الجمهـــوريـــة الجـزائـــرية الديمقراطيـة الشعبيـــة
République Algérienne démocratique et Populaire
وزارة التعليـــم العـــالـي و البحـــث العلمـــي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed

كلية العلوم الاجتماعية
Faculté des Sciences Sociales
قسم علم الاجتماع و الانثروبولوجيا
Département de Sociologie & d'Anthropologie

مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر

تخصص: علم اجتماع التنظيم و العمل

الـــموسومة:

" دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية "

مقاربة سوسيولوجية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA نموذجا"

من إعداد الطالبتين:

ضاوي فراح بدرة

بن زينب عفاف

تاريخ المناقشة: 2025/05/29

أمام لجنة المناقشة المتكونة من:

الإسم و اللقب:	الصفة:	الرتبة العلمية:	مؤسسة الإنتماء:
د. بن هملة نسيمة	رئيسا	MCB	جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
د. بن شارف حسين	مشرفا و مقررا	MCA	جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
د. بن كحيل شهرزاد	مناقشا	MCB	جامعة وهران 2 محمد بن أحمد

السنة الجامعية: 2024 / 2025

- **الملخص:**

رؤيتنا البحثية هي أن الرقابة الإدارية بمؤسسة ميناء أرزيو هو جزء من ديناميكية طويلة الأجل تهدف إلى ضبط التسيب الوظيفي بها.

يتماشى هذا التقارب مع هدف المرونة الذي تسعى إليه مؤسسة ميناء أرزيو الذي يؤدي إلى اعتماد استراتيجية وسياسة لإدارة مواردها البشرية.

الأمر الذي دفعنا في هذه الدراسة إلى محاولة تشخيص الواقع الفعلي للرقابة الإدارية ودورها في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية ميناء أرزيو EPA وذلك من خلال طرح الإشكال التالي :

"ما دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي؟ ما هي مختلف الخصائص السوسيولوجية التي تتمتع بها الرقابة الإدارية في ميناء أرزيو EPA والتي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة؟ ماهي مختلف الأنماط الرقابية التي تدفع بالموظف إلى التحلي بالانضباط داخل المؤسسة؟ تطبيق الرقابة الإدارية يؤدي إلى الحد من سلبية الموظف ؟."

- **الكلمات المفتاحية:**

الرقابة الإدارية – التسيب الإداري– التغيب – الممارسات المهنية – مؤسسة ميناء أرزيو EPA.

- **Abstract:**

Our research vision is that the management control of the Arzew Port Corporation is part of a long-term dynamic aimed at controlling its job idleness.

This convergence is in line with the resilience goal pursued by the Arzew Port Corporation which leads to the adoption of a strategy and policy for managing its human resources.

This prompted us in this study to try to diagnose the actual reality of administrative control and its role in reducing the manifestations of job idleness in the economic institution of the port of Arzew EPA by posing the following problem:

"What is the role of administrative oversight in reducing the manifestations of job laxity? What are the various sociological characteristics of the management control in the port of Arzew EPA that contribute to the achievement of the objectives of the institution? What are the different control patterns that drive the employee to be disciplined within the organization? Applying administrative control leads to reducing employee negativity? ".

- **Keywords:**

Administrative control – administrative laxity – absenteeism – professional practices – Arzew Port Corporation (EPA).

الإهداء

.من فرط السرور توهجت و الروح

. لها أفكاري وردة و زرعت بها و حلمت أولا أهدي تخرجي إلى نفسي...نفسي التي لطالما انتظرتها

...إلى سكان قلبي

في تربية أبنائه... والدي شبابه الإسلامية، إلى من أفنى زهرة و المبادئ من زرع القيم الكفاح ،إلى إلى رجل طفولتي و بطل الحبيب

و التضحية، إلى من كانت دعواتها و الحب القلب النابض، إلى رمز الحنان الحارس ،إلى إلى ملاكي الصادقة سر نجاحي... أمي الغالية

سنشد عضدك " الكريم في كتابه عنهم قال الله و الذين ، الثاني نصفي مسندي،إلى إلى سندي و بأخيك" ...إخوتي

إلى بفرحي ، إلى قلبي الذي يضحك إلى عيني الأخرى التي تبكي معي، يميل ، إلى كتفي الثالث الذي لا أختي...و مر آتي إلى قمري الحياة ، وجهتي التي أهرب إليها من تعب

منها إلى التي أخذت طيبة قلبي ، الأعلى سلام عليك من الأرض إلى جنة الفردوس...إلى الروح السامية و ميما رحمك الله... مرسومة ذهني تزال في لا إلى من ملامحها مثلها ، التي علمتني كل ما هو جميل ،إلى جناتك فسيح أسكنك

...كل من وقف بقربي حتى أصل إلى ما أنا عليه الآن إلى و

أهديكم عملي المتواضع

ضاوي فراح بدرة

الإهداء

الحمد الله حبا و شكرا و امتنان على البدء و الختام

لم تكن الرحلة قصيرة و لا سهلة لكنني فعلتها ، فالحمد الله الذي يسر البدايات و بلغنا النهايات بفضله وكرمه .

في البداية نشكر الله عزوجل أولا و أخيرا له الحمد و الفضل ما كنت افعل لولا فضل الله ، فالحمد الله عند البدء و عند الختام ، الحمد الله على التمام و لذة الإنجاز.

اهدي هذا النجاح لنفسي الطموحة أولا ثم الى كل من سعى معي للاتمام مسيرتي الجامعية .

الى استاذي الفاضل و مشرفي الكريم كل الشكر و الامتنان لهعلى دعمه و جهده المبدول و أيضا توجيهاته للانجاز هذا العمل.

الى النور الذي انار دربي و الذي بذل جهد السنين من اجل ان اعتلي سلالم النجاح ، طالما عاهدته بهذا النجاح ها انا اتممت وعدي و اهديته لك " والدي العزيز"

الى من انارت طريقي بالادعية و ازالت عن طريقي الاشواك و تحملت كل لحظة مررت بها و ساندتني "والدتي العزيزة "

الى سندي و ضلعي الوحيد الذي ساندني بكل حب " اخي العزيز"

و أخيرا من قال انا لها و انا لها إن أبت رغما عنها اتيت بها " الحمد الله " .

بنزينب عفاف

الفهرس:	الصفحة
الملخص	
الإهداء	-أ-
قائمة المحتويات	1
المقدمة	3
الفصل الأول: مدخل للرقابة الإدارية و التسيب الإداري	9
I. معلومات عامة عن الرقابة الإدارية	11
II. منهجية وأهداف الرقابة الإدارية الموارد البشرية	26
III. سياسات الرقابة الإدارية على الموارد البشرية	33
IV. التسيب الإداري	40
الفصل الثاني التحقيق الميداني: دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية ميناء أرزيو EPA نموذجا	69
I. تقديم ميدان الدراسة مؤسسة ميناء أرزيو	71
II. شرح سياسة الرقابة الإدارية بمؤسسة ميناء أرزيو	74
III. مناقشة نتائج التحقيق الميداني	93
الخاتمة	100
قائمة المراجع	102
الملاحق	105

المقدمة:

رؤيتنا البحثية هي أن الرقابة الإدارية بمؤسسة ميناء أرزيو هو جزء من ديناميكية طويلة الأجل تهدف إلى ضبط التسيب الوظيفي بها.

يتماشى هذا التقارب مع هدف المرونة الذي تسعى إليه مؤسسة ميناء أرزيو الذي يؤدي إلى اعتماد استراتيجية وسياسة لإدارة مواردها البشرية.

الموضوع لفت انتباهنا لأنه ينتمي إلى مجال يهمنا وهو علم اجتماع المنظمات والذي أردنا إثراءه ، وجدنا العديد من الدراسات التي أجريت حول موضوعنا ، لكننا أردنا إضفاء لمسة شخصية على البنية البشرية للموانئ الجزائرية للمحروقات كنموذج.

أما بالنسبة لأهدافنا فتمثلت في إظهار أهداف وخصائص نظام الرقابة الإدارية بمؤسسة ميناء أرزيو و اكتشف الأسباب وراء ظاهرة التسيب الوظيفي.

نعتمد على دراستين هما:

1) **الدراسة الأولى: "لوحة القيادة ودورها في الرقابة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية**[1] . و الذي انطلق من السؤال المركزي التالي :

ما مدى فعالية لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية و كانت الأسئلة الجزئية كمايلي:

- ما نقصد بلوحة قيادة إدارة الموارد البشرية ؟
- ما دور لوحة القيادة الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسة سونلغاز ورقلة ؟.
- هل لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية تعتبر كأداة فعال لتحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز ورقلة؟

والفرضيات كانت كالتالي :

- تعتبر لوحة القيادة أداة ضرورية لمراقبة تسيير أداة المورد البشري في مؤسسة سونلغاز .
- تتميز لوحة القيادة الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز بطريقة تقديم المؤشرات الخاصة لمعالجة كل وظيفة من وظائف إدارة المواد البشرية .

[1] نادية سلخان ،القيادة و دورها في الرقابة علي أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ،رسالة لنيل ماستر في التدقيق و المراقبة، رسالة منشورة ،جامعة قاصدي مرياح ورقلة ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 2007.

- يتم تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز بناءا على المؤشرات و المعلومات الضرورية الفعالة التي تحتويها لوحة القيادة .

- أما الدراسة الميدانية فقد اعتمد على المنهج الوظيفي و الأدوات التالية : استمارة و مقابلات حرة مع بعض إطارات في مؤسسة سونلغاز بورقلة.

وقد طبقت الدراسة على عينة عمال سونلغاز العاملين توزيع وسط ورقلة و المجال الزماني الفترة الثلاثي الأول لسنة 2013.

وتوصلت في الأخير إلى النتائج التالية :

- أن لوحة القيادة ووجودها في المؤسسة فهي أداة حقيقية فعالة يعتمد عليها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة

- لفت إنشاء المسؤولين إدارة الموارد البشرية بأن الإنحرفات المسجلة و الأهداف و الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب

- أن هناك القيادة اجتماعية في إدارة الموارد البشرية

- اختيار لوحة القيادة أداة فعالية في فعاليته الأداء للعاملين داخل مؤسسة سونلغاز بورقلة .

وبهذا كانت هذه الدراسة تحوى على متغيرين لوحة القيادة و الرقابة و إبراز الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة على الرقابة وأداء العاملين بينما احتوت الدراسة التي تحت بعد دراستها على متغير الرقابة و الأداء الوظيفي ، فقد كانت مختلفين في المتغير المستقل و لكن كان لهما نفس الهدف للوصول الى كيفية تحسين الأداء لدى العمال .

2) **الدراسة الثانية: "أساليب الرقابة ودورها في تقسيم أداء المؤسسة الاقتصادية "**و الذي انطلق من السؤال المركزي التالي[2]:

- هل تساهم أساليب الرقابة بأنواعها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية؟ وكانت الأسئلة الجزئية كمايلي:

- إلى أي مدى تؤثر أساليب الرقابة المطبقة داخل المؤسسة على تماسكها ؟- هل تساهم أساليب

[2] السعيد بلوم، أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية،رسالة لنيل شهادة ماجستير في تنمية وتسير الموارد البشرية ،رسالة منشورة ،جامعة منتوري قسنطينة ،كلية العلوم السياسية و الاجتماعية ،2011.

الرقابة في التسمية الفعالة للمؤسسة؟

- هل تؤدي أساليب الرقابة المختلفة إلى تقييم فعال لأداء المؤسسة الاقتصادية ؟

و الذي انطلق من الفرضيات التالية :

- كلما كانت هناك رقابة فعالة أدى ذلك إلى تقييم جيد للأداء للمؤسسة الاقتصادية .

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

- كلما كانت الأساليب و الوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية متطورة أدي ذلك إلي تقييم نجاح الأداء المؤسسة الاقتصادية .

- أما في الدراسة الميدانية فقد اعتمد على المنهج المقارن في تحديد العلاقة بين الرقابة المالية و الرقابة الإدارية .

أما الأدوات فقد اعتمد على المقابلة و الملاحظة و الاستمارة أما العينة فقد قسمت إلى فئات وهم الإداريين و العمال و التقنيين و يقدر عددهم ب 1386 عامل .

ثم توصلت في الأخير إلى نتائج التالية :

- إن الرقابة عملية ديناميكية تنصف بالحركة .
- ضعف دور الرقابة الموارد البشرية في المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة .
- الرقابة على الإنتاج لم ينجح في تطوير العملية الإنتاجية سواء من حيث الإنتاج أو نوعية أو جودته.

ورغم هذا فإنه هناك مجموعة من الاختلافات بينها و الدراسة الحالية وتكمل في:

ربط الرقابة بالأداء في المؤسسة وأبرز لنا مدى تأثير هذه الأساليب الرقابية و الدور الذي تلعبه في تقييم الأداء .

أما دراستنا فسنحاول إعطاء الدور الهام للرقابة و الدور الذي تؤديه في زيادة ة تحسين الأداء الوظيفي، و رغم هذا لدينا نفس المتغيرات من الرقابة ، الأداء الوظيفي وهما يحولان إبراز الدور الذي تلعبه الرقابة في المؤسسة.

تعتبر الرقابة أهم وظيفة ترتكز عليها المنظمات بعد وظيفة التخطيط، حيث من خلالها يتم متابعة الأعمال و التأكد من أنها تتم وفقا لما أريد لها، والعمل على تصحيح أي إنحراف يقع في المستقبل.

فالمؤسسات الاقتصادية الناجحة هي التي تجذب الموظفين بشكل إيجابي وتحفزهم على ممارسة الرقابة الذاتية عن طريق القبول باقتراحاتهم وملاحظاتهم، إذ أن نجاح أي مؤسسة يرجع في جانبه الأكبر إلى رقابة أنشطة العمال ليكون الأداء مطابقا للأهداف والتوقعات، ولا خلاف أن المنظمات الناجحة تعتمد على أجهزة فاعلة ومتطورة لرقابة أعمالها، فكل من الموازنات والمكافآت والتعويضات وهياكل التنظيم هي جميعا خاضعة للرقابة الإدارية.

هذا التقهقر الحاصل يعود أساس إلى إنتشار الصناعات الكبيرة بالتالي هذا التطور الواسع جعل المنظمات في حاجة ماسة إلى إستخدام أدوات تسمح لها بمواكبة ذلك التطور والتحكم في جميع الجوانب التنظيمية، بالتالي إستطاعات أن تكشف عن عجز أدواتها التقليدية في مواكبة التطورات الحديثة للتسسير في هذه المنظمات والمنظمات الجزائرية هي الأخرى تعاني من نفس العائق، فإنتقال الجزائر من الإقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق وإنفتاح السوق الجزائري على الاستثمارات الأجنبية دفع بها إلى محاولة إحداث تغييرات عديدة على مستوى وسائلها ونظم تسييرها بهدف تحقيق الأداء الفعال والخالي من العيوب وإن فشلت في توفير تلك الوسائل سيتم غلقها مثل ما حدث بفعل الأزمة الاقتصادية التي شهدتها الجزائر حيث تسببت في غلق 70 مؤسسة سنة 2004 ، أغلبها كانت ناشطة بقطاع الأشغال العمومية والبناء ولعل السبب الرئيسي المسؤول عن غلق تلك المؤسسات راجع إلى سوء تسييرها للموارد البشرية المتاحة لها، سوء التسيير الناتج عن عدم تطبيقها للمعايير اللازمة لإختيار وتعيين المورد المناسب لوظيفة ما .

هذا يعني عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب هذا الأمر يدل على إفتقار تلك المؤسسات إلى أساليب رقابية فعالة، يرجع بالدرجة الأولى إلى عدم توفر أشخاص أكفاء في مجال بناء وتطوير النظام الرقابي. كل هذه العوامل شجعت بشكل كبير على تفشي وتفاقم سلوكات غير مرغوب فيها داخل تلك المؤسسات من شأنها أن تعيق سير العمل وتؤدي في الأخير إلى فشلها، وقد أكدت معظم الدراسات أن نجاح أي مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها، يرتبط بمدى قدرتها على تشكيل نظام رقابي فعال مبني على خطة محكمة تساهم في تطبيق ذلك النظام بفعالية ومرونة وموضوعية .

الأمر الذي دفعنا في هذه الدراسة إلى محاولة تشخيص الواقع الفعلي للرقابة الإدارية ودورها في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية ميناء أرزيو EPA وذلك من خلال طرح الإشكال التالي :

"ما دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي؟ ما هي مختلف الخصائص السوسيولوجية التي تتمتع بها الرقابة الإدارية في ميناء أرزيو EPA والتي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة؟ ماهي مختلف الأنماط الرقابية التي تدفع بالموظف إلى التحلي بالإنظباط داخل المؤسسة؟ تطبيق الرقابة الإدارية يؤدي إلى الحد من سلبية الموظف ؟."

تقدمنا بالفرضيات التالية:

1) **الفرضية الأولى:** توجد خصائص سوسيولوجية للرقابة الإدارية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و التي يمكن قياسها من خلال (المرونة، سهولة الفهم الموضوعية، الوضوح) و التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة .
2) **الفرضية الثانية:** هناك العديد من الأنماط الرقابية الناجحة التي تدفع بالموظف للتحلي بالإنظباط داخل المؤسسة و التي يمكن قياسها من خلال (إتمام كل المهام الموكلة الرغبة في التعاون، تحمل المسؤولية ، إحترام القواعد واللوائح التنظيمية، الإنحراف الوظيفي مقاومة الموظف للتغيير، اللامبالاة).

لجأنا إلى المنهج الوصفي وتحليل المحتوى لتعميق تساؤلات الاشكالية حول الرقابة الإدارية في مؤسسة ميناء أرزيو بشكل أفضل.

الطريقة المستخدمة في هذه الدراسة هي الطريقة النوعية من خلال دليل المقابلة الشبه موجهة (أنظر الملحق 01) و هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات لقياس الظواهر في المجالات العلمية المختلفة.

في هذه الدراسة اخترنا الطريقة النوعية لأهميتها في تقييم جودة المعلومات الواردة وهو يعلق أهمية كبيرة على المعلومات و الملاحظة المباشرة، كما يسمح بالتحكم من قبل الباحث بما يسمعه ويستمع إليه ويراه ويدركه.

فيما يتعلق بالتقنيات، اخترنا في المقام الأول الملاحظة المباشرة التي سمحت لنا بدراسة سلوك الموظفين وتحليل مواردنا البحثية مباشرة.

ثانيا، استخدمنا دليل مقابلة شبه موجه بغية الكشف عن الآراء المختلفة لموظفي مؤسسة ميناء أرزيو فيما يتعلق بنظام الرقابة الإدارية لديها بناء على الأدوات التنظيمية المستخدمة و علاقات العمل.

امتد تحقيقنا على مدار شهرين من منتصف شهر جانفي 2025 إلى بداية شهر مارس 2025، وهي الفترة التي أجرينا خلالها مقابلة مع مدير الموارد البشرية من أجل جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول المؤسسة ، المتعلقة بجدوى موضوع بحثنا داخلها.

خلال المرحلة الثانية أجرينا بعض المقابلات شبه الموجهة مع عينة صغيرة متكونة من 05 إطارات مكلفة بالدراسات من أصل 37 موظفا في الإدارة العامة، بحيث تمكنا من جمع المعلومات الضرورية لمقاربة فرضياتنا و اشكاليتنا.

صحيح أن حجم العينة صغير، لكنها عينة عالية الجودة لأن الغالبية العظمى من الأكاديميين، ولديهم احتكاك و تأثر كبير مع المديرين التنفيذيين ذوي الخبرة في الدراسة، وقد اخترنا الأشخاص المعنيين مباشرة بالعينة القصدية بناء على توجيه مدير الموارد البشرية بالمؤسسة.

كما هو الحال في جميع الأبحاث العلمية واجهنا بعض العقبات تمثلت في رفض بعض الاطارات المكلفة بالدراسات الإجابة عن الأسئلة مما يفسر سبب العينة الصغيرة و صعوبة الحصول على الوثائق الإدارية فيما تعلق بموضوع بحثنا أيضا الملاحق، للأسف تمكنا من توثيقها على الفور ، ولكن لحسن الحظ تمكنا من نسخ بعض النماذج الأصلية منها. لسبب وجيه ، رئيس قسم الموارد البشرية حرمنا من هذا الترف بقوله لنا: "هذه الوثائق هي جزء من السرية المهنية لمؤسسة ميناء أرزيو".

اعتبارا للأهمية البالغة لموضوع الرقابة الإدارية ودورها في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي أصبح البحث والدراسة في هذا المجال أمرا ضروريا ومحفزا من أجل تحسين جودة الأساليب و الأدوات الرقابية المعتمدة من قبل مديرية المصالح المينائية ومساعدة الرؤساء والمشرفين في التحكم في سير الأعمال والتقليل من مختلف مظاهر التسيب الوظيفي التي تعرقل سير النظام المعتمد وتجعله لا يسير كما يجب ، و تحقيقا لذلك جاءت دراستنا تحت عنوان " دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي " و التي قسمناها إلى جانب نظري تم التركيز فيه على كل ما يخص موضوع الرقابة والتسيب الوظيفي ، وجانب ميداني يحتوي ركزنا فيه على كل الجوانب الخاصة بدراستنا الميدانية.

الفصل الأول النظري: الرقابة الإدارية و التسيب الوظيفي

- **مقدمة الفصل الأول:**

تعتمد على العديد من العلامات في حياة اليومية، لتنبيه المديرين وترجمة الإحساس بالضيق الذي يضر بالمؤسسة سواء كان الأمر يتعلق بالعطاء في عملها مثل إطالة المواعيد النهائية، أو فقدان الجودة، أو فقدان احد اركان العقود، وما يشابه في ذألك و أيضا سلوك الموظف و الذي يتمثل في النزاعات الداخلية، وتضاعف الاستقالات، والتغيب المتكرر، وما إلى ذلك.

فمن الضروري تحديدها وتوقع حدوثها. المخاطر الاجتماعية (القانونية أو البشرية) التي من شأنها أن تعتمد على تكاليف مالية كبيرة، وفي هذه الحالة التي تأذي الى ظهور الأهمية الكبرى للمراجعة وفائدتها كأداة لقياس وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

لأن الرقابة الإدارية تسهل تسوية وضعية وضع المؤسسة. كما أنها يسهل عملية اتخاذ التدابير التي تعمل على تحسين المستوى الاجتماعي أيضا انها تعالج الصراع الداخلي المستمر الذي يمكن له تأثير على مستوى أداء المؤسسة الذي يسمح بالحصول على رؤية عالمية المؤسسة وتحديد المخاطر الاجتماعية الحالية.

تعد الرقابة ركيزة أساسية وأداة إدارية هامة فلا تخلو أي مؤسسة ناجحة من نظام رقابي ضابط لكافة أنشطتها فهي تقوم بدراسة كلّ الجوانب التي قد تكون سبب في عرقلة تنفيذ العمليات الإدارية المختلفة التي تساهم في استمرارية المؤسسة و ازدهارها.

فالرقابة تعتبر العين الساهرة على أداء الأعمال للخطط و الأهداف المرسومة في المنظمة ، فهي ميزان قياس الأداء ، و قد حظيت الرقابة باهتمام متزايد خاصة في ظل تطور العمل الإداري و زيادة حجم و تخصص المشروعات الاقتصادية

يعد مؤشر التغيب من أهم المشاكل التي تواجهها المنظمات، نظرا لتأثيره الكبير على سير العمل داخل المنظمة من جهة، وكذلك انخفاض مستوى الإنتاجية نوعيا وكميا من جهة أخرى.

عادة يتم حساب معدل التغيب عن طريق قياس ساعات (أيام) التغيب مقارنة بالساعات (الأيام) النظرية للعمل، خلال فترة زمنية معينة، لأن ارتفاع هذا المعدل عن المتوسط، والذي يتراوح بين 3% و4% لجميع العاملين في المنظمة، يمثل تكلفة كبيرة على المنظمة، حتى لو لم يتقاضى العامل الغائب راتباً خلال فترة التغيب، نظراً لأن التغيب عن العمل يسبب فقدان الدافعية والتأخير، وخاصة في ساعات العمل، مما يؤدي بدوره إلى عمليات استبدال فورية غير مخطط لها بين العاملين، والعمل خارج ساعات العمل العادية لمواجهة نقص الموظفين. بالنظر إلى تأثير التغيب، يمكن النظر في خطة عمل مناسبة للحد من التغيب داخل المنظمة.

المبحث الأول: معلومات عامة عن الرقابة الإدارية :

المطلب الأول: مفاهيم الرقابة الإدارية و أنواعها:

تعريف الرقابة[1]:

1.لغة:

قال ابن منظور في لسان العرب بأن الرقيب في أسماء الله الحسنى و هو الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء، وفي الحديث : ارقبوا محمدا في أهل بيته أي احفظوه فيهم. فجاءت كلمة الرقيب بمعنى الحافظ و الرقيب

2.اصطلاحا

عرف زاهد الديري الرقابة هي مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط و اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر ، فإذا كان المخطط لأحدى عشر الورش هو انتاج 100 آلة خلال الشهر الواحد ، و بنهاية هذا الشهر تبين إن ما أنتج فعلا هو 80 آلة، تبين لنا إن هناك فارقا مقداره 20 آلة، و قد يحتاج الأمر إلى اتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية في الشهر التالي.

عرفها أحمد محمد المصري نقصد بها أنها تلك السلطة التي يتمتع بها المدير في ممارسته للعملية الإدارية أو عند ممارسته للعمل بمساعدة عدد من المرؤوسين.

أشار "هانري فايول" على أنها التحقق عما إذا كان كلّ شيء يحدث للخطة الموضوعة و التعليمات الصادرة و المبادئ المحددة ، و أن عرضها الإشارة إلى نقاط الضعف و الأخطاء بقصد معالجتها و منع تكرار حدوثها.

عرفها محمد علي العوايده على أنها وظيفة من الوظائف الأساسية،هدفها خدمة الإدارة العليا و مساعدتها في إنجاز الأعمال و الخطط الموضوعة،و الأهداف المحددة للإدارة ، حيث تأتي الرقابة بوصفها مرحلة أساسية من العمليات الإدارية التي تقوم بمتابعة مدى النجاح في تحقيق الأهداف التي تضعها الإدارة العليا ، و مدى توافر الشرعية في تنفيذها.

وعرف "ماكس فيبر "الرقابة بأنها العملية التي تعني ممارسة السلطة في الحياة اليومية، وهذا التعريف لمفهوم الرقابة يبين أن الأساس في عملية الرقابة استخدام السلطة، و النفوذ التي تمثل قوة الأوامر النافذة في المنظمة.

[1] إبراهيم عباس نتود، هنري هالبرز: المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، جامعة البتول و المعادن الظهران، المملكة السعودية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1981.

وكان تعريف "فالمر" للرقابة بشكل أكثر تحديدا مركزا على خطوات القيام بها: فالرقابة طبقا لوجهة نظره. تتمثل في وضع المعايير ثم قياس الأداء و مقارنته بالخطط الموضوعة، و أخيرا تصحيح الاختلافات بين الخطط الموضوعة و النتائج الفعلية.

تعد الرقابة أحد عمليات المنظمة التي تستخدمها المؤسسات و التي تعمل على ضبط و تصحيح مسارات العاملين لتحقيق الأهداف المرسومة و المحسوبة.

2.1.2 تعريف الرقابة الإدارية[2]:

عرفها أحمد محمد على أنها تنفيذ الأعمال و مدى الالتزام بالتعليمات و المنشورات و التعميمات الإدارية ويطلق عليها البعض الرقابة التنظيمية، أو رقابة القادة و الرؤساء الإداريين (أحمد محمد المصري:

تعد الرقابة الإدارية حسب نجمي مسعود أحد أهم وظائف العملية الإدارية و تعتبر ركنا أساسيا لابد منه لتقييم أداء الأفراد في المنظمات باختلاف أنواعها.

أشار محفوظ أحمد على أن الرقابة الإدارية تمارس من اجل اكتشاف المخالفات و الانحرافات و تقويمها ومحاسبة التسيب فيها إن كانت ناتجة عن تقصير أو اهمال معتمد. و بذلك تتمكن الإدارة من التأكد من أن الأهداف الموضوعة قد تحققت بالوقت المحدود و بالكيفية المطلوبة.

يقول هودجيتس: أن الرقابة الإدارية هي عملية تقييم الأداء باستخدام معايير محددة سلفا واتخاذ القرارات التصحيحية في ضوء عملية التقييم و ذلك بهدف ضمان غايات المنظمة وأهدافها بأقصى درجة ممكنة من الكفاية و الفعالية.

يمكن النظر إلى الرقابة الإدارية باعتبارها آلية تنظيم العلاقات بين الأفراد، و تنظيم سير الحسن للعمل بما يحقق انسجام بين الأهداف الفردية و الجماعية.

[2] بوفلجة غيات: مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، 2016.

2.1.4 مجالات الرقابة الإدارية[3]:

1.الرقابة على الموارد المادية: تشمل :

الرقابة على المخزون و التي تستهدف ألا تكون كمية المخزون أقل من اللازم أو أكثر من اللازم و تشمل أيضا الرقابة على الجودة لضمان تطابق السلع المنتجة لمستويات الجودة المحددة لها، و هناك أيضا رقابة فنية على الآلات و التي تستهدف استخدام الآلة المناسبة بما يتفق مع نوع و حجم العمل المطلوب.

2.الرقابة على الموارد البشرية :

يتضمن بعض الأنشطة مثل: اخيار العاملين ووضعهم في مناصب عمل ملائمة لهم و تدريبهم ووضع معايير تقيم الأداء

3.الرقابة على الموارد الإعلامية:

الغرض منها التأكد من أن التنبؤات قد تم اعدادها بدقة و في الوقت المناسب وأن المعلومات التي يحتاجها المديرون في نشاط اتخاذ القرارات تصلهم في الوقت المناسب والكمية المناسبة و بمستوى من الدقة يمكن الاعتماد عليه

4.الرقابة على الموارد المالية : تعد من أهم أشكال الرقابة على الإطلاق فينظر اليها من زاويتين:

أ- الرقابة على الموارد المالية نفسها من حيث تدبير القدر الكافي من الأموال اللازمة للإنفاق على النشاط في المنظمة.

ب- جميع الموارد الأخرى تحتاج الى موارد مادية، فالمخزون الزائد يكلف المنظمة أموالا و نفس الشيء بالنسبة للاختيار غير السليم للعاملين.

2.1.5 أهمية الرقابة الإدارية:

تتمثل أهمية الرقابة الإدارية في:

1.من حيث التخطيط : فهي تسمح للمدير بالكشف عن المشاكل و العوائق التي تقف ازاء تنفيذ الخطة و تشعره في الوقت المناسب بضرورة تعديلها أو العدول عنها كلية أو الأخذ بإحدى الخطط البديلة

2.من حيث التنظيم: فهي تكشف للمدير عن أي خلل يسود في بناء الهيكل التنظيمي لوحدته الإدارية

[3] حسين قنيش: دراسة حول دور التكوين في رفع الكفاءات في الإدارات العمومية الجزائرية و أفاقه ،ب ط، دار بلقيس البيضاء، الجزائر، 2017.

3.في مجال التفويض : لا يستطيع المدير أن يفوض واجباته إلا إذا توفرت لديه وسائل رقابية فعالة لمراجعة النتائج

4.لها صلة بعملية اصدار الأوامر و بعملية التنسيق : اذ يستطيع المدير التعرف من خلالها على مدى تنفيذ قراراته و مدى فعاليتها و مدى قبولها من جانب أعضاء التنظيم ، و هي التي تمكن المدير من معرفة أوجه القصور في التنسيق في منظمته الإدارية.

2.1.6 أهداف الرقابة الإدارية[4] :

تسعى الرقابة الإدارية إلى تنفيذ العديد من الأهداف في المؤسسة نذكر أهمها:

- ✓ تذليل المشكلات و العقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي
- ✓ التأكد من أن مستويات الإدارية العليا في المنظمة على المام تام بما يتم من أعمال، و أن مستويات الإدارية الأخرى تصلها المعلومات الضرورية بوضوح و سهولة
- ✓ التأكد من أن الحقوق و المزايا المقررة للأفراد و العاملين محترمة،و أنه لا يوجد تعسف في استخدام السلطة
- ✓ التثبت من ان القواعد المقررة مطبقة على الوجه الصحيح و ذلك منعا لحدوث الانحرافات
- ✓ معرفة كفاءة أداء العاملين لأنشطتهم في المنظمات، و تقويم الأداء لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة
- ✓ تكشف عن مدى ولاء و رضا الموظفين و العمال و رؤسائهم على المؤسسة التي يعملون بها.

وقد أشار هاشم بأن للرقابة أهداف تتمثل فيما يلي:

- ✓ التحقق من مدى كفاية السياسات و الإجراءات و المخططات التي تضعها الإدارة العليا لتنفيذ الإعمال بالمنشأة
- ✓ التأكد من صحة و دقة و سلامة المحاسبية و التقارير و القوائم المالية، لإمكان الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات

[4] مجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية، موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014.

- ✓ ادارة المؤسسة على أسس علمية. من خلال توفر العناصر الأساسية وأهمها: دليل للإجراءات و الدورات المستحدثة ،و هيكل تنظيمي مع تحديد واضح للوظائف و شرح مضمونها، و تقارير دورية عن سير العمل

2.1.7 مراحل الرقابة[5] :

لكي تتم عملية الرقابة بنجاح لا بد من اتخاذ الخطوات الأساسية التالية:

أولا: وضع معدلات للأداء:

المقصود بهذه المعدلات، المعايير التي يتم على أساسها قياس انجازات العاملين في المنظمة الإدارية. وتحتوي هذه المعايير على وحدات عمل محددة لقياس كمية العمل و مستواه و الزمن الذي يلزم أدائه ووحدة العمل هي عملية أو جزء من عملية لا تقبل التقسيم الى أجزاء أصغر في التطبيق تحت الظروف السائدة وتختلف هذه المعدلات من منظمة إدارية إلى أخرى طبقا لنوعية النشاط الذي تمارسه كل منظمة و تبعا لأهدافها

ثانيا:تقويم الأعمال:

المقصود بذلك أن تقارن الأعمال و الأنشطة التي تم انجازها بمعدلات الأداء الموضوعية التي تم تحديدها، لمعرفة مستوى انجاز هذه الأعمال من حيث الكمية و النوعية و الزمن

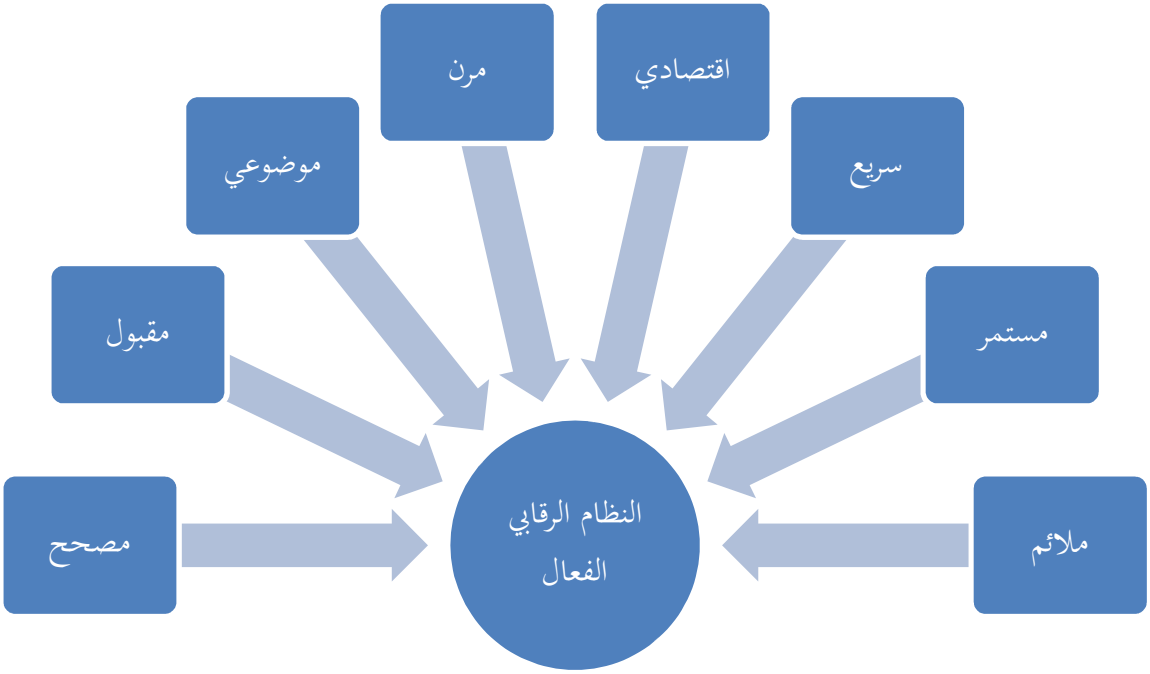
ثالثا:تصحيح الأخطاء و تقويم الإنحرافات:

تأتي هذه المرحلة بهدف تصحيح الأخطاء و المخالفات و معالجة أسباب القصور في أداء الانحراف و مقارنتها بمعدلات الأداء

و تقوم السلطة المختصة بالرقابة بوضع تقرير مفصل يضمن المراحل الثلاث المتخذة لتحقيق الرقابة،و بيان الأخطاء و المخالفات، و دراسة و معرفة أسبابها و تحليل دوافعها و علاج و اصلاح العيوب و الأخطاء التي أدت إلى حدوث هذه الانحرافات.

[5] محمد بوطة عبد الحميد: تنمية وتسيير الموارد البشرية، جدلية المفهوم النظرية والو اقع، دارالأيام، 2014.

2.1.8 خصائص النظام الرقابي الفعال[6] :



2.1.9 شروط الرقابة الإدارية:

الرقابة مهمة و لتحقيق هدفها لابد من توفر شروط تمكنها من ذلك و هي :

1. وجوب علم المسئول بهدف النشاط الذي يتم مراقبته، و إذا تعددت الأهداف أن يلم بأولوياتها
2. دراية العاملين في الرقابة بالقدرات و المهارات الفنية للعمل الذي يراقبونه حتى يتمكنوا من تصويبه وفقا لما هو مخطط له
3. ألا تمارس الرقابة بصورة ترهيبية، أو بصورة لينة جدا مما تؤدي لعدم الاكتراث و زيادة الانحرافات و الأضرار الناجمة عنها
4. التركيز على الكليات، و عدم التركيز على الجزئيات و التفاصيل كسبا للوقت
5. ألا تتعدد جهات الرقابة، و بالتالي تتعدد وجهات النظر عند تحليل الانحرافات و الأسباب التي أدت اليها
6. الكشف السريع عن الانحرافات و المواجهة السريعة لها

[6] يوسف حجيم الطائي ومزيد عبد الحسين الفضل، ترجمة هاشم فوزي عبادي: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، دار الوارق للنشر والتوزيع، الطبعة 1 ، 2016.

7. ألا يكون هدف الرقابة تصيد الأخطاء و ايقاع العقوبات، بل تهدف للتعرف على الأسباب و كيفية علاجها
8. أن تهيأ للعاملين الفرصة الكاملة ليعملوا على نحو واضح محدد في حدود مسؤولية كل منهم حتى لا يتفاجئو بما تطلبه الرقابة.

2.1.10 أنواع الرقابة[7]:

- الرقابة المتسلطة الخانقة:

و هي الرقابة التي تضيق الخفاق على الموظف أثناء العمل تشل حركته و تجعله غير قادر على التصرف أو الحركة الحرة

- الرقابة المتصيدة:

هي الرقابة التي تمارس بطريقة خاطئة فتقوم بتربص المؤدي و محاصرته و انتظار أول فرصة لوقوعه في الخطأ وحتى يتمكن منه الرئيس و يوقع عليه الجزاء العسير

- الرقابة المتعسفة:

و هذه الرقابة تتشابه مع الرقابة المتسلطة ولكن تختلف عليها في أنها عندما تكشف الخطاء أو الانحرافات تبالغ في مقدارها و حجمها، و تقدر لها أقسى العقوبات، ويتشدد فيها حتى تصل الى درجة التعسف و الظلم للأفراد

- الرقابة المانعة:

و هي الرقابة التي تحاول أن تمنع وقوع الأخطاء أو الانحرافات و تحصرها في أضيق الحدود، و يطبق عليها مقولة "الوقاية خير من العلاج"

- الرقابة المصححة:

و هذه الرقابة هي أصلا (رقابة مانعة) و لكنها ليست مخطئة للفرد. بل هي الرقابة التي تحاول مساعدة الفرد في تجنب الوقوع في الخطأ و تصنع له الحلول و البدائل لمعالجة الخطأ الذي يقع و في ظروف متباينة، فهي تصحح الخطأ أول بأول دون انتظار لتحديد المسئولية و العقوبة.

[7] يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي: قضايا في الفكرالإداري، دارصفاء للنشروالتوزيع، ط 1، عمان، 2015.

2.1.11 معوقات الرقابة الإدارية [8]

تعاني النظم الرقابية من مقاومة العاملين لها، و يرجع ذلك إلى عوامل كثيرة من أهمها:

1. الرقابة الزائدة: يقبلون العاملون عادة درجة معينة من الرقابة، إذا زادت عنها تؤدي إلى رفضهم لها.
2. التركيز في غير محله: تركز بعض النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدودة جدا مما قد يثير العاملين ضد هذه الرقابة.
3. عدم التوازن بين المسؤوليات و الصلاحيات: يشعر العاملون أحيانا بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من الصلاحيات و في نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللصيقة و المراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل، مما يرتبط سلبيا بقبول العاملين و التجاوب مع النظم الرقابية.
4. عدم التوازن بين العائد و التكاليف:قد يكون عدم كفاية العائد أو المكافآت التي يحصل عليها العاملون من أسباب مقاومة هؤلاء للنظم الرقابية.
5. عدم الحيادية:قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين لهذه النظم.

الرقابة الإدارية هو نشاط مستقل وموضوعي يستعمل في المنظمة لتأكيدًا على درجة التحكم في عملياتها، والذي يقدم النصائح حول كيفية تحسينها، ويساهم في توفير قيمة مضافة. يساعد الرقابة الإدارية في هذه المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال تقييم عملياتها[9].

تتكون الرقابة الإدارية من فحص الذي يحتوي على جميع جوانب وظيفة الموارد البشرية، من أجل التحقق من النتائج التي تم الحصول عليها في المجال المنظمة، ولكن قبل كل شيء تجب تحديد احتياجات وتطوير وتحسين الموارد البشرية، في جميع المستويات. في إدارة استراتيجية، و يمكن ان نستنتج على ان الرقابة الإدارية تساعد على تحسين الإدارية وفقًا لأهداف المؤسسة ووفقًا للقواعد التي تعمل عليها

[8] محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، دار الجامعية، جامعة الإسكندرية، ط2، 2011.

[9] إبراهيم محمد المحاسنة، الإدارة والتقييم الأداء الوظيفي، ط1، عمان، الأردن، دار جرير للنشر و التوزيع، 2018.

1) سجل المراجعة:[10]

ظهرت فكرة الرقابة الإدارية كنظام لتحقيق متطلبات بطريقة التي تحدد للرؤية الواضح، التي تساعد على المراقبة والمقارنة والقياس، مع مراعاة النتائج التي تساعد في الحصول على نتائج التي تتبعها مؤسسة أو مؤسسة. بناءً على هذه الفكرة مستنتج في دعم تحقق واتباع الإرشادات المعتمدة، والأرقام التي تعبر عن النتائج مهمة وصحيحة، وكذألك كانت طرق التي تساعدها في الحساب موثوق. فالرقابة الإدارية ليس نتيجة فلسفة. فهي تقوم بتلبية الحاجات التي تساعد في عملية مراجعة مستخدمة من خلال منطق الأمن، وأيضا أداة تحقيق لفائدة الصانع القرار الذي من خلال يساعد الإدارة والتنمية والاخير، تعتبر الرقابة الإدارية أداة التي تقوم بتلبيه الحاجات مشتركة لمراقبي الهيكل والتنظيم والمديرين الذين يريدون في تحسين استخدام وسائلهم. بالنسبة لهم الرقابة الإدارية هي الأرقام والحقائق و التحليلات و طرق القيام بالأشياء وسائل التحكم .

2) تعريفات لمفاهيم الرقابة الإدارية الرئيسية[11]**:**

يوجد عديد من تعريف المفاهيم الأساسية و ضروريًا لتحديد طريقة عرض الرقابة الإدارية بشكل أفضل ، ولهذا السبب سنقوم أولاً بتعريف المفاهيم الأساسية للتدقيق ، ثم المراجعة نفسها.

2-1) تعريف قائمة التدقيق:

قائمة من خطوات الإجراءات التي القائمة المرجعية هي قائمة بالأشياء التي يجب القيام بها. إنها أداة مرجعية لتنظيم العمل أو الحياة اليومية أو الأنشطة أو الهوايات التي تكون في الواقع، التي تعتمد على قائمة مرجعية، التي تحقق جميع المهام التي تكون مخطط لها. من خلال التنظيم، الذي يعتمد على القائمة القيام بالأشياء بطريقة منظمة، التي تسمح بالتنفيذ قائمة التحقق الأكثر دقة ومنهجية وشمولية، فهدف منها هو عدم نسيان الخطوات الضرورية للإجراءات لتنفيذها. تكون قائمة الإجراءات المكتوبة.

[10] ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة والإستراتيجية، ط1، لبنان، الدار الجامعية، لبنان 2002.

[11] الدحلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري، ط1، المكتبة الوطنية، 2001.

2-2) تعريفات معايير المراجعة:

تعتبر هي مجموعة من السياسات أو الإجراءات أو المتطلبات المستخدمة كمعيار يتم على أساسها مقارنة أدلة المراجعة.

وفقًا لـ **VILLALONGA، C**، يتم تعريف معايير المراجعة على أنها: "مجموعة من السياسات أو الإجراءات أو المتطلبات المحددة (معايير المراجعة هي المرجع الذي تتم مقارنة أدلة المراجعة على أساسه. في اللغة الفرنسية، يُشار إلى أدلة المراجعة عمومًا على أنها مستودع مراجعة). »

3-2) تعريفات أدلة المراجعة:

السجلات أو بيانات الوقائع أو المعلومات الأخرى ذات الصلة بمعايير المراجعة والتي يمكن التحقق منها.

وفقًا لـ VILLALONGA، C، في عمله المعمول به "الرقابة الإدارية الجودة الداخلية" ، يُعرّف دليل التدقيق بأنه "السجلات أو بيانات الحقائق أو المعلومات الأخرى ، التي تتعلق بمعايير التدقيق ويمكن التحقق منها".

4-2) تعريفات نتائج الرقابة الإدارية :

نتائج تقييم أدلة المراجعة مقابل معايير المراجعة.

5-2) تعريفات عميل الرقابة الإدارية :

المنظمة أو الشخص الذي يطلب الرقابة الإدارية .

6-2) تعريفات الجهة الخاضعة للرقابة:

المنظمة التي يتم مراقبتها.

7-2) تعريفات الرقابة الإدارية :

الشخص الذي يقوم بالمراقبة.

8-2) تعريفات برنامج المراجعة:

الترتيبات الخاصة بمجموعة من عمليات الرقابة الإدارية أو أكثر مخطط لها لمدة محددة وموجهة لغرض معين.

9-2) تعريفات خطة المراجعة:

وصف الأنشطة والترتيبات اللازمة لإجراء الرقابة الإدارية .

2-10) تعريفات الامتثال:

استيفاء أحد المتطلبات.

-11) تعريفات عدم امتثال

عدم تلبية أحد المتطلبات.

من معيار **"ISO "19011 طبعة 2011**، هذا المستند محمي بحقوق النشر "ISO"، النسخ مقتطف محظور لأغراض التدريب الداخلي.

تعريف عدم المطابقة وفقًا لـ PERIGORD و M و VANDEVILLE، P هو كما يلي "عدم تلبية المتطلبات المحددة. »

12-2) تعريفات استنتاج المراجعة:

نتيجة الرقابة الإدارية ، بعد النظر في أهداف المراجعة وجميع نتائج الرقابة الإدارية .

3) تعريف الرقابة الإدارية و أنواعه المختلفة[12]:

يُنظر إلى ان الرقابة الإدارية هي أداة للتحسين المستمر و الدائم التي تساعد على تقييم الوضع الحالي و أيضا تحديد النقاط الضعيفة التي تكون غير المتوافقة (وفقًا لأنظمة المراجعة المرجعية).[13]

- **1-3) تعريف المراجعة:**

- نبدأ بتعريف الرقابة الإدارية . وفقًا لما ذكره **PERIGORD، M and VANDEVILLE، P**، الذي يعرفه المرء: "الرقابة الإدارية " يأتي من الفعل اللاتيني **Audit**، والذي يعني الاستماع (لا يجب الخلط بينه وبين "الاستماع").

الرقابة الإدارية : فحص منهجي مستقل بهدف تحديد ما إذا كانت الأنشطة والنتائج المتعلقة بالجودة تفي بالأحكام المحددة مسبقًا وما إذا كانت هذه الأحكام تُنفذ بطريقة فعالة وقادرة على تحقيق الأهداف. »

كجزء من تطور المعيار لتعريف الرقابة الإدارية على أنه "عملية ممنهجية ومستقلة وموثقة للحصول على أدلة المراجعة وتقييمها بهدف تحديد مدى استيفاء معايير الرقابة الإدارية . »

[12] زاهد محمد الديري الرقابة الإدارية، ط1، مصر، دار المسيرة، 2012.

محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، دار الجامعية، جامعة الإسكندرية، ط2، 2011.

الرقابة الإدارية : هي عملية ومستقلة وموثقة للحصول على أدلة المراجعة وتقييمها بموضوعية لتحديد مدى استيفاء معايير المراجعة. **(ISO 9000/2008).**

مقتطف من معيار **"ISO" 1901**، **طبعة 2011** ، هذا المستند محمي بحقوق النشر **"ISO"** ، النسخ محظور لأغراض التدريب الداخلي.

ووفقًا لـ **SILLERO**، **ALBERTO:** "يمكننا تعريف الرقابة الإدارية على أنه عملية تحليل ومراقبة، وينطبق الآن على جميع وظائف المؤسسة. وبالتالي، هناك عمليات تدقيق للإنتاج وقوة المبيعات والجودة والإدارية والمحاسبة والبيانات المالية للمؤسسة "

يمكن ان نعرف الرقابة الإدارية على انها طريقة لمراقبة المنظمة وتحقق فعالية ووفقًا للأساليب المدروسة للمنتجات والخدمات التي تم تصميمها وتوجيهها. و تقوم من خلال اكتشاف الفجوات بين الأهداف والنتائج المتحصل عليه من خلال الاستراتيجيات او الإجراءات المختلفة، و التي تسعى دائما إلى تقييم المخاطر والفرص التي تم تكبدها فعليًا.

بصفة عام، يمكن تعريف الرقابة الإدارية على أنه إجراءات التي يتم إجراؤها بواسطة النظام المتخصص، والذي يعتمد على المعايير الموضوعة مسبقًا، بهدف اكتشاف العيوب والنقائص من أجل وضع الإجراءات التصحيح اللازمة من خلال تحديد طرق محددة. التي تساعد للمستخدمين في مراجعة مؤسسة أو خدمات المختلفة التي تساعد الجهات الفاعلة لفهم وشرح النظام المطبق.

2-3) أنواع الرقابة الإدارية المختلفة[14]:

يمكن تقسيم أنواع الرقابة الإدارية إلى ثلاث فئات (03) وهي: أولاً ،

3-2-1) الرقابة الإدارية الداخلي: (الرقابة الإدارية الطرف الأول)وبحسب (IIA) المعهد الدولي للمراجعين: قيمة مضافة يساعد هذه المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال التقييم ، باستخدام منهجية عمليات إدارة المخاطر والرقابة الإدارية و حوكمه، ومن خلال تقديم مقترحات لتحسين فعاليتها. ».

وأيضاً المراجعة الداخلية وفقاً لمعهد **(IFACI)** الفرنسي للمراجعة والرقابة الإدارية الداخلية:

"الرقابة الإدارية الداخلية هو الوظيفة في المؤسسة المسؤولة عن المراجعة الدورية للوسائل المتاحة للإدارة والمديرين على جميع المستويات لإدارة المؤسسة والسيطرة عليها. يتم تنفيذ هذه الوظيفة من خلال

[14] زكريا الدوري، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها، ط1، عمان الأردن، دار النشر، 2009.

خدمة تقدم تقاريرها إلى الإدارة ولكنها مستقلة عن الخدمات الأخرى. وتتمثل أهدافها الرئيسية ، في إطار المراجعات الدورية ، في التحقق من أن الإجراءات تشمل الأمن الكافي ، والمعلومات صادقة ، والعمليات المنتظمة ، وكفاءة المنظمات ، والهياكل واضحة ومتكيفة بشكل جيد. »[15]

وبحسب مفاهيم السابقة يمكن تعريف الرقابة الإدارية الداخلي هو نشاط مستقل للخبرة، وهو وظيفة مستقلة للتقييم الدوري للعمليات، والتي تجري تحقيقات في جميع وظائف المؤسسة، ومن يصدر الأحكام ويصدر التوصيات بشأنها. الرقابة الإدارية الداخلية وتنظيمها وهياكلها وإدارتها، والغرض منها مراقبة وإبداء الرأي حول فاعلية وسائل الرقابة الإدارية المطبقة.

يستخدم الرقابة الإدارية الداخلي من قبل منظمة لتقييم فعالية نظامها والامتثال له. إن أكبر فائدة للتدقيق الداخلي هي المساهمة في الإجراءات الوقائية الموضوعة.

ثانياً: المراجعة الخارجية[16]:

2-2-3) المراجعة الخارجية: (الرقابة الإدارية الطرف الثاني):

"**الرقابة الإدارية الخارجي** هو وظيفة مستقلة للمؤسسة التي تتمثل مهمتها في المصادقة على الحسابات والبيانات المالية والنتائج".

يُعرَّف الرقابة الإدارية الخارجي بأنها نظام مستقل ورسمي للوضع المالي لمنظمة ما وكذلك طبيعة ونتائج أنشطتها. ويتم تنفيذ هذه الدراسة من قبل مدققين محترفين بهدف التأكد من ملاءمة تقارير الإدارة ومصداقية البيانات المالية. كما أنه يجعل من الممكن تحديد مسؤولية المؤسسات في إدارة رأس مال المانحين وتحديد نقاط الضعف في الرقابة الإدارية الداخلية.

يتم تنفيذ المراجعة الخارجية من قبل شخص من خارج المنظمة، على سبيل المثال العميل. الهدف هو التحسين المستمر لنظام الجودة للجهة الخاضعة للرقابة، بما يتماشى مع متطلبات العميل.

لذا فإن المراجعة الخارجية هي وظيفة مستقلة للمؤسسة، ويتم تنفيذها من قبل شخص مستقل عن المؤسسة.

---

[15] زيد راغب، السياسات الإدارة واستراتيجيات الأعمال، ط1، مصر، مؤسسة دار الكتب، 2001.

[16] سامح عبد المطلب، إدارة الأفراد، ط1، عمان، الأردن، دار النشر 2010.

3-2-3) الرقابة الإدارية الخارجي: (الرقابة الإدارية طرف ثالث)[17]

"يتم إجراء عمليات الرقابة الإدارية الطرف الثالث من قبل هيئات خارجية مستقلة. تقدم هذه المنظمات، المعتمدة عادة، التسجيل أو شهادة الامتثال. »

يتم إجراءات الرقابة الإدارية من الطرف الثالث معتمدة في منظمة أو هيئة منح شهادات. (على سبيل المثال: **COFRAC** في فرنسا) لجنة الاعتماد الفرنسية (**COFRAC**) هي جمعية مسؤولة عن إصدار الاعتمادات للهيئات المشاركة في تقييم المطابقة في فرنسا. يؤدي إلى يؤدي إلى الحصول على شهادة بالمعايير المعمول بها ، وأشهرها **2008-ISO 9001** ، من خلال تقييم مدى مطابقة النظام المراقب فيما يتعلق بالمعيار المستخدم.

باختصار: عمليات الرقابة الإدارية الداخلية، التي يشار إليها أحيانًا باسم عمليات الرقابة الإدارية من الطرف الأول ، الذي يتم إجراؤها من قبل المنظمة نفسها أو بالنيابة عنها ، من أجل مراجعة الإدارة والأغراض الداخلية الأخرى (على سبيل المثال ، للحصول على معلومات لتحسين نظام الإدارة) ، ويمكن أن تكون مفيدة كأساس لإعلان المطابقة الذاتي للمنظمة.

وتشمل عمليات الرقابة الإدارية الخارجية عمليات الرقابة الإدارية الطرف الثاني والثالث. يتم إجراء عمليات مراقبة الطرف الثاني من قبل أطراف لها مصلحة في المنظمة ، مثل العملاء أو غيرهم ممن يتصرفون نيابة عنهم. يتم إجراء عمليات رقابة الطرف الثالث من قبل هيئات المراقبة و المستقلة ، مثل المنظمين أو الهيئات التي تمنح التسجيل أو الاعتماد.

الجدول 02: أنواع الرقابة الإدارية المختلفة وأهدافها الرئيسية

الهدف الرئيسي	أنواع المراجعات
تحسين العمليات وزيادة الثقة الداخلية.	الرقابة الإدارية الداخلي (الجزء الأول)
يحمي ويحمي ثقة العملاء.	الرقابة الإدارية الخارجي (الجزء الثاني)
إثبات لجميع العملاء المحليين والدوليين أنه يمكن الوثوق بهم.	الرقابة الإدارية الخارجي (طرف ثالث)

مصادر:تطوير بنفسي

[17] السلمي علي، إدارة الإفراد والكفاءة الإنتاجية، ط1، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع .2008

جدول رقم 03: الفرق بين الرقابة الإدارية الداخلي والرقابة الإدارية الخارجي:

عنصر المقارنة	الرقابة الإدارية **الداخلي**	**المراجعة الخارجية**
انتداب من؟	من المدير العام لمديري المؤسسة.	من CA (رسميًا من AG.) للأطراف الثالثة التي تتطلب حسابات معتمدة
مهام	تتعلق بشواغل المديرية العامة.	المتعلقة بمصادقة الحسابات: الانتظام
الموجودات	ملاحظات حول مخاطر الأعطال: . تحديد الأسباب تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها	ملاحظات للعيوب من فحص الدوائر الرئيسية والقوائم

4) أساسيات سلوك الرقابة الإدارية[18] تعتمد الرقابة الإدارية قبل كل شيء على التواصل: المدقق-الخاضع الرقابة الإدارية إذا كان الاتصال سيئًا، فسيكون الرقابة الإدