية نجدها تركز دائماً على احتساب الكفاءة الانتاجية للعمل إلى الحد الذي أصبح ذكر الكفاءة الانتاجية يعني مباشرة الكفاءة الانتاجية للعمل.⁽¹⁾

(1)- وجيه عبد الرسول العلي: الانتاجية، مفهومها قياسها، العوامل المؤثرة فيها، دار الطبعة، بيروت، 1983، ص10.

2- المفاهيم الكلية للكفاءة الانتاجية: وتعني علاقة الانتاج بجميع العناصر التي ساهمت في تحقيقه وتحتوي على ما يلي:

2-1- الكفاءة الانتاجية الكلية لعوامل الانتاجية: وهي العلاقة بين السلع والخدمات المنتجة وجميع العناصر التي استخدمت في الحصول عليه ويعبر عنها بالعلاقة التالية: الانتاج / (رأس المال + العمل + المواد).

2-2- الكفاءة الانتاجية الكلية للعمل: وهي علاقة الانتاج بالعمل ويعبر عنها بالعلاقة التالية: (1) الانتاج / العمل الكلي.

الكفاءة الانتاجية هي النسبة بين الكمية المنتجة والعمل المستخدم لإنتاج هذه الكمية خلال مدة زمنية معينة. (2)

ينصرف مفهوم الكفاءة الانتاجية إلى أبعاد ثلاثة للنتائج: الكمية، القيمة، الجودة، كما يمكن أن ينصرف تعريف الانتاجية إلى العلاقة بين الناتج وبين الوقت المستغرق في تحقيقه، فكلما قل الوقت المستغرق لتحقيق ناتج معين، كان ذلك مؤشرا على ارتفاع الانتاجية. (3)

مفاهيم الكفاءة الانتاجية في الفكر الاشتراكي:

إن معظم كتاب الفكر أو الاقتصاد الاشتراكي يتفقون بأن الكفاءة الانتاجية تعني الكفاءة الانتاجية الخاصة بالعمل سواء أضيف إليها أو لم يضمن وهي بذلك تعبر عن فعالية العمل والقدرة على الانتاج في وحدة من الزمن، وينبغي أن نميز هنا بين مفهومين:

1- الكفاءة الانتاجية للعمل الحي: وهي العلاقة بين كمية الانتاج والعمل الانساني الحالي الذي بذل في انتاجه أو تحقيق هذه الكمية، وهي تنطبق مع الكفاءة الانتاجية

(1) - Toufik . chaureh gestion de la production et des operations les editions HRW. Ltée - montereat 1980 p 374.

(2) - صلاح الشنواي: إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية مدخل الأهداف مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1999، ص 16.

(3) - صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، دار نشر للثقافة، القاهرة، 1999، ص 16.

الخاصة بالعمل في الفكر الاقتصادي الرأسمالي، ويحسب كما يلي: الكفاءة الانتاجية للعمل
الحي = المخرجات / العمل الحي.

2- الكفاءة الانتاجية للعمل الاجتماعي: وهي تمثل العلاقة بين كمية الناتج والعمل
الكلي، وهي تنطبق مع الكفاءة الانتاجية الكلية للعمل الاقتصادي الرأسمالي وهي
تساوي: (1) المخرجات / العمل الكلي.

مما سبق يمكن أن يعطي التعاريف الآتية:

الكفاءة الانتاجية تعني تحديد أفضل كمية من المستخدمات الانتاجية التي يمكن الجمع
بينها لإنتاج حجم معين من الانتاج على أساس التكنولوجيا السائدة، وعلى أساس إشعار
هذه المستخدمات، حيث يمكن تحديد التكلفة الكلية لكل مجموعة من هذه المستخدمات
واختيار تلك التي تكون تكاليفها أقلن كما يعرف بعض الاقتصاديين الكفاءة الانتاجية على
أنها: "تتكون من جانبين أحدهما تنظيمي وهو حساب الكفاءة، والآخر تطبيقي يتعلق
باستخدام نتائج القياس لأغراض التخطيط، والمتابعة والتقييم." (2)

كما تعرف على أنها الأداء السليم للعناصر المنتجة في أي منشأة، وهو الذي يتم في
الوقت الملائم، بالتكلفة المناسبة، وهي المقاسة بوسائل القياس المباشرة وغير المباشرة،
وباتباع أسلوب المقارنة المستمرة بين المستويات القياسية الموضوعية أيا كان نوعها
والمستويات الفعلية التي يتم تحقيقها في ظل الظروف العادية للعمل. (3)

مما سبق يمكن القول أن مفهوم الكفاءة الانتاجية يتبلور في إمكان الحصول على
أقصى إنتاج ممكن باستخدام كميات محددة من عناصر محددة (العمل - الموارد - رأس
المال).

(1) - Toufik chaureh p 375.

(2) - أحمد محمد المصري: الكفاءة الانتاجية للمنشآت الصناعية مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004، ص 12.

(3) - أحمد محمد المصري: الإدارة والمدير العصري: مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، دون سنة نشر، ص 94.

بعبارة أخرى تركز الكفاءة الانتاجية على ثلاث دعائم تتمثل في الأداء السليم، الوقت السليم، التكلفة المناسبة. (1)

ثانيا: أهمية الكفاءة الانتاجية:

الوظيفة الأساسية للإدارة في أي مؤسسة هي تحقيق هدف معين، وتختلف الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات حسب طبيعة نشاط وامكانيات كل مؤسسة ولكن المبدأ الأساسي الذي يحكم الإدارة هو ضرورة تحقيق إنتاج معين بدرجة عالية من الكفاءة، وتستمد الكفاءة الانتاجية أهميتها من اعتبارها إحدى المؤشرات الأساسية التي يمكن التعرف بواسطتها على مدى حسن استخدام الموارد المتاحة بكفاءة، بالإضافة إلى أنها تعكس مدى كفاءة الإدارة العليا في التنسيق وحسن الاختيار بين البدائل وسلامة التوجيه. (2)

وهذا ما يدعونا إلى التأكيد على أهمية الكفاءة الانتاجية التي تعتبر هدفا أساسيا للإدارة في التصورات الحديثة، وتتمثل أهمية الكفاءة الانتاجية في العناصر التالية:

1- أن التخلف يرجع في جزء كبير منه إلى التأخر في استخدام الفن الانتاجي الحديث والاستفادة من التقدم الفني، مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة الانتاجية للعمل، وللمواد الأولية وللآلات وغيرها.

ولهذا تأتي أهمية العمل على زيادة الكفاءة الانتاجية لكونها عاملا رئيسيا لزيادة العمل.

(1) - جلال ابراهيم العبد، إدارة الانتاج والعمليات، الدار الجامعية الاسكندرية، 2002، ص 22.

(2) - سعيد يس عامر، وخالد يوسف الخلف، إدارة الأفراد، سلسلة التميز الاداري، مركز وايد سيرفيس للاستثمارات والتطوير، القاهرة 1999 ص 77. 79

2-تزداد أهمية الكفاءة الانتاجية في مجتمعنا بالنظر إلى ندرة بعض العناصر الانتاجية كالخبرات والكفاءات الادارية والتنظيمات ورأس مال العامل الأم الذي يتم حسن استغلال تلك الموارد ومحاولة تعظيم الدعامه منها. (1)

3-تظهر أهمية الكفاءة الانتاجية من خلال محاولة الادارة التوفيق بين جميع الأطراف، حيث تواجه قوى ضاغطة في: المطالبة المستمرة للعملاء بتخفيض أسعار السلع وتحسين جودتها، في نفس الوقت، وفي مطالبة العمال بتحسين الأجور وتخفيض ساعات العمل، وتحسن ظروفه بالإضافة إلى اهتمام أصحاب رأس المال بزيادة الأرباح، ولا يمكن العمل على إرضاء جميع هذه الأطراف إلا عن طريق الزيادة أو الرفع من الكفاءة الانتاجية لأنه بهذه الوسيلة يمكن زيادة الانتاج وخفض التكاليف مع زيادة أجر العامل وتخفيض أسعار السلع وتحسين جودتها.

4-إن تحسين الكفاءة الانتاجية يعتبر إحدى الوسائل الهامة التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق التوازن بين الصادرات والواردات في الدول التي تواجه مشكلة العجز في الميزان التجاري.

5-مما يزيد من أهمية الكفاءة الانتاجية، ارتباطها المباشر بالمستوى المعيشي للفرد والمجتمع، فارتفاعها يؤدي بالضرورة بالنفع على العمال والمؤسسة والمجتمع ككل.

6-كما تظهر أهمية الكفاءة الانتاجية على مستوى المؤسسة من حيث أنها مؤشر على مدى الاستغلال الفعال للموارد المتوفرة، ووسيلة هامة لرسم سياسة الأجور وتخفيض التكاليف ومراقبة الانتاج، وهي بذلك تعتبر ذات دلالة كبيرة في تسيير المؤسسة. (2)

(1) - نادر أحمد أبو شيخة: الكفاءة الانتاجية ووسائل تحقيقها في المؤسسات العامة، المنظمة العربية للعلوم الادارية، الاسكندرية، دون سنة نشر، ص 26-27.

(2) - عمرو وصفي عقلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 1 عمان الاردن 2005ص 31.

ثالثا: العوامل المؤثرة في الكفاءة الانتاجية:

إن عملية تحسين الانتاجية لا تعنى جودة العمل وأداء العمال فحسب بل أنها تتعلق أساسا بأداء الأعمال بطريقة سليمة، ومن أجل القيام بذلك يجب علينا معرفة وفهم العوامل التي تحدد هذه الطريقة، أي أنه لا بد من معرفة العوامل التي تؤثر على الكفاءة الانتاجية، وتعتبر هذه الأخيرة متعددة ومتراطة حيث تتعلق بنشأة الفرد وبمحيطه الاجتماعي والاقتصادي والثقافي، ونظرا لتشعبها وتعددتها فإننا نتناول في هذا الفصل أهمها مع التركيز على العوامل الداخلية باعتبارها قابلة للتحكم من قبل المؤسسة، محاولي إبراز مختلف تأثيراتها على كفاءة الأفراد العاملين. (1)

إن تنوع وتشابك العوامل المؤثرة في الكفاءة الانتاجية للأفراد جعل من الباحثين والدارسين في هذا الموضوع يقدمون العديد من التصنيفات لهذه العوامل كل حسب مجال دراسته، وسيتم في ما يلي التعرض إلى أهم التصنيفات:

1-مجموعة العوامل الداخلية والخارجية: يصنف A judson العوامل المؤثرة في الكفاءة الانتاجية مجموعتين، عوامل داخلية ويقصد بها تلك التي يمكن لإدارة المؤسسة، وعوامل خارجية يقصد بها العوامل الناتجة عن الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة والتي لا يمكن للإدارة التحكم فيها لأنها خارج نطاق سيطرتها ورقابتها، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي: (2)

(1) - علي السلمي: إدارة الانتاجية، مكتبة غريب الطبعة الثالثة القاهرة مصر، ص 37-38.

(2) - ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط 2، الجزائر، ص 324.

جدول رقم 06 يبين مجموعة العوامل الداخلية والخارجية للكفاءة الانتاجية:

العوامل الخارجية	العوامل الداخلية
-التكنولوجيا.	- الأفراد العاملين في المؤسسة.
-الوضع الاقتصادي العام.	- بيئة وتنظيم العمل داخل المؤسسة.
-بيئة الأعمال.	- سياسات المؤسسة.
-التشريعات الحكومية.	- المعلومات وأنظمة الرقابة المستعملة.
-طلبات (احتياجات) المستهلك.	- عملية الاشراف داخل المؤسسة.
-التجديد والابتكار.	- أنظمة الحوافز والمكافآت.
-العلاقات الصناعية.	- نوعية المعدات والآلات.
	- الأوضاع التنظيمية السائدة.
	- المواد الخام.

المصدر: ناصر دادي عدون: مرجع نفسه.

يتبين لنا من خلال الجدول أن "جودسن" أعطى ستة عشر عاملا رئيسيا يتفرع عنها أربعة وسبعون عاملا فرعيا مختلفا من حيث درجة تأثيره المتفاوت في: تغير الكفاءة الانتاجية. (1)

وحسب ما هو موضح في الجدول فإن عدد كبير من العناصر الفرعية يدخل في إطار عنصر الرغبة في العمل مثل ظروف العمل المادية والاجتماعية... إلخ أما قدرة العمل فتكون من أمور عديدة كالتعليم، التدريب، الخبرة.

كما يحتاج كل منصب عمل إلى قدر معين من القدرات والرغبة في العمل وما يلاحظ على تصنيف "سترمستر" هو اعتماد على العوامل الداخلية في المؤسسة مع اهمال الجوانب ذات العلاقة بالمحيط الخارجي، إلا إذا كان يعتبر قدرات الفرد ناتجة عن محيطه الثقافي والاجتماعي.

(1)-ناصر دادي عدون: مرجع نفسه، ص 325.

أما تصنيف "جودسن" فقد ركز على جمع العديد من العناصر المؤثرة في الكفاءة الانتاجية، وفي نفس الوقت اعتبر المؤسسة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالمحيط، ولهذا يمكن اعتبار تصنيف "جودسن" تصنيفا شاملا للعوامل المؤثرة في الكفاءة الانتاجية.

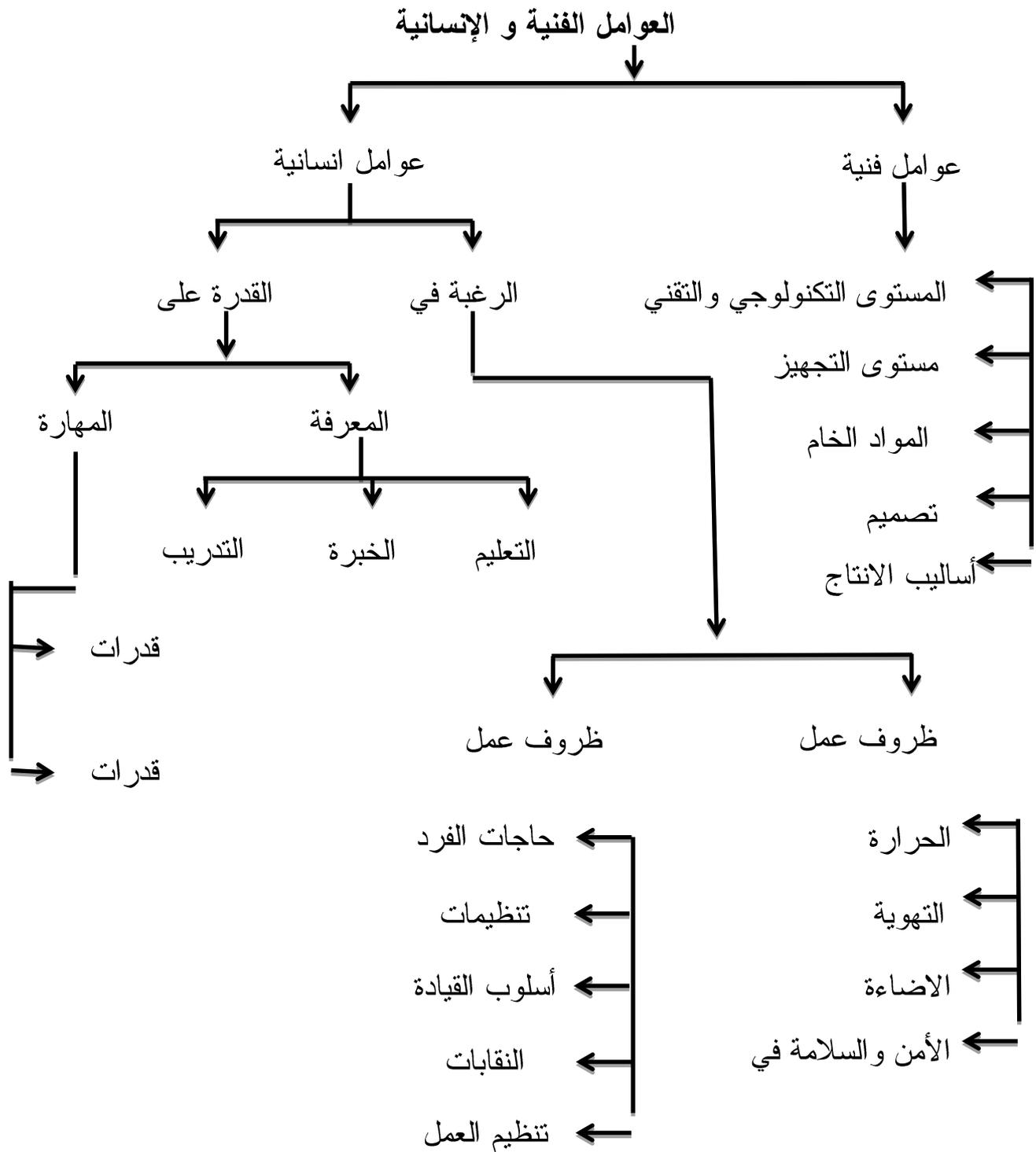
من خلال تحاليلنا السابقة، نخلص بالقول أن الكفاءة الانتاجية للمؤسسة تتأثر بعوامل داخلية، يمكن التحكم فيها، وعوامل خارجية لا يمكن التحكم فيها.

وهناك من الدارسين من ركز على مختلف العناصر المؤثرة على الكفاءة الانتاجية. (1)

2-العوامل النفسية والعوامل الانسانية: وضع "ستر مستر" تصنيفا خاصا، فنجد في مجموعة العوامل الفنية المستوى التكنولوجي، جودة المواد وكميتها وغيرها، أما المجموعة الثانية فقد قسمها إلى قسمين، يتعلق القسم الأول بالقدرة على العمل، والقسم الثاني يختص بالرغبة في أداء العمل، وبناء على هذا أوضح "ستر مستر" أن الكفاءة الانتاجية للعامل ترتبط بالإضافة إلى الجانب المادي والتقني للعمل بالمجهود البشري لما له من دور كبير في أداء العمل والشكل الموالي يبين العوامل الفنية والانسانية المحددة للكفاءة الانتاجية للعامل.

(1) - علي سلمى: إدارة الانتاجية، مرجع سابق، ص 90.

شكل رقم 1: يبين مجموعة العوامل الفنية والانسانية المحددة للكفاءة الانتاجية.



المصدر: علي سلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية.

رابعاً: أنواع الكفاءة الانتاجية:

يمكن التمييز بين نوعين من الكفاءة الانتاجية: كفاءة انتاجية ذاتية وكفاءة انتاجية نوعية.

1-الكفاءة الانتاجية الذاتية: لكل مصنع أو وحدة انتاجية إمكانيات وطاقات متميزة، خاصة بها تختلف عن طبيعة الوحدات الانتاجية الأخرى، وهذه الامكانيات والطاقات تفرض على العناصر المنتجة تحقيق مستويات أداء معينة، قد تتغير تبعاً لتغير الظروف المحيطة بها، ولكنها تعطي في النهاية درجة كبيرة من المستوى الذاتي يختلف قليلاً عن المستوى القياسي.

باستخدام الدراسة التحليلية لجميع العناصر المنتجة المستخدمة بالمؤسسة، يمكن تحديد أفضل أداء يمكن استخراجه من هذه العناصر في الوقت المحدد وبالتكلفة الملائمة وفي ضوء النتائج المستخرجة من هذه الدراسة تتحدد المستويات الذاتية التي يفترض بالعناصر المستخدمة تحقيقها.

وتتغير الكفاءة الانتاجية الذاتية تبعاً لتغير نوع العناصر المنتجة المستخدمة، أو بتغير الظروف المحيطة والامكانيات، ومن بين المتغيرات التي ترفع من مستويات الكفاءة الانتاجية الذاتية نجد مواد أولية جديدة، إضافة إلى الآلات المتطورة، القيام بدورات تدريبية، وعلى الإدارة الناجحة أن تسعى دائماً إلى رفع مستويات كفاءتها الانتاجية الذاتية والقيام بالمقارنات الدورية بين هذه المستويات والمستويات القياسية بقصد الوصول إليها أو الاقتراب منها. (1)

2-الكفاءة الانتاجية الفعلية: يقصد بها النتائج اليومية للتشغيل والأداء الفعلي لجميع العناصر المنتجة في المؤسسة عن طريق القيام بالقياس المستمر لهذه الاداء وما يستغرقه من وقت وما يكلفه من مال، فعن طريق استخدام مختلف الوسائل، تتمكن المؤسسة من

(1) - أحمد محمد المصري: الكفاءة الانتاجية للمنشآت الصناعية، مرجع سابق، ص 15.

تجميع عدد كبير من النتائج التي يحققها كل عنصر، وبالتالي تتمكن من تحديد الكفاءة الانتاجية الفعلية السائدة في الصناعة المماثلة.

إن فالكفاءة الانتاجية تنشق إلى صنفين، ذاتية وفعلية، فالأولى تتغير تبعاً لتغير الظروف المحيطة بها وكذا تغير نوع العناصر المنتجة المستخدمة.⁽¹⁾

استراتيجية وأساليب تحسين الكفاءة الانتاجية وطرق زيادتها:

خامساً: معايير الكفاءة الانتاجية

1- استراتيجيات تحسين الكفاءة الإنتاجية:

- تحديد أهداف المنظمة للمنشأة وأقسامها الانتاجية على أساس من المراجعة الادارية وتحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية للمنشأة وأقسامها.
- ترجمة تلك الأهداف إلى أهداف معيارية وفي صور كمية على قدر الأماكن وخاصة على مستوى الادارات والأقسام التنفيذية.
- إعداد خطة استراتيجية مسبقة تتبنى متغيرات ايجابية فعالة.
- تبني خصائص وأساليب فنية وإدارية تمكن من إزالة العقبات التي تبدأ أثناء عمليات الانتاج.
- ترجمة الأهداف المعيارية إلى معايير رقابية تتماشى مع الأهداف السابقة.
- تنفيذ الاستراتيجيات والخطط المعدة وقياس التنفيذ الفعلي ومقارنته على ضوء المعايير المحددة ثم اعداد التقارير عن مدى الكفاءة والتنفيذ الفعلي.
- الابقاء على استمرارية جهود التخطيط والتنفيذ فور الانتهاء من مهام معينة وفقاً لخطط الاستراتيجية التكتيكية.

(1)- أحمد محمد المصري: الكفاءة الانتاجية للمنشآت الصناعية، مرجع سابق، ص 15-17.

2-أساليب تحسين الكفاءة الانتاجية:

- تطوير المدخلات التقنية بتطوير الآلات والمعدات والأنظمة التقنية.
- تكنولوجيا التجميع من خلال تقسيم وتجميع المشكلات المتكررة أو المتشابهة مما يساعد على تجنب تكرار الجهود ولحل المشاكل وتوفير الوقت.
- الانتاج في الوقت المحدد.
- رقابة التكاليف والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- الحوافز المادية.
- المشاركة في القرارات والعوائد وتطوير حياة العمل. (1)
- الاتصال المباشر والمفتوح.

3- طرق زيادة الكفاءة الانتاجية:

- زيادة قيمة المنتج النهائي مع بقاء قيمة الموارد المستخدمة ثابتة.
- إبقاء قيمة الانتاج النهائي ثابتة، وانخفاض قيمة الموارد المستخدمة.
- انخفاض قيمة الانتاج النهائي مع انخفاض قيمة الموارد المستخدمة بنسبة أعلى. (2)

سادسا: الرقابة وعلاقتها بالكفاءة الانتاجية:

إن تجسيد الرقابة داخل أي مؤسسة هدفه ضبط مختلف سلوكيات الأفراد التي تعيق السير الحسن للعمل، ضمانا منها على رفع الكفاءة الانتاجية بالإضافة إلى أنها وسيلة قياس الأداء التي تحول دون وقوع الأخطاء وإن وجدت فإنها تحاول معالجتها، ويظهر هذا من خلال المتابعة المستمرة التي يقوم بها المشرف الذي يعتبر العمود الفقري للمؤسسة عن طريق مراقبة الانتاج حيث يتم التأكد أن ما تم إنتاجه مطابق لما هو مبرمج، وهي تشمل الرقابة على الآلات التي سوف يتم استعمالها لإنجاز الأعمال وإصلاح أي عطل إن وجد، الرقابة على الوقت الذي يعتبر عنصر مهم في العملية الانتاجية (الكرونوميتر) كما ذهبت إليه نظرية تايلور، أما بالنسبة للحركة فهي دراسة الحركات التي يقوم بها العامل أثناء

(1) - أحمد عرفة، وسيمية شبلي: الادارة والفراغ، فعاليات التخطيط والرقابة، دار الكتب المصرية، القاهرة، ص 93.

(2) - علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، ط 2، الكويت، 1980، ص

العمل واستبعاد أي حركات زائدة، بالإضافة إلى الرقابة على وجود المنتوجات حيث يتم التأكد من أن جودة المنتجات مطابق للجودة التي تم تحديدها مسبقا.

وكل هذا لا يتحقق إلا عن طريق الرقابة الفعالة التي تولي اهتمام بالعاملين وذلك بتقديم مختلف التوجيهات التي يقدمها المشرف للتأكد من التزامهم بالسياسات، وتقدير الكفاءات والابداعات، صف إلى توزيع المهام بين العمال توزيعا عادلا يراعي فيه المشرف تخصص كل فرد، ويتم هذا في اطار اجتماعي تفرضه العلاقات الغير رسمية والمشرفين وبين الزملاء فيما بينهم خاصة فرق العمال، التي تعتبر آلية تثن الكفاءة الانتاجية، ذلك أن كل فرد من الجماعة يقوم بأداء جزء معين من العمل مع تحمل الجماعة مسؤولية النتائج النهائية، في اطار التعاون المتبادل بينهم وكسب الخبرات والتعلم مما يؤدي إلى زيادة الرغبة في العمل، التي تعتبر عاملا في تحسين الأداء الانتاجي وبالتالي رفع الكفاءة الانتاجية.

تعتبر مشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرارات يؤكد على مدى أهمية العامل داخل المؤسسة، كما أنه مؤشر على أن قنوات الاتصال بين العامل والادارة المفتوحة مما يساهم في اطلاع الأفراد على أفراد المؤسسة والتعرف على أهداف الأفراد، وهذا الأمر يتناسب وزيادة الانتاجية، لأن الفرد هنا يشعر بأنه موضع اهتمام وأنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة مما يدفعه إلى تكثيف قدراته ومجهوداته لتحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية. (1)

(1) - علي الشريف: الادارة المعاصرة ،مرجع سابق، ص 409

خلاصة :

من خلال ما تم التطرق إليه نصل إلى أنه لتحقيق الكفاءة الانتاجية لابد الانتقال من نقاط الضعف ومعالجتها إلى نقاط قوة عن طريق بناء قدرات الأفراد وتطوير مهارتهم بما يتناسب وتحسين الاداء

بالإضافة إلى التركيز على تلبية مختلف احتياجات اليد العاملة والتي تعمل على زيادة رضى العمال الذي يعتبر آلية تثن الكفاءة الانتاجية هذه الأخيرة التي تركز الاستمرارية للمؤسسة من خلال تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الرابع

المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية هي النواة الأساسية للنشاط الاقتصادي وبالتالي فهي التي تسيطر على الحياة الاقتصادية بأكملها في عصرنا الحديث الشيء الذي جعلها محور اهتمام العديد من الباحثين ووصولها لشكلها الحالي كان نتيجة لعدة تغييرات وتطورات متوازنة مع التطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية والحضارات البشرية منذ أن تمكن الانسان من الاستقرار.

ويؤكد الواقع الاقتصادي حاليا وأكثر من أي وقت مضى عن عدم امكانية تحقيق التنمية الاقتصادية بواسطة قرارات سياسية أو بصفة مركزية، بل أن نقطة الارتكاز البارزة التي تملك مفتاح حل المشكلة (عدم تحقيق التنمية الاقتصادية) هي المؤسسة الاقتصادية لذا تعتبر مؤشر صادق للحكم عن مستوى قوة أو ضعف اقتصاد دولة ما ومن خلال هذا برزت لنا المكانة الواضحة والدور الفعال للمؤسسة الاقتصادية وبالتالي قسمنا هذا الفصل إلى ستة مباحث:

- المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية
- المبحث الثاني: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية
- المبحث الثالث: خصائص المؤسسة الاقتصادية
- المبحث الرابع: وظائف المؤسسة الاقتصادية
- المبحث الخامس: تصنيف المؤسسة الاقتصادية
- المبحث السادس: أهداف المؤسسة الاقتصادية

أولاً: مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

تعرف المؤسسة على أنها: "منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوع ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المالية والمادية والاعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني".⁽¹⁾

" هي تنظيم اقتصادي الهدف منه ايجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل انتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل عليه من الفرق بين الايراد الكلي والتكلفة الكلية".⁽²⁾

اندماج عدة عوامل بهدف انتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، وهذا في اطار قانوني ومالي اجتماعي معين، ضمن شروط تختلف تبعاً لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به، ويتم هذا الاندماج لعوامل الانتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية وأخرى معنوية وكل منها يرتبط ارتباط وثيق بالأفراد، وتتمثل الأولى في الوسائل والمواد المستعملة في نشاط المؤسسة، أما الثانية فتتمثل في الطرق والكيفيات والمعلومات المستعملة في تسيير ومراقبة الأولى".⁽³⁾

تعرف على أنها مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية (طبيعية كانت أو مادية أو غيرها) والتي تشغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوثيقة محددة قصد انجاز أو أداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع".⁽⁴⁾

(1) - عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2000، ص 25.

(2) - عبد الفتاح بوخميم: تحليل الأداء والمنشأة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2000، ص 16.

(3) - ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 10.

(4) - عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1993، ص 26.

ثانيا: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية:

في السنوات الأولى من الاستقلال تميز الاقتصاد الجزائري تميز الاقتصاد الجزائري بالهشاشة حيث كان اقتصادها شبه مدمر 90 % من العاملين بالإدارة والمراكز الحساسة كانوا من المعمرين والأجانب، والذين غادرو مناصبهم مباشرة بعد الاستقلال تاركين وراءهم مؤسسات ومزارع وادارات مهمة حيث غادر خلال ستة أشهر حوالي 800 ألف شخص.

وانطلاق من الأزمة الاقتصادية والاجتماعية التي عاشتها الجزائر قامت السلطة الجديدة بمواصلة تسيير المؤسسات القائمة المختلفة الأشكال والمتعددة القطاعات والشبه منعدمة من الاطارات والأشخاص القادرين على ادارتها وتسييرها في شكل هيئات عمومية منظمة.⁽¹⁾

وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية العالمية التي عاشتها الجزائر على غرار باقي دول العالم، وذلك انطلاق من مرحلة التسيير الذاتي وصولا إلى الخصوصية.

(1) - سعيد أوكيل: استقلالية المؤسسة العمومية الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1994، ص 3.

1- مرحلة التسيير الذاتي: 1962-1965:

مفهوم التسيير الذاتي:

بدأ مفهوم التسيير الذاتي في التداول والاستعمال في بداية الاستقلال من طرف الخطاب السياسي السائد، والطبقة العمالية والفلاحين، وهذا المفهوم ترجمة حرفية للكلمة الهربوكرواتية Samoupravje والتي تتكون من شطرين Samo وتعني ذاتي، و upravje وتعني التسيير وبذلك فهي كلمة مرادفة للتجربة اليوغوزلافية سابقا في التنمية. (1)

يعرف فهمي منصور التسيير الذاتي في ضوء التجربة الجزائرية بأنه "قيام العاملين في المزارع أو المصنع بإدارة الوحدة وذلك بواسطة أجهزة منتجة من بين العاملين في الوحدة على أن الوحدة الانتاجية ملكية جماعية للعاملين بها، ولا يمكن أن تكون ملكية شخصية لأي فرد أو لمجموعة من العاملين، كما أنه من حق العاملين في الوحدة الاستفادة من ثمراتها. (2)

أما ميشال رابنسين فيعرف التسيير الذاتي " بتسيير العمال الديمقراطي للمنشأة التي هجرها الأوربيون، أو التي تم تأميمها" فهو يرى أن التسيير الذاتي حسب قرار 22 مارس 1963 تقوم عليه ثلاث دلالات أساسية:

- الاستقلال الاقتصادي للوحدة الانتاجية في اطار أهداف الخطة العامة.

- الاستقلال الاداري للوحدة الانتاجية التي يسيرها العمال في اطار اللوائح التي تحددها الدولة.

(1) - يونس يوسف: مستقبل المؤسسات العمومية الاقتصادية في النسيج الاقتصادي الجزائري، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، تحت اشراف: مراد بني، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013-2013، ص 19 منشورة نقلا عن زلاقي وهيبه: التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل التحول نحو اقتصاد السوق، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2003، ص 71.

(2) - فهمي منصور: ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973، ص 198.

- حصول مجموعة العمال على جزء من أرباح المؤسسة إذا كانت نتيجة المؤسسة ايجابية. (1)

ولإعطاء التسيير الذاتي التنظيم والشرعية القانونية وجدت الدولة نفسها ملزمة بإصدار عدة مراسيم:

- مرسوم 24 أوت 1962.

- مرسوم 22 أكتوبر 1962 والذي نظم طريقة التسيير الذاتي في المؤسسات الفلاحية.

- مرسوم 23 نوفمبر 1962 الذي نظم أسلوب تسيير المؤسسات الصناعية والورشات الحرفية.

- مرسوم 22 مارس 1963 والذي وضع عملية التسيير الذاتي للمؤسسات في إطاره القانوني والتنظيمي النهائي. (2)

وقد انحصرت القرارات السابقة في الوحدات الصغيرة الحجم حيث أنه من بين 1685 مؤسسة كانت موجودة قبل الاستقلال تشغل 96000 عاملاً⁽³⁾، لا يمس التسيير الذاتي سوى 345 مؤسسة تشغل 9500 عامل وبقية الصناعات التحويلية بمؤسساتها الكبيرة الحجم بعيدة عن هذا النمط من التسيير، وكون المؤسسات المسيرة ذاتياً كغيرها من المؤسسات في علاقة تأثير وتأثر مع محيطها الاقتصادي والاجتماعي، يمكن القول أن لهذا الأخير دور هام فيما آلت إليه وضعية هذه المؤسسات، والتي أثرت بدورها على

(1) - الهاشمي لوكيا، زهير بغول: القيادة الادارية للمؤسسة العمومية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 7، 1996، جامعة منتوري قسنطينة، ص 36.

(2) - علي زغود: المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، 1981، ص 96.

(3) - تيجاني بالرقى/ المؤسسات العمومية بين الامكانات البقاء واحتمالات الخصوصية، الملتقى الدولي حول اقتصاديات الخصوصية والدور الجديد للدولة، جامعة فرحات عباس سطيف في 03-07 أكتوبر 2004، ص 4.

الاقتصاد الوطني ككل وجعلته يتميز بالركود والجمود، بالإضافة إلى احتكار الشركات الأجنبية الاستثمار في القطاعات الحساسة مثل قطاع المحروقات وذلك بموجب القافية ايفيان، مما جعل القطاع المسير ذاتيا لا يشارك بصورة فعالة في تنمية الاقتصاد الوطني، وهو ما جعل هذا النوع من التسيير لا يدوم طويلا نتيجة بروز العديد من الصراعات بين العمال والادارة وسارعت الدولة في التقليل من انتشاره عن طريق قرارات التأميم المختلفة، وبهذا تحولت معظم المؤسسات الوطنية إلى شركات وطنية تؤدي وظائف أساسية كالإنتاج والتوزيع، تحت المراقبة المباشرة للدولة وأجهزتها وأصبح العمال فيها موظفين، بينما بقي هذا النمط من التسيير الذاتي في القطاع الفلاحي.⁽¹⁾

2- مرحلة الشركات الوطنية 1965-1971:

مفهوم الشركة الوطنية:

تعرف الشركة الوطنية على أنها أسلوب في الادارة ينتقل فيها ملكية وادارة مؤسسة ما للدولة، في الوقت الذي يحفظ لها شكل الشركة الخاصة بصفة كلية في نشاطها للقانون الخاص في تنظيمها ومراقبتها للقانون العام، ويحكمها كليا القانون التجاري.⁽²⁾

ومن بين المؤسسات الوطنية التي أصبحت تخضع لهذا النمط من التسيير غداة الاستقلال ما يلي:

في القطاع الصناعي: Sonatrach وفق مرسوم 31 ديسمبر 1967، الشركة الوطنية للحديد والصلب مرسوم 9 أوت 1967.

(1) - محمد كريم قروف: دور القطاع الخاص في عملية التنمية الاقتصادية بالجزائر في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تحت اشراف: محمد الطاهر سعودي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2008-2009، ص 61 منشورة.

(2) - يونس يوسف: مرجع سابق، ص 21، نقلا عن: هاجر بوتيقار: الدافعية لدى عمال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل التحول نحو اقتصاد السوق، مذكرة ماجستير، أم البواقي، 2007-2008، ص 148.

في القطاع التجاري: Gnacome وفق مرسوم 13 ديسمبر 1962، الشركة الوطنية للأروقة الجزائرية مرسوم 9 مارس، Sonaket مرسوم 17 مارس 1971.

في قطاع النقل: سنان مرسوم 31 ديسمبر 1963، SNTI مرسوم 27 مارس 1967، SNTV مرسوم 13 نوفمبر 1971.

في قطاع النشر والتوزيع والطبع: SNID مرسوم 27 جانفي 1966 الشركات الوطنية (الشعب والصحافة) (المجاهد للصحافة) (النصر للصحافة) (الجمهورية للصحافة) مرسوم 16 نوفمبر 1967، ديوان المطبوعات الجامعية مرسوم 22 نوفمبر 1973.

بعد التصحيح الفوري في 19 جوان 1965 بمثابة نقطة تحول جذري في كيان المجتمع الجزائري، وقد كان منصبا في بدايته على الجانب السياسي ليتحول فيما بعد على تصحيح اقتصادي واجتماعي يهدف إلى تحقيق حاجيات الشعب بمختلف فئاته، وقد تميزت هذه المرحلة بصدور العديد من القوانين سعت الدولة من خلالها إلى محاولة خلق منظومة قوانين جزائرية تنظم مجال العمل وغيره من المجالات الأخرى وتحد من القوانين التي كانت سارية المفعول ولا تخدم الحياة الاقتصادية للبلاد.

وقد كانت استراتيجية التنمية في الجزائر خلال هذه المرحلة واضحة المعالم حيث تمحورت أهدافها حول ضرورة تحسين المستوى المعيشي للموظفين وكذا محاربة مشكلة البطالة، لذا فقد شرعت السلطات الجزائرية في تطبيق خطة التنمية ابتداء من عام 1967 عن طريق انتهاج سياسة المخططات التنموية الوطنية، وقد جاءت هذه المخططات كمحاولة من الدولة لتنسيق عملية اتخاذ القرار الاقتصادي على مدى المتوسط والطويل حتى تتمكن الدولة من اجراء مراقبتها على بعض المتغيرات الأساسية في اقتصاد البلد كالدخل والاستهلاك، الاستثمار والادخار إلى جانب قيم الاستيراد والتصدير وتوفير مناصب الشغل ويمكن استعراض أهم خصائص هذه المخططات التنموية كما يلي:

1- المخطط الثلاثي أو التمهيدي (1967 - 1969):

جاء هذا المخطط في ظروف اقتصادية واجتماعية صعبة بالنظر إلى الانخفاض الكبير في الموارد المالية، وتدهور حاد في مستويات الانتاج الوطني لضمان التحكم في الجهاز الانتاجي بسبب انعدام الاطارات، الكفاءة والمعدلات المرتفعة للبطالة، ولذا فإنه من بين الأهداف التي يتطلع إلى تحقيقها هو خلق أكبر عدد مكن من الوظائف في حدود ما تسمح به المردودية العامة للمؤسسة، بالإضافة إلى الرفع من حجم الصادرات الوطنية واشباع الحاجات الاستهلاكية من المواد المصنعة بشكل يحقق فيه اخلال الواردات في المستقبل.

جاء المخطط الثلاثي أو التمهيدي كمحاولة لتحديد بعض الاتجاهات في استراتيجية التنمية في السنوات الموالية، ولذا فإنه لم يطرح مشكلة التوازن الاقتصادي وكذا التناسق بين الفروع الاقتصادية، أما من الناحية الاعتمادات المالية المخصصة للاستثمارات فكانت في حدود 9 مليار دينار، كان القطاع الصناعي الحصة الأكبر منها بشكل متصاعد خلال السنوات الثلاثة للمخطط وذلك تماشياً مع احتياجات الاقتصاد الوطني.⁽¹⁾

المخطط الرباعي الأول (1970 - 1973):

جاء المخطط الرباعي الأول لتعميق خيارات المخطط الأول، ويتضح من خلال أهدافه الرئيسية التي يمكن أن نختصرها في تدعيم وتطوير القاعدة المادية للاقتصاد الوطني، وكذا تطوير الصناعات القائمة لعملية النمو الاقتصادي، كالصناعات الميكانيكية، الكهرباء... الخ، وأخيراً اعتماد مبدأ اللامركزية لتحقيق التوازن الجهوي.⁽²⁾

وقد صادف هذا المخطط الذي خصص له 27.75 مليار دينار، منها 7.3 مليار دينار للقطاع الصناعي، عدة أحداث هامة نذكر منها عمليات التأميم الكبرى للمنشآت

(1) - سعيد أوكيل، مرجع سابق ص 33.

(2) - محمد بلقاسم حسن بهلول: سياسة تخطيط التنمية واعادة تنظيم مسارها في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 257.

الأجنبية وخاصة البترولية منها سنة 1971 الأمر الذي سمح للجزائر بالتحكم أكثر في مواردها، وكذا بداية تطبيق التسيير الاشتراكي للمؤسسات.

المخطط الرباعي الثاني (1974 - 1977):

يهدف هذا المخطط إلى تدعيم المكتسبات المحققة، وبالأخص في المجال الصناعي حيث نلاحظ أن معاملات التراكم في ارتفاع مستمر وذلك بسبب تضاعف مداخيل الجزائر خلال هذه الفترة بالذات، الشيء الذي يترجم تضاعف الاعتمادات المالية بأكثر من 4 سنوات عن المخطط السابق، وبأكثر من عشر مرات عن المخطط التمهيدي إذا بلغت اعتماداته 10 مليار دينار وبالرغم من الزيادة الكبيرة والسريعة في حجم مبالغ الاستثمارات المعتمدة ضمن الاستراتيجية التنموية التي ميزت هذه المرحلة، إلا أن توزيعها عرف تفاوتاً فيما بين القطاعات، خاصة ما بين القطاع العام والقطاع الخاص.⁽¹⁾

مرحلة التسيير الاشتراكي (1971 - 1980):

لقد تبنت الجزائر الاشتراكية كوسيلة لتحقيق التنمية الوطنية، وتحسين ظروف الشعب والغاء التفاوت الطبقي بين أفرادها، وذلك من خلال القضاء على النظام الرأسمالي القائم على الاستغلال، ويتميز النظام الاشتراكي عموماً بمركزية التخطيط الشامل، واتخاذ القرارات، أما في الجزائر فهو يحمل صفات خاصة تجعله ينفرد عن الأنظمة الاشتراكية الأخرى، فهو نظام يسمح بوجود قطاع خاص جد هام، ويرفض الصراع بين طبقات المجتمع، كما يتميز بواقعيته فهو ممارسة قبل أن يكون نظرية، ومن خلاله عرفت المؤسسات الجزائرية نوع جديد من التسيير في هذه المرحلة وذلك للحد من سلبيات التسيير السابق الذي ساد قبل قانون التسيير الاشتراكي، والقضاء على البيروقراطيين الذين يتمتعون بسلطة شبه مطلقة في المؤسسات الوطنية وفتح المجال أمام المشاركة

(1) - يونس يوسف: مرجع سابق، ص 23.

العالمية في التسيير، إلا أنه تعرض للعديد من المشاكل أدت في الغالب إلى عدم نجاح نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات الوطنية ويمكن ايجاز جملة أسباب الفشل فيما يلي: (1)

- جمود وعدم مرونة العلاقات بين مستويات اتخاذ القرارات داخل الشركة من جهة ومع مستويات أعلى مثل الحكومة والجهاز المركزي للتخطيط والوزارة من جهة أخرى.

- غياب الأطر والهيكل التي تضمن على الأقل عدم خروج مجلس العمال والادارة معا عن الاطار العام المحدد وعن أهداف الشركة وازالة التناقضات الموجودة بين أفراد المؤسسة حتى يتفرغوا لتحقيق هذه الأهداف.

- طبيعة ونوعية بعض الأمور المتعلقة بالتسيير اليومي للشركة، يتطلب نوع من التخصص والحرفية من طرف كفاءات عالية، أي لا يمكن طرحها للمناقشات العامة أو للتصويت عليها من طرف كل العمال. (2)

اعادة الهيكلة:

إن المشاكل والعراقيل التي عاشتها المؤسسات في فترة التسيير الاشتراكي وجب على المسؤولين ايجاد حلول للخروج من تلك الوضعية وكان ذلك ابتداء من الخطة الخماسية الأولى، وقد سميت هذه الاجراءات والتدابير التنظيمية الجديدة بإعادة الهيكلة.

مفهوم اعادة الهيكلة:

"مجموعة الأنشطة والعمليات التي تصمم لزيادة كفاءة التنظيم ورفع وتحسين القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق تقليل عدد العاملين". (3)

كما يقصد بإعادة الهيكلة تقليص الحجم أو تقليل المستويات بتقليل حجم المؤسسة من حيث عدد العاملين أو عدد الأقسام والوحدات وعدد المستويات في الهيكل التنظيمي

(1) - سعيد أوكيل، مرجع سابق، ص 36.

(2) - محمد كريم قرونف: مرجع سابق، ص 66.

(3) - أحمد ماهر: تقليل العمالة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 22.

بالمؤسسة، والغرض من وراء ذلك تحسين كل من الكفاءة والفعالية، وينصب الاهتمام الأساسي لإعادة الهيكلة على مصلحة جملة الأسهم وليس مصلحة العاملين.⁽¹⁾

ومن أسباب اعادة الهيكلة:

- التوجه الاجتماعي للمؤسسات: إن الاهتمام المتزايد بالنشاطات الاجتماعية وسوء الفهم الذي وقع فيه العمال للتسيير جعل المؤسسات الاقتصادية تسير نحو تلبية رغبات العمال، وذلك بتوفير التعاونيات الاستهلاكية لهم والمخيمات الصيفية لأولادهم.

- تنوع الوظائف وعد التخصص: ان انتشار وحدات المؤسسات العمومية في كامل التراب الوطني جعلها تشمل على تخصصات متعددة، وهو ما جعلها تخرج عن الاطار العام لها، بحيث نجد بعض المؤسسات تقوم في آن واحد بالإنتاج والتوزيع والتسويق، ونجد أخرى تخرج عن الاطار الانتاجي الذي أعدت من أجله.

- حجم المؤسسات الكبير: إن التوجه الايديولوجي الذي اتبعته الجزائر كمنهج سياسي واجتماعي واقتصادي، فرض عليها اتباع نفس المعايير في وضع استراتيجية التنمية، فقد كانت المؤسسة الاقتصادية كبيرة الحجم حيث كانت تقوم بإنتاج أغلب العناصر وهذا ما أدى إلى تمركزها.

وأدى الحجم الكبير إلى ضعف المؤسسات، وهو ما نتج عنه:

- ضعف استغلال الطاقة المتوفرة.
- ضعف التحكم في التكنولوجيا.
- ضعف المراقبة المالية.
- سوء متابعة نشاطات المؤسسة وهذا بسبب الوصول المتأخر للمعلومات.

(1)- نادية العارف: التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 318.

- سوء التنسيق بين المركزية والمؤسسات.

- الاجراءات الطويلة لإعداد الملفات.

أنواع اعادة الهيكلة:

اعادة الهيكلة العضوية: جاءت لإعادة النظر في حجم المؤسسات الاقتصادية الكبيرة وتقسيمه إلى مؤسسات صغيرة يسهل التحكم فيها ويسهل تسييرها وتنظيمها ومراقبتها.

فاحلال المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم نعمة على مبدأ التخصص في النشاط وكان هدف اعادة الهيكلة العضوية ما يلي:

- الفصل بين المهام في المؤسسات الاقتصادية الكبرى.

- الحفاظ على الكيان القانوني للمؤسسات مع لامركزية المهام على مستوى وحداتها.

- انشاء مؤسسات تحمل على عاتقها مهام جديدة.

- تخصص العمال في نشاطات محددة بوضوح.

- بالإضافة إلى اعادة النظر في حجم المؤسسات، حولت اعادة الهيكلة العضوية مقرات المؤسسات من العاصمة إلى داخل الوطن وفي بعض الأحيان قربت من مراكز الانتاج.

وقد وضعت اعادة الهيكلة العضوية حد لعملية التوظيف في المراكز الادارية مع التركيز والجمع بين التوظيف والانتاج.⁽¹⁾

(1) - يونس يوسف: مرجع سابق، ص 33، نقلا عن: حاج صدوق بن شريفي: المؤسسة العمومية الاقتصادية واقتصاد السوق، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، ص 117.

إعادة الهيكلة المالية :

لقد خصت إعادة الهيكلة الشركات الوطنية التي كانت تعاني من عجز مالي كبير وديون بنكية كبيرة ومتراكمة، فقد تم في بداية الأمر تكوين رأس مال المؤسسات وتحويل الديون البنكية الطويلة الأجل إلى هيئات تتحمل مسؤوليتها خزينة الدولة.

ومن أجل عدم وقوع المؤسسات في نفس المشاكل مع البنوك فقد طلب منها طرح فائض مالي يسمح لها بالتمويل الذاتي.

ويمكن معالجة الاختلالات المالية التي وقعت فيها المؤسسات عن طريق مخطط إعادة الهيكلة المالية الذي تفره المؤسسة ونقدمه إلى اللجنة الوطنية لإعادة الهيكلة وذلك من أجل بحثه وإعطاء النتائج والتوصيات للحكومة التي تتخذ فيه الاجراء النهائي ويكمن في:

أن ترفع المؤسسة من إنتاجها وتحسنه وذلك بالاستعمال الأمثل لامكانياتها وترشيد نفقاتها وتطهير خزينتها، وكانت الطريقة المثلى لإعادة الهيكلة مثبتة على تقديم ميزانيات السنوات الأربعة الأخيرة للمؤسسة من أجل تحقيق مردودية كافية وذلك عن طريق القدرة على الوفاء بالديون.

الفعالية في التسيير. (1)

استقلالية المؤسسات:

إن تطبيق سياسة إعادة الهيكلة بشقيها العضوي والمالي على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية منذ بداية الثمانينات، وإن افلحت من حيث الشكل، حيث تم هيكلة المؤسسات الاقتصادية حسب أهداف إعادة الهيكلة العضوية، ثم صححت وضعياتها المالية بضخ الأموال اللازمة من خلال إعادة الهيكلة المالية، فإنها لن تفلح من حيث المضمون وهذا ما يؤكد سعيد أوكيل حيث يقول "إن الإصلاحات الهيكلية التي مست المؤسسات العمومية مع

(1) - يونس يوسف: مرجع نفسه، ص 34.

بداية الثمانينات، لم تحقق الأهداف المرجوة منها، كتحسين مردودية المؤسسة العمومية، بل زادت فرص التسيير من طرف أشخاص غالبا ما يختارون على أساس معايير سياسية فقط".⁽¹⁾

هذا الوضع أجبر السلطات الجزائرية إلى الانتقال إلى نمط جديد من الإصلاحات يطلق عليه اسم "استقلالية ل المؤسسات العمومية" مستوحى من تجارب بعض الدول الغربية مثل كندا وفرنسا على وجه الخصوص، ولقد بدأ التفكير في البرنامج الخاص بالإصلاحات، ووضع التطور الشامل له، وإعداد القوانين والاجراءات الخاصة بذلك قبل عام 1988، فحسب ناصر دادي عدون، فقد كان مسطر الإصلاحات أن تتم على مرحلتين:

يتم في المرحلة الأولى التي كانت من المفروض أن تنطلق في عام 1987 عن طريق انشاء صناديق المساهمة، وكيفية تحديد العملية والمتعاملين الأساسيين والمؤهلين من جهة والمجلس الوطني من جهة أخرى.

على أن تدخل المرحلة الثانية حيز التطبيق مع بداية عام 1989 يتم خلالها الدخول الحقيقي للمؤسسات في الإصلاحات.⁽²⁾

ولأن الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها البلاد 1987 تسمح بذلك، فلم ينطق في العملية إلا بصدر قوانين 1988 والتي صدرت في 22 جمادى الأولى عام 1408 هـ الموافق ل 12 جانفي 1988 ستة قوانين وهي:

قانون رقم 88-01 يتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية.

(1) - مرجع نفسه، ص 36، نقلا عن استقلالية المؤسسة العمومية الاقتصادية، تسيير واتخاذ القرار في إطار المنظور النظامي، عمل جماعي، بحث منجز في معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، مارس، 1994، ص 58.

(2) - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 201.

قانون رقم 88-02 يتعلق بالتخطيط.

قانون رقم 88-03 يتعلق بصناديق المساهمة.

قانون رقم 88-04 يتضمن القانون التجاري ويحدد القواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات العمومية الاقتصادية.

قانون رقم 88-05 يتعلق بقوانين المالية.

قانون رقم 88-06 يتعلق بنظام البنوك والقرض.

وقد كانت هذه المرحلة بمثابة الدخول الاصلاحات حيز التطبيق، وبالتالي الانطلاق في مرحلة جديدة من الاصلاحات، كما يمكن اعتبار هذه المرحلة التحضير الأول او بالأحرى التكليف القانوني والاقتصادي للمؤسسات الاقتصادية التابعة للدولة للتكيف مع متطلبات اقتصاد السوق، حتى وإن كان هدف الانتقال إلى اقتصاد السوق بمفهومه الكامل لم يكن محددًا بدقة كخيار استراتيجي للدولة الجزائرية. (1)

مفهوم استقلالية المؤسسات: هو أن تتصرف إدارة المؤسسات بكل حرية وحسب نظرتها فيما يتعلق بكل أمورها ونشاطاتها المختلفة، وبالأسلوب الذي يمكنها من تحقيق نتائج ايجابية، مع الأخذ بعين الاعتبار جميع الأخطار التي تربط بمحيطها ومستقبلها. (2)

ومن هذا المنظور فإن الاستقلالية من المفروض أن تسمح للمؤسسات العمومية من:

اكتساب شخصية معنوية تميزها عن الدولة.

أن تصبح مركز لاتخاذ القرار مستقلا عن الدولة.

رفع مستوى الفعالية كنتيجة لفصل الملكية عن التسيير.

(1) - يونس يوسف: مرجع سابق، ص 37.

(2) - مرجع نفسه، ص 37، نقلا عن سعيد اوكيل، ص 39.

العمل المستمر على تحقيق التمويل الذاتي والبحث عن مصادر تمويل أخرى بعيدة عن الدولة في سبيل اكتمال استقلاليتها المالية.

وضع استراتيجيات تسويقية للمؤسسة بما يتماشى وتحقيق أهدافها الخاصة.

تحمل المسؤولية الكاملة عن التسيير، وما ينجز عنه عن تبعات قضائية كالإفلاس.

مرحلة الخصخصة:

كان أول ظهور لمصطلح الخصخصة في كتابات عالم الادارة PETER DRUCKER سنة 1968،⁽¹⁾ ويظهر مصطلح "Privatiser" فعل الخصخصة بالفرنسية في معجم "le Robert" سنة 1960، أما المصطلح بالإنجليزية فقد ظهر في معجم انجليزي سنة 1983، وتم نقله للغة العربية بعدة مصطلحات كالخصخصة، التخصيص، الخصخصة... إلخ.

ترجع أولى خطوات اقضاء الدولة وإقرار الخصخصة في بريطانيا في عهد حكومة السيدة "تاتشر"، والتي وجدت أن أداء القطاع العام يتدهور يوم بعد يوم، وأن الملكية الخاصة وتشجيع القطاع الخاص يمكن من تحقيق عدة مزايا في المردودية والكفاءة الاقتصادية، قد تم مشارف سنة 1979 خصخصة عدة مؤسسات للقطاع العام كشركة الطيران، وشركة الهاتف، وواصلت حكومة "جون ما يجر" مساعي الخصخصة ولم تضع أي تفريقات بين المؤسسات المؤهلة للخصخصة، وحاول ما يجر أن يدخل أساليب القطاع الخاص إلى المرافق العامة لمعالجة الروتين الإداري وتردي الخدمات التي تؤديها الدولة.

(2)

(1) - مرجع نفسه، ص 55، نقلا عن: أحمد صقو عاشور: سياسات خصخصة المشروعات العامة، ورقة مقدمة من الندوة التي عقدتها المنظمة العربية للتنمية الادارية، دبي 1995، والتي جمعت أوراقها في كتاب التحول إلى القطاع الخاص تجارب عربية في خصخصة المشروعات العامة، ص 3.

(2) - مرجع نفسه، ص 55 نقلا عن: القاضي أنطوان الناشف: خصخصة، التخصيص مفهوم جديد لفكرة الدولة، ودورها في إدارة المرافق العامة، منشورات الحلبي، بيروت، 2000، ص 15.

انتقلت الخوصصة بعد سنوات قليلة من ذلك بعد تقييم التجربة البريطانية الناجحة إلى بلدان عديدة من أوروبا وأمريكا اللاتينية والولايات المتحدة الأمريكية، وبعض الدول الآسيوية والدول العربية مع بداية سنوات التسعينيات، أين أصبحت هذه العملية كوسيلة لخلق الاستقرار والتوازن بعيد عن تدخل الدولة.

وفيما يتعلق بالدول العربية والدول النامية بصفة عامة، تجدر الإشارة إلى التنويه بالدور الذي لعبته المؤسسات المالية الدولية كالبنك العالمي، صندوق النقد الدولي في تطبيق مساعي الخوصصة من خلال برامج التعديل الهيكلي وجعل الخوصصة شرط أساسي أمام الدول التي تطلب القروض الأجنبية.

أما في الجزائر فقد كانت الخطوة الأولى لهذا الامتداد مع مشارف سنوات التسعينيات بتعديل قوانين الاستثمار الخاص وإلغاء التقنين المقيد لإنشاء القطاع الخاص كالقطاع البنكي، ومن هنا ظهرت إلى الوجود عدة بنوك أجنبية وكانت النقطة المعبرة عن رغبة السلطات الجزائرية في خوصصة مؤسساتها إصدار مرسوم 95-22 سنة 1995. (1)

تعريف الخوصصة:

أما تحويل هيكلية كل الأصول المادية أو المعنوية في مؤسسة عمومية أو جزء منها أو كل رأسمالها أو جزء منه، لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص. (2)

(1) - مرجع نفسه، ص 56، نقلا عن المرسوم 95-22 الصادر في 26 أوت 1995 المتعلق بخوصصة المؤسسات العمومية.

(2) - بودة نبيل: النظام القانوني للمؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل الماستر، تحت إشراف: فترص خدوجة، قسم قانون الأعمال، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية 2014-2015، ص 44.

تحويل المشروعات العامة إلى القطاع الخاص كلاً أو جزءاً عن طريق بيع أسهمها أو أصولها أو دمجها بشركات خاصة أو مختلطة أو زيادة رأسمالها بأموال مقدمة من القطاع الخاص. (1)

عرفها الدكتور خليفة اليوسف: تحويل الملكية العامة كلياً أو جزئياً للقطاع الخاص، أي قيام الحكومة ببيع ملكيتها العامة للشركات مباشرة وللمؤسسات الخاصة أو أن تتوقف عن امداد خدمة مباشرة، وتكليف القطاع بتسلم تلك الخدمة. (2)

دوافع الخصوصية:

لجأت الدولة إلى إجراء الخصوصة رغم اختلاف أنظمتها الاقتصادية ودرجة تطورها، (3) ودوافع لجوء الجزائر إلى الخصوصة متعددة ومختلفة.

- العجز المتزايد للمؤسسات العمومية الاقتصادية في تحمل أعبائها فأصبحت تشكل عبئاً ضخماً لميزانيتها.

- انعدام فعالية الهياكل الادارية وتعدد اجراءات التدخل في مراقبة تسيير المؤسسات العمومية. (4)

(1) - مهند ابراهيم فندي كيوري: النظام القانوني للتحويل إلى القطاع الخاص "الخصخصة" دراسة مقارنة، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص 23.

(2) - هيثم يوسف عويضة، الخصخصة في الاقتصاد الفلسطيني، مذكرة مكملة لنيل ماجستير في برنامج الادارة، كلية الدراسات العليا جامعة النجاح الوطنية، فلسطين 2003، ص 13، نقلاً عن: مريحوي بو عزيز: التسيير الاداري والمالي للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، تبسة، مذكرة مكملة لنيل ماستر، تحت اشراف: بوخالفة غريب، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العريب تبسة، 2015-2016، ص 25.

(3) - يونس يوسف: مرجع سابق، ص 45 نقلاً عن آيت منصور كمال، ص 17.

(4) - مرجع نفسه، ص 45، نقلاً عن بوخدوني وهيبية: التطهير المالي وخصوصة المؤسسات الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، يومي 22-23 أبريل 2003، ص 40.

- غياب المنافسة من المؤسسات العمومية الاقتصادية نتيجة لقواعد وقوانين تفرضها الدولة عليها مما يؤدي إلى عدم ثبوت كفاءة المؤسسات الخاصة.
- لجوء الجزائر إلى صندوق النقد الدولي بسبب ثقل مديونيتها بالمقابل فرض عليها شروط متعددة منها:
- فتح القطاع العام الاقتصادي وإعادة النظر في نظام النقد والقرض.
- تحديد الأسعار، تحرير التجارة الخارجية.⁽¹⁾

ثالثا: خصائص المؤسسة الاقتصادية:

- تتصنف المؤسسة الاقتصادية بخصائص سواء كانت في المجال الانتاجي أو القانوني أو التنظيمي نلخصها فيما يلي:
- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.
- القدرة على الانتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية وقادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- التجديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها.
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات أو عن طريق الإيرادات الكلية أو عن طريق القروض أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.

(1)- مرجع نفسه، ص 46، نقلا عن بهلول سمية، ص 38.

- لابد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة، فإذا كانت الظروف البيئية مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن ظروف، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.

- المؤسسة وحدة اقتصادية في المجتمع الاقتصادي، بالإضافة إلى مساهماتها في الانتاج، ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.

- يجب أن يشتمل اصلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة اذ ضعف مبرر وجودها أو تضاعلت كفاءتها.(1)

رابعا: وظائف المؤسسة الاقتصادية:

تتلقى المؤسسة الاقتصادية مواد أولية، طاقة، معلومات من المحيط وتمثل هذه العناصر مدخلات فتجري عليها تحويلات معينة لتصبح لدينا مخرجات تكون في شكل منتجات مادية وخدمات (سلع) تباع في السوق مقابل نقود، تشغلها المؤسسة مرة أخرى لتحصل بواسطتها على مدخلات أخرى وهكذا تستمر الدورة الانتاجية فنلاحظ أن الناتج الذي يعرض في الأخير على المحيط هو محصلة نشاطات عديدة ومنظمة يمكن تصنيفها كما يلي:

وظيفة الانتاج:

وهي الوظيفة الفنية الأساسية في المؤسسة التي تهتم بتوليف عناصر الانتاج المتواجدة لخلق السلع والخدمات المتنوعة بكل ما يعينه ذلك من تنظيم، وحل للمشاكل، واتخاذ قرارات، ووضع سياسات توصلها إلى الأهداف المرسومة بأقل تكلفة وبأقصى ربح ممكن.

(1) - عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 25-26.

وظيفة التسويق: هذه الوظيفة تلي وظيفة الانتاج حيث تساعد المؤسسة على تصريف منتجاتها وتتولى عرضها على المستهلك، اجتذابه وترغيبه في الشراء عن طريق القرارات الأساسية اللازمة من حيث الأسعار والمواصفات، فهي مجموع العمليات المتعلقة بأعمال البيع، النقل، التخزين، التتميط وتحمل المخاطر والتسعير والحصول على المعلومات التسويقية والإعلان والترويج وكلما يؤدي إلى استرداد الأموال التي صرفت بالإضافة إلى توفير عائد معقول يعوض عما أنفق ويمكن المؤسسة من الاستمرار والتوسع.(1)

ويعرف التسويق بأنه "ذلك النشاط الخاص بدراسة رغبات واحتياجات ومطالب العملاء والمستهلكين والعمل على ترجمتها إلى سلع وخدمات تكون متاحة ومعروضة للعملاء في الوقت والمكان المناسبين والسعر المناسب.(2)

الوظيفة الإدارية: وهي الوظيفة التي تسمح بتعبئة كل قدرات المؤسسة على جميع المستويات من أجل تحقيق الأهداف العامة وإذا استطاعت الإدارة أن تصل إلى المستوى المطلوب من التنظيم يعني هذا أنها قد وفرت للمؤسسة فرص النجاح الموجودة، حيث أن التنظيم هو عبارة عن تحديد وتوزيع للمسؤولية التي يتم بها توزيع نشاط المؤسسة على الأفراد العاملين بها، سواء كانوا منفذين أو مشرفين، مع تحديد العلاقة بين هؤلاء الأفراد بناء على هذه المسؤوليات، وبالتالي يشكل التنظيم الإطار الذي ينبغي أن تعمل المؤسسة ضمنه لضمان الاستمرار والتوسع.(3)

الوظيفة الاجتماعية: تعمل هذه الوظيفة على تسيير الموارد البشرية بعدما تعمل على اجتذاب العمال الأكفاء ومن ثم وضع السياسات الكفيلة بترقيتهم وتطويرهم وزيادة

(1) - أحلام مجني: تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك -دراسة حالة شركة الأشغال العامة والطرق أطروحة لنيل شهادة الماجستير، تحت اشراف: سحنون محمد، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص: بنوك وتأمينات، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006-2007، منشورة.

(2) - عوض بيدير الحداد: تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، ط1، 1999، ص13.

(3) - عدنان كركور: التخطيط العمالي، جامعة حلب، دون ط، 1974، ص65.

ارتباطهم الوثيق بالمؤسسة وانضباطهم في العمل لاسيما وضعيتهم وعلاقتهم فيما بينهم وبين رؤسائهم.

الوظيفة المالية: تعبر عن أوجه النشاط الإداري للمؤسسات المتعلقة بتنظيم حركة الأموال إذ يقع على عاتق هذه الوظيفة توليد المعلومات المالية والتكلفية اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة بالنسبة لمختلف العمليات والأنشطة، وكذا تلخيص المعاملات المالية والتجارية على اختلاف أنواعها بكيفية تناسب المعنيين باستعمالها سواء كانوا من داخل المؤسسة أو خارجها، وبعبارة أخرى تتمثل الوظيفة المالية في المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال بالكميات المناسبة والتكلفة الملائمة في الوقت المناسب، والعمل على اتفاقها بطريقة عقلانية لتحقيق أغراض المؤسسة التي تصبو إليها الشيء الذي يعكس مدى أهمية هذه الوظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى.⁽¹⁾

خامسا: أهداف المؤسسة الاقتصادية:

تختلف أهداف المؤسسات حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به وحسب توجهات أصحابها وبالرغم من صعوبة حصرها، إلا أن أغلبية المؤسسات تسعى أساسا لتحقيق الأهداف التالية:

- أهداف اقتصادية: تتمثل في الربح، استجابة لرغبات المستهلكين وعقلنة الانتاج.
- أهداف اجتماعية: تتعلق بضمان مستوى مقبول من الأجور، تحسين مستوى معيشة العمال، اقامة أنماط استهلاكية معينة، الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال، توفير تأمينات ومرافق عامة.
- أهداف ثقافية ورياضية: كتوفير وسائل ترفيهية وثقافية، تدريب العمال المبتدئين، رسكلة القدامى وتخصيص أوقات للرياضة.

(1) - أحلام مجني، مرجع سابق، ص 21.

- أهداف تكنولوجية: كإنشاء هيئة للبحث والتطوير، استعمال وسائل إعلامية حديثة لربح الوقت وتقليل التكلفة والحصول على معلومات دقيقة وموثوقة.(1)

سادسا: تصنيف المؤسسات الاقتصادية:

1. تصنيف حسب الملكية: تصنف المؤسسات تبعا لهذا المعيار حسب طريقة ملكية رأس مالها ويقصد بذلك الجهة المالكة له وهي المؤسسات الخاصة، المؤسسات العمومية، والمؤسسات المختلطة.

أ. المؤسسات الخاصة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها لأشخاص خواص.(2)

- هي المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى شخص واحد أو عدة أشخاص وتتفرع بدوره إلى مؤسسات فردية والشركات.(3)

- المؤسسات الفردية: هي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد ويؤسسها برأسماله الشخصي وتشمل عادة الوحدات الحرفية المحلات التجارية ولهذه المؤسسات إيجابيات وسلبيات نذكر منها:

الإيجابيات:

- السهولة في التنظيم والإنشاء

- صاحب هذه المؤسسات هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة مما يؤدي إلى الابتعاد عن المشاكل التي تنجم عن وجود الشركاء.

السلبيات:

- صعوبة الحصول على قروض من المؤسسات المالية.

(1)- مرجع سابق، ناصر دادي عوان، ص 10.

(2)- صالح خالص: المبادئ الأساسية للمحاسبة العامة والمخطط المحاسبي الوطني، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 1997، ص 15.

(3)- ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص 63.

- مسؤولية صاحب المؤسسة غير محدودة.

- قلة رأس مال المؤسسة كون انها تؤسس برأسمال شخصي.

- الشركات: هي عبارة عن مؤسسة يمتلكها أكثر من شخص وتخضع لشروط قانونية خاصة كتوفير شرط الرضا بين الشركاء، ويلتزم كل منهم بتقديم جزء من رأسماله ويكون في شكل نقدي أو عيني أو قيام بعمل وتقسيم الشركات إلى شركات الأشخاص وشركات الأموال، فشركات الأشخاص تنفرع عنها شركة التضامن، شركة التوصية البسيطة، الشركة ذات المسؤولية المحدودة، أما شركات الأموال تنفرع عنها شركة التوصية بالأسهم وشركة المساهمة.(1)

ب. المؤسسات العامة: هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة أو الجماعات المحلية ولا يحق للمسؤولين التصرف فيها إلا بموافقة الدولة، وتأخذ هذه المؤسسات شكل مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري مثل: المؤسسة الوطنية الكهرو منزلية (أوني يم) أو المؤسسة العمومية المحلية التي تنشط على المستوى المحلي ونجدها غالبا في قطاع الخدمات.(2)

ج. المؤسسات المختلطة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة والقطاع الخاص معا، الشركات المختلطة هي الشركات التي تملك الدولة جزء من رأس مالها (غالبا لا يقل عن 51%) والباقي يملكه المواطنون والخواص.(3)

2. تصنيف حسب القطاع: تصنف المؤسسات الاقتصادية حسب القطاع إلى ثلاثة قطاعات أساسية وهي:

(1) - صخري عمر: مرجع سابق، ص 26-29.

(2) - طرطار أحمد: الترشيد الاقتصادي للطاقت الانتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 15.

(3) - صالح خالص: مرجع سابق، ص 15.

أ. القطاع الأول: يمثل هذا القطاع الذي يرتبط نشاطه بالمواد الطبيعية القريبة للاستهلاك واستغلال الغابات وعليه فإن كل المؤسسات التي يتعلق نشاطها الانتاجي بالزراعة والصيد البحري وتربية المواشي أي المؤسسة الفلاحية وكذلك المؤسسات الاستخراجية (المنجمية) تصنف ضمن هذا القطاع.(1)

ب. القطاع الثانوي: في هذا القطاع تتجمع مختلف المؤسسات التي تعمل في تحويل المواد الطبيعية أساسا إلى منتجات قابلة للاستهلاك الوسيط أو النهائي، وتشمل مؤسسات تحويل المواد الطبيعية من معادن إلى تجهيزات ووسائل انتاج مختلفة وكذا مؤسسات تحويل المواد إلى مواد البناء.(2)

ج. القطاع الثالث: يضمن هذا القطاع المؤسسات التي تشتغل في المجال الخدماتي، كمؤسسات النقل، البريد، المواصلات، الصحة والمؤسسات المالية التي تقوم بالنشاط المالي كالبنوك، والمؤسسات التجارية التي تقوم بعملية التوزيع.(3)

3. تصنيف حسب الحجم:

أ. المؤسسات الصغيرة: يتراوح عدد العمال فيها بين فرد إلى عشرة أفراد، وتعود ملكيتها في أغلب الأحيان لعائلة أو شخص واحد وصاحب المؤسسة في هذه الحالة هو المسؤول الأول.

(1) - لقصير رزيقة: دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة العمومية الاقتصادية (دراسة ميدانية بمؤسسة الأملاح بقسنطينة)، ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تحت اشراف: خريف حسين، قسم: العلوم والاتصال، تخصص: وسائل الإعلام والمجتمع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص120.

(2) - ناصر دادي عدوان، مرجع سابق، ص26.

(3) - زواوي فضيلة: تمويل المؤسسات الاقتصادية وفق الميكانيزمات الجديدة في الجزائر -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بو قره، بومرداس، 2009، ص10.

ب. المؤسسات المتوسطة: وتستخدم ما بين 10 إلى 50 فرد وهي مؤسسات نشيطة وفعالة في أغلب الأحيان وتتميز بالابتكار والإبداع في نشاطها الانتاجي، وكذا توفير مناصب الشغل ولهذا السلطات تساعد على انشائها وترقيتها.(1)

المؤسسات الكبيرة: توجد أشكال مختلفة لهذه المؤسسات نذكر منها: المؤسسة الضخمة أي المجتمع الوطني، والمؤسسة المتعددة الجنسيات ومؤسسات Enasel، هذه المؤسسات تعتمد على عدد كبير من العمال، كما تعتمد على موارد مالية ضخمة، وتعود ملكيتها في غالب الأحيان إلى الدولة أو عدد كبير من الأشخاص.(2)

(1) - لقصير رزيقة: مرجع سابق، ص128

(2) - نفس المرجع: ص128، نقلا عن: العربي دخموش: محاضرات في اقتصاد المؤسسة: ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة ، 2001، ص28.

خلاصة:

لقد أصبحت المؤسسة تلك المنظمة الاقتصادية، باعتبارها مركز هام لاتخاذ القرارات وحتى تقوم بوظيفتها على أكمل وجه لا بد عليها من انتهاج عدة سياسات واستراتيجيات كفيلة بتحقيق الأهداف الموضوعة وكل هذا يتم يتوفر وسائل مادية ومالية من جهة ومن جهة أخرى المهارات التقنية والمهنية التي يتميز بها العنصر البشري والذي يعتبر الركيزة الأساسية لنجاحها وبالتالي التحدي للمخاطر والمعوقات.

الجانب التطبيقي

الفصل الخامس

منهجية البحث والتعريف بميدان

الدراسة

تمهيد:

يعد الجانب الميداني أساس البحوث التطبيقية والأبحاث الاجتماعية بمختلف مجالاتها لا تكفي بالتفسيرات النظرية بل أصبحت هي الأخرى تسعى الى التقرب من الواقع الاجتماعي وذلك بإجراء دراسات ميدانية للوصول الى نتائج وأهداف والحقائق التي تفسر الواقع وهذا ما نتطرق في هذا الفصل.

I - منهجية البحث

1-منهج الدراسة:

من الملاحظ أنه لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على هذا الكم والوسيلة في ذلك هو المنهج العلمي بكل معطياته، ولهذا يعتبر المنهج العلمي "هو الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة، وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه الباحث للوصول إلى الحقيقة النسبية.

وانطلاق من كون العلم في تطور مستمر، فلا ينبغي تصور وجود منهجية مثالية أو نهائية، فإذا كان المنهج العلمي هو أساس مسعى الباحث، وطريقة تصور وتنظيم البحث فإن المناهج الأخرى ستوضع المسار الخاص الذي سيتبع على المستوى الملموس.⁽¹⁾

فإن الباحث لا يستطيع أن يجيب عن تساؤلات دراسته إلا إذا اختار منهاجا ملائما يتماشى وطبيعة الدراسة، وبما أن هذه الدراسة تهدف بالأساس إلى فهم الظاهرة موضوع الدراسة على مستوى حدود البحث والباحث، وعليه يمكن للباحث أن يستقرأ ميدانيا ويشخص مفهوم ووضع هذه الظاهرة في مجال زمني معين.

ا-المنهج الوصفي التحليلي:

بما أن هذه الدراسة تهدف بالأساس إلى الكشف عن الظاهرة المتعلقة بموضوع الدراسة والتي ينصب فيها الاهتمام على ايجاد العلاقة بين المتغيرين.

حيث يعرف المنهج الوصفي التحليلي: "المنهج الذي يعمل على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كفيها وكميا، فالتعبير الكيفي

(1) - موريس أنجوس: منهجية البحث العلمي في العلوم الاساسية: ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004، ص 98.

يصف الظاهرة ويوضع خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقمي يوضع مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى. (1)

ولقد اعتمدنا على هذا المنهج "المنهج الوصفي" كونه الملائم لطبيعة الموضوع والأنسب لدراستنا خاصة ونحن بصدد معرفة وملاحظة إذا كان للرقابة الإدارية دور في رفع الكفاءة الانتاجية بالمؤسسة الاقتصادية

2- العينة:

تعتبر العينة احدى الركائز التي يقوم عليها البحث العلمي، حيث بواسطتها يتم التأكد من صدق أو خطأ الفروض.

وتعرف العينة بأنها: "مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزء من الكل، بمعنى أن تأخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجري عليها الدراسة، فالعينة إذن هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله، ووحدات العينة قد تكون أشخاصا كما تكون أحياءا أو شوارعا أو مدنا أو غير ذلك.

ويستخدم أسلوب البحث بالعينة عندما لا يمكن للباحث القيام بأسلوب المسح الاجتماعي، أي عدم استحالة دراسة جميع أفراد المجتمع لظرف من الظروف، وعموما فإن الدراسات المسحية تكثر في الدراسات السكانية.

عينة الحصر الشامل: وهي طريقة علمية لأخذ المعلومات من مجتمع البحث فيها تتحقق الدراسة الشاملة في لجميع مفردات البحث حيث تأخذ البيانات من جميع عناصر المجتمع المدروس لأساليب مختلفة -حسب نوع الدراسة- دون ترك أي حالة وأبرز صور هذه الطريقة المسح الاجتماعي، بحوث التعداد السكاني ومن مزايا هذه الطريقة:

(1) - حمد سليمان المشوخي: أساليب البحث العلمي، الدار العلمية للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، مصر، 2002، ص

دقة النتائج المتحصل عليها

تجنب أخطاء التعميم الناتجة عن استخدام بيانات مأخوذة من عينة محدودة وقد تم في بحثنا هذا اللجوء الى المسح الشامل لأنه الأسلوب الأنسب لجمع المعلومات وخاصة أن مجتمع الدراسة صغير يضم 71 عامل. (1)

3-الاستمارة:

تعرف الاستمارة بأنها وثيقة تنظم مجموعة من الأسئلة توجه الى المستجوبين وهم أفراد العينة التي استخرجها الباحث بغرض التحقق من فرضيات البحث ومنتظر من هؤلاء المسيتجوبين أن يقدموا اجابات في مسائل أو نقاط معينة مرتبطة بأهداف الدراسة أي ان الباحث بتوجيهه للأسئلة الى المبحوثين ينتظر منه أن يجيبوا عن مسائل حددها هو على أساس ما يريد الوصول اليه في دراسته تلك. (2)

ولتحقيق أهداف الدراسة والتعرف عن دور الرقابة الادارية في رفع مستوى الكافئة الانتاجية بالمؤسسة الاقتصادية قمنا بتصميم الاستمارة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة وتم تقسيم الاستمارة الى اربع محوار بمجموع 39 سؤال يضمن المحور الأول البيانات الشخصية (من سؤال رقم 01 الى سؤال رقم 06) والمتمثلة في الجنس السن الحالة المدنية المستوى التعليمي الرتبة المهنية والأقدمية في العمل . أما المحور الثاني (من السؤال رقم 07 الى السؤال رقم 21.) وفيه بيانات متعلقة بالرقابة الادارية .

المحور الثالث: (من السؤال 22 الى السؤال 39) وفيه بيانات متعلقة بالكفاءة الانتاجية.

(1) - جبار رتيبة، محاضرات في منهجية البحث (مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر) كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية الارطوفونية تخصص صعوبات التعلم، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2، 2016-2017، ص34

(2) - سعيد سبعون، الدليل المنهجي في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماعن دار القصبه للنشر، ط2، الجزائر، 2012، ص156.

II التعريف بميدان الدراسة

مجالات الدراسة:

1-المجال التاريخي:

مطاحن الاخوة زواوي أنشأت هذه المؤسسة في إطار الاستثمار الوطني الخاص برأسمال قدرة 2 مليون دينار جزائري رفع فيما بعد إلى 30 مليون دينار.

يقع هذا المركب في ولاية برج بوعريريج على مساحة 2.5 هكتار، حيث يستفيد من موقع مميز ارتفاعه 800 متر على مستوى السطح، ويستفيد من مناخ قاري يتوافق مع نشاط المطاحن.

انطلق المركب في الانتاج 1 جويلية 1999، وتمت توسعة عام 2002 لتصل الطاقة الانتاجية إلى:

القمح اللين: 10000 قنطار يوميا.

القمح الصلب: 200000 قنطار يوميا.

تتمحور نشاطات المركب وفقا لنظام عقلائي محروس يعمل حسب المواصفات الدولية، حيث يستخدم مواد أولية (القمح) في مقاييس نوعية معتبرة تقوم باقتنائها بصرامة حسب متطلبات السوق العالمية.

وللإشارة فإن اختيار هذا النوع من المؤسسات يرجع إلى طبيعة الموضوع الذي يتطلب مجتمع بحث يتوافق معه، بالإضافة خصائص المنهج المتبع وتغطية هذه المؤسسة لمختلف أبعاد ومؤشرات الدراسة، الأمر الذي استدعى المعطيات البحثية اجراء الدراسة بمؤسسة "مطاحن الاخوة زواوي" برج بوعريريج.

2-المجال الزمني:

وكانت أول زيارة قمنا بها في 2019/11/20 وذلك من أجل أخذ الموافقة، بهدف إجراء دراساتنا الميدانية، وتمت الموافقة مبدئيا فقط، وذلك من أجل معرفة مدى ملائمة المكان للدراسة أما الزيارة الثانية 2019/12/15 وكانت عبارة عن جولة استطلاعية للتعرف على المكان الذي اخترناه من خلال الوقوف على معرفة عدد الأفراد، وهذا عن طريق المقابلة التي تمت مسؤول الشركة، ثم تمت بوثيقة رسمية.

وفي 2020/06/19 تم تطبيق الاجراءات عن طريق توزيع الاستمارة لمأها.

3-المجال البشري:

تضم مؤسسة مطاحن زواوي حوالي 71 عاملا من جنس الاناث ومنهم من جنس الذكور

تتكون هذه المؤسسة حسب هيكلها التنظيمي من مديرية عامة مقسمة إلى أربع وحدات رئيسية وهي :

وحدة مديرية التدقيق وتضم 10 عاملين منهم مدققين وسكريتاريا

وحدة مديرية تقني سامي وتضم أربع مصالح :

مصلحة تسيير المخزون وتضم 3 عاملين

مصلحة الصيانة وتضم 3 عاملين

المصلحة التجارية (بيع وتموين) وتضم 5 عاملين منهم رئيس المصلحة ومسؤول بمعاملات البيع والشراء، اضافة إلى امين المخزن، رئيس ورشة ، عون تجاري وتموين

مصلحة الصنع وتضم 15 عاملا

وحدة مديريةية الإدارة والمالية : وتضم 6 مصالح :

مصلحة الادارة العامة وتشمل عامل إطار اداري

مصلحة الوسائل العامة وتشمل 9 عاملين منهم أعوان نظافة وسائقين وعون مكتب

مصلحة الاستقبال والاستلام تضم 5 عاملين

مصلحة الميزانية والمالية وتشمل 4 عاملين

مصلحة المحاسبة العامة والمواد وتضم 5 عاملين

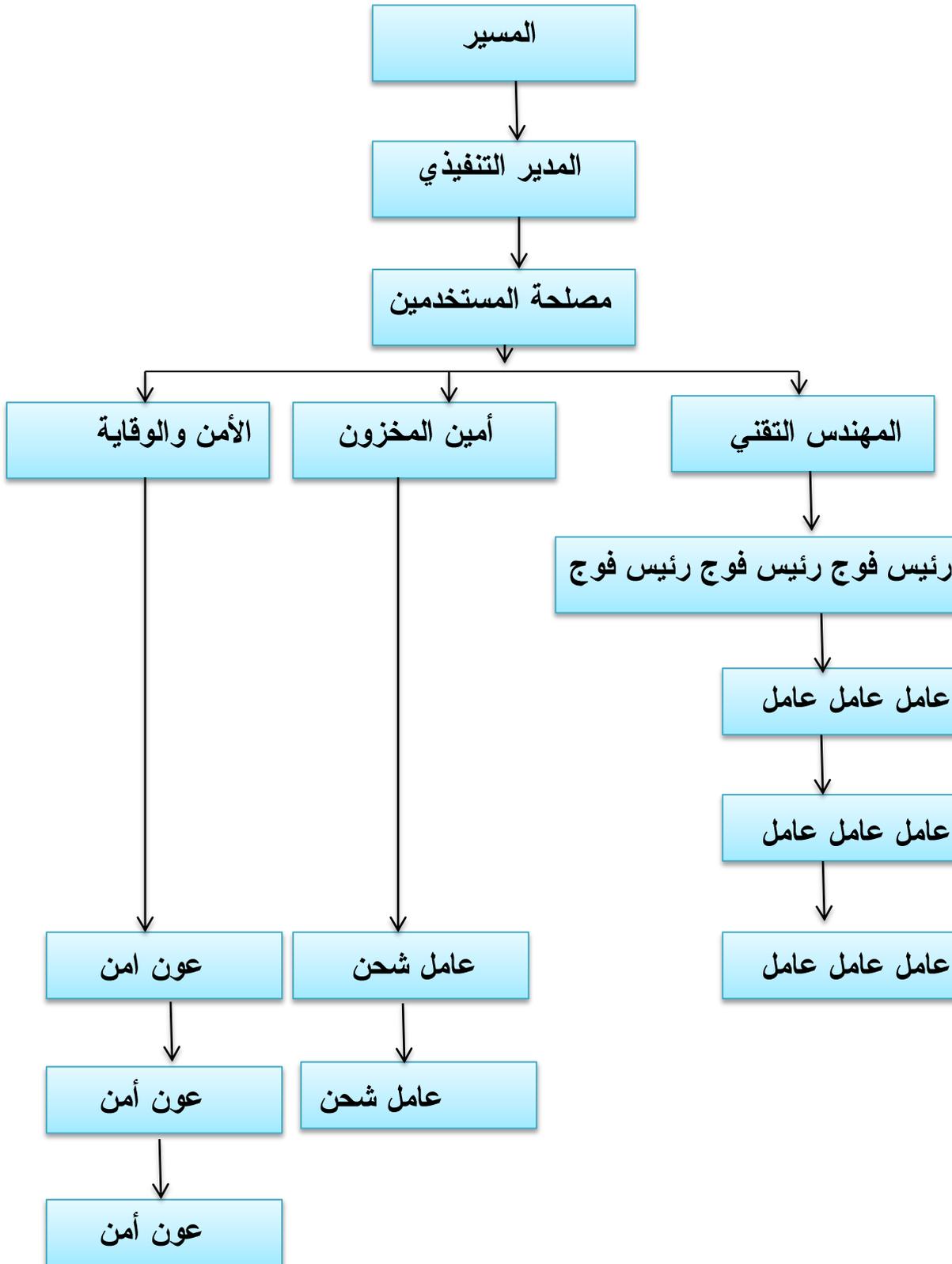
مصلحة الامن والوقاية وتشمل 11 عامل منهم رؤساء فرق وآخرون أعوان أمن

مديرية وحدة المخبر وتضم فرعين هما:

فرع ميكرو بيولوجي ويضم عاملين

فرع مراقبة النوعية وتشمل 3 عمال

الهيكل التنظيمي



الخلاصة

الخاتمة:

ان وصوح الرقابة ودورها مرتبط ارتباطا وثيقا، بتحديد دور كل عامل داخل المؤسسة خاصة المؤسسات الصناعية منها، بالإضافة الى الأسلوب الديمقراطي الذي يتبعه المشرف في التعامل مع العاملين، والعلاقة الغير رسمية مع الزملاء كلها عوامل تؤثر على استقلالية وحرية العاملين في العمل وزيادة الزمن عنه، وبالتالي الزيادة الزمنية في بلوغ الأهداف الاستراتيجية التي تم التخطيط لها مسبقا، مما يؤدي الى رفع مستوى الكفاءة الانتاجية التي ترتبط بمبدئ تقبل الأفراد للأهداف وقيم المؤسسة التي ينتمون اليها، مما يجعلهم يندفعون للإنجاز المهام من خلال تكريس الدقة في العمل التي يفرضها تقييم العمل وتخصص كل الأفراد.

وبهذا نخلص الى أن الرقابة تعتبر آلية تمنع حدوث أي انحراف وتفاقمه مما يساهم في رفع المستوى الكفاءة الانتاجية من خلال الزام الأفراد بإنجاز الأعمال في الوقت المحدد وتثمين الدقة في العمل .

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب:

- 1- أبو شيخة نادر أحمد الكفاءة الانتاجية ووسائل تحقيقها في المؤسسات العامة، المنظمة العربية للعلوم الادارية، دون ط، الاسكندرية، دون سنة.
- 2- أبو قحف عبد السلام: أساسيات التنظيم والادارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، دون ط، الاسكندرية، 2002.
- 3- أوكيل سعيد: استقلالية المؤسسة العمومية الاقتصادية، دون ط، جامعة الجزائر، 1994.
- 4- بلو حسن ابراهيم: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، دون ط، 2002.
- 5- بلوط حسن ابراهيم: المبادئ والاتجاهات الحديثة وإدارة المؤسسات دار النهضة العربية، الطبعة 1، بيروت، دون سنة.
- 6- بن حبيب عبد الرزاق: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، دون ط، بن عكنون، الجزائر، 2000.
- 7- بهلول محمد بلقاسم حسن: سياسة تخطيط التنمية، وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، دون ط، الجزائر، 1999.
- 8- بوخمخيم عبد الفتاح: تحليل الأداء والمنشأة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، دون ط، قسنطينة، 2000.
- 9- توفيق محمد عبد المحسن: تقسيم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار القلم العربي، دون طبعة، مصر، 2003.
- 10- الجوهري السيد محمد الحسن: الرقابة على مشروعات استثمار القطاع العام، منشأة المعارف، دون ط الاسكندرية، 2007.

- 11- الحداد عوض جدير: تسويق الخدمات الصوفية، البيان للطباعة والنشر، ط 1، 1999.
- 12- الحكاك حسن: نظرية المنظمة، دار النهضة للطباعة والنشر، ط 2، بيروت، 1975.
- 13- الحلو ماجد راغب: القضاء الإداري، دون دار النشر، دون طبعة، الاسكندرية، 2000.
- 14- خالص صالح: المبادئ الأساسية للمحاسبة العامة والمخطط المحاسبي الوطني، ديوان المطبوعات الجامعية، دون ط، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 1997.
- 15- ديري زاهد محمد: الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع الطبعة 1، عمان، 2011.
- 16- الرحاحلة عبد الرزاق سالم، خضور ناصر جمال: مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية، دار الاصدار العلمي للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2012.
- 17- زغدود علي: المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، دون ط، 1981.
- 18- سعيد ليس عامر: الخلف خالد يوسف، ادارة الأفراد، سلسلة التميز الإداري، مركز وايد سرفيس للاستثمارات والتطوير، القاهرة، 1999.
- 19- السلمي علي: إدارة الانتاجية، مكتبة غريب، 2، القاهرة، 1985.
- 20- السلمي علي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، ط 2، الكويت، 1980.
- 21- الشريف علي: الإدارة المعاصرة، دار الجامعية، دون طبعة، الاسكندرية، 2002.
- 22- الشنواي صلاح: إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، مدخل الأهداف مؤسسة شباب الجامعة، دون طبعة، الاسكندرية، 1999.

- 23- صخري عمر: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، الجزائر، 1993.
- 24- صلاح محمد عبد الباقي: قضايا ادارية معاصرة، دار نشر للثقافة دون ط، القاهرة، 1999.
- 25- الطاهر خالد خليل: القضاء الاداري، قضاء الالغاء، قضاء التعريف، دون دار النشر، دون ط، عمان، 1999.
- 26- طرار أحمد: الترشيد الاقتصادي للطاقت الانتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، دون ط، الجزائر، 2001.
- 27- طلبة عبد الله: الإدارة العامة، مطابع جامعة دمشق، دون طبعة، 1995.
- 28- العارف نادية التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
- 29- عاشور أحمد صفي: غدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، دون ط، 1983.
- 30- عدون ناصر دادي: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط 2، الجزائر، دون سنة.
- 31- عرفة أحمد، شبلي وسيمة: الادارة والفراغ، فعاليات التخطيط والرقابة، دار الكتب المصرية، دون طبعة، القاهرة، دون سنة.
- 32- عقلي عمرو وصفلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2005.
- 33- علاونة محمد: الأصول العلمية في الرقابة الادارية، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2014.
- 34- علي عباس: الرقابة الادارية في منظمات الأعمال، دار اثراء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2008.

- 35- عياصرة معمن محمود، بني أحمد مروان محمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2008.
- 36- كركور عدنان: التخطيط العمالي، جامعة حلب، دون ط، 1974.
- 37- كيودي مهند ابراهيم فندي: النظام القانوني للتحويل إلى القطاع الخاص المخصصة دراسة مقارنة، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2008.
- 38- ماهر أحمد: تقليل العمالة، الدار الجامعية، دون ط، الاسكندرية، 2000.
- 39- المجدوب طارق: الادارة العامة العلمية الادارية الوظيفية العامة والاطلاع الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، دون ط، بيروت، لبنان، 2009.
- 40- المشوخي حمد سليمان: أساليب البحث العلمي، الدار العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، القاهرة، مصر، 2002.
- 41- المصري أحمد محمد: الادارة والمدير العصري، مؤسسة شباب الجامعة، دون ط، الاسكندرية، دون سنة.
- 42- المصري أحمد محمد: الكفاية الانتاجية للمنشآت الصناعية، مؤسسة شباب الجامعة، دون ط، الاسكندرية، 1999.
- 43- مصيحي علي شريف وآخرون: الادارة في المنظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، دون طبعة، الاسكندرية، 2013.
- 44- منصور فهمي: ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية، دار النهضة العربية، دون ط، القاهرة، 1973.
- 45- موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
- 46- نجم أحمد حافظ: مبادئ علم الادارة العامة، دار الفكر العربي، دون ط، 1997.

- 47- وجيه عبد الرسول العلي: الانتاجية، مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها، دار ، الطبعة، بيروت، 1983.
- 48- عبد الباقي صلاح الدين: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، دون ط، الاسكندرية، مصر، 2002.
- 49- بن عبو الحسين ثابت الجيلالي: تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، الثقافة الجامعية، دون ط، 2009.

ثانيا: المعاجم:

- 1- حيران مسعود: رائد الطلاب، دار المعلم للملايين، ط 9، بيروت 1989.
- 2- ابن منظور: لسان العرب، المحيط، معجم لغوي دراسات العرب، دون ط، بيروت، دون سنة.
- 3- المنجد في اللغة والاعلام: دار الشروق، ط 31، بيروت، دون سنة.
- 4- جوزيف الياس: المجاني المصور، معجم مدرس، دار المجاني، بيروت، 1999.

ثالثا: الكتب باللغة الأجنبية:

- 1- Alain Meignant : ress ourceshum aines deployer la stratégie, édition liauson France, 2000.
- 2- Le boterf G : eonstieine les compétences in dividuelles et colle ctive édition organisation 2000.
- 3- Pierre lamzel : administration des entreprises , édition siery paris 1971.
- 4- Toufik chaureh , gestion de la prodnction et des operations les éditions HRW le eeman tereat 1980 p 374.
- 5-

رابعاً: المذكرات:

- 1- بريش ريمة: الرقابة الادارية على المرافق العامة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، تحت اشراف مزياني فريدة، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص قانون الادارة العامة، جامعة العربي بن معيدي، أم البواقي، 2012، 2013.
- 2- حب الله عادل: دور الرقابة الادارية في رفع مستوى الكفاءة المهنية (دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة مسيلة) مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تحت اشراف: دبي علي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2018-2019.
- 3- بلوم السعيد: أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية تحت اشراف: أحمد زردومي، قسم: علم الاجتماع وديمغرافيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007.
- 4- يونس يوسف: مستقبل المؤسسات العمومية الاقتصادية في النسيج الاقتصادي الجزائري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تحت اشراف: بنيني مراد، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، 2012، 2014، منشورة نقلا عن زلاقي وهيبة، التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل التحول نحو اقتصاد السوق، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2003.
- 5- قروف محمد كريم: دور القطاع الخاص في عملية التنمية الاقتصادية بالجزائر في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تحت اشراف: محمد الطاهر سعودي قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، 2008.

- 6- بودة نبيل: النظام القانوني للمؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تحت اشراف: فترص خديجة، قسم قانون الأعمال، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية، 2014-2015.
- 7- عويضة هيثم يوسف: الخصخصة في الاقتصاد الفلسطيني مذكرة لنيل ماجستير في برنامج الادارة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2003، نقلا عن: بوعزيزة مرخياوي: التسيير الاداري والمالي للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز مذكرة لنيل شهادة الماستر، تحت اشراف: بوخلفة غريب، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي تبسة، 2015-2016.
- 8- مجني أحلام: تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك - دراسة حالة - شركة الأشغال العامة والطرق، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، تحت اشراف: سحنون محمد، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص: بنوك وتأمينات، جامعة منتوري قسنطينة، 2006-2007، (منشورة).
- 9- لقصير رزيقة: دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة العمومية الاقتصادية (دراسة ميدانية بمؤسسة الاملاح بقسنطينة) مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، تحت اشراف: خريف حسين، قسم العلوم والاتصال، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، تخصص والمجتمع، جامعة منتوري قسنطينة، 2007.
- 10- زواوي فضيلة: تمويل المؤسسات الاقتصادية وفق ميكانيزمات الجديدة في الجزائر، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009.

خامسا: مجلات:

- 1- عشوي مصطفى : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، دار النخلة ، الجزائر 1992.
- 2- السيد الحسيني : علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية 1994.
- 3- سعيد سبعون، الدليل المنهجي في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماعن دار القصة للنشر، ط2، الجزائر، 2012.، ص156
- 4- جبار رتيبة، محاضرات في منهجية البحث (مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر) كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية الارطفونية تخصص صعوبات التعلم، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2، 2016-2017، ص34

الملحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

جامعة محمد البشير الابراهيمى برج بوعريش

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية.

السنة: الثانية ماستر

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة استبيان بعنوان

دور الرقابة الادارية في رفع مستوى الكفاءة المهنية

دراسة ميدانية مطاحن الاخوة زواوي

برج بوعريش

- إشراف الدكتور:

من إعداد الطالبتين:

- جنيط حمزة

- زنتي ليديا

- شتوح منى

- أعدت هذه الاستمارة بهدف الدراسة العلمية لذا نرجو منكم الإجابة على أسئلتنا بصراحة ودقة وموضوعية
ونعدكم أنها ستحاط بالسرية التامة والاستعمال إلا لأغراض البحث العلمي والرجاء ضع علامة (x) أمام
الإجابة المناسبة.

السنة الجامعية 2019-2020

❖ المحور الأول: البيانات الشخصية :

01 - الجنس : ذكر أنثى

02- السن : 30-20 40-30 50 -40 50 فأكثر

03 -الحالة المدنية: أعزب متزوج مطلق أرمل

04- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

05 -الرتبة المهنية: اطار سامي اطار عون تحكم عالي عون تحكم (تقني)

عون تنفيذي

06 - الأقدمية في العمل: أقل من خمس سنوات من 5-10 10-15 15 فما فوق

❖ المحور الثاني : الرقابة الادارية

07 - هل توجد رقابة في المؤسسة ؟ نعم لا

08 -هل إذا كانت الاجابة بنعم ؟ فعالة غير فعالة احيانا

09- هل التقارير اليومية والأسبوعية تساعد على مراقبة العمل نعم لا

10- هل عملية الرقابة عن طريق البطاقات الدوام اليومية تزيد من فعالية الرقابة نعم لا

11- هل الرقابة عن طريق المتشرفين نزيه في نجاح العملية الرقابية ؟ نعم لا

12-هل يتم مراعاة الأعمال المنجزة من طرف المشرف ؟ نعم لا

13- هل يتوفر على المؤسسة جو وبيئة مناسبة للعمل ؟ نعم لا

14- هل تعترف الإدارة بجهد العامل؟ نعم لا

15- هل يتم رفع خطط لمواجهة المشاكل من طرف المسؤول؟ نعم لا

16- هل يتم اكتشاف خطأ ومواجهتها وعلاجها؟ نعم لا

17- في حالة حدوث خطأ في العمل هل يقوم المشرف بتنبيهك؟ حق بك التغاضي

18- هل يتم برمجة دورات تدريبية وتكوينية في المؤسسة؟ نعم لا

19- هل هناك تقييم لأداء العامل؟ نعم لا

21- لحضور الدورات اجباري أم اختياري؟ وفي حالة عدم الحضور ماهي العقوبة؟

.....

❖ المحور الثالث : الكفاءات الانتاجية:

22- هل تلتزم الوقاية المحددة لإنجاز الأعمال؟ نعم لا

23- كيف يتم توزيع المهام؟ الأقدمية التخصص الانضباط الالتزام العلاقات

24- ماهي الأساليب التي تتجسد من خلالها رغبتك في العمل؟

.....

25- هل تشارك في اتخاذ القرارات التي تخص عملك؟ نعم لا

29 - هل يوجد اتصال بينك وبين الإدارة العليا؟ نعم لا

27- هل تلتزم بالقوانين الصادرة عن المؤسسة؟ نعم لا

28- هل انت مستعد لتبذل جهدك لتحقيق أهداف المؤسسة؟ نعم لا

29- هل انت موضع على الحضور في الوقت؟ نعم لا

30- هل تسعى لتقليل من الأخطاء التي تقع فيها في العمل؟ نعم لا

31- هل ترى أن عملية تقييم الأداء مهمة بالنسبة لك؟ نعم لا

32- هل تتكيف بسهولة مع التغييرات التي تحدث داخل المؤسسة؟ نعم لا

33- هل تتناسب مؤهلاتك العلمية مع الوظيفة التي تشغلها؟ نعم لا

34- هل زيادة انتاجية المؤسسة تبرز من خلال الدور الفعال للرقابة نعم لا

35- هل تعتقد ان تحسين الكفاءة الانتاجية للمؤسسة لا يتحقق إلا من خلال الرقابة نعم لا

36- برأيك إذ كانت المؤسسة لا تعتمد على الرقابة الجيدة هل يعني أن إنتاجها لا يتميز بالكفاءة العالية

نعم لا

37- برأيك هل تساعد الرقابة على التحسين من نوعية المنتجات في المؤسسة نعم لا

38- هل تساهم الرقابة في توجيه الدافعية للأفراد العاملين للرفع من العملية الانتاجية داخل المؤسسة

نعم لا

39- هل في رأيك غياب النظام الرقابي في المؤسسة يؤدي إلى تدني الانتاجية نعم لا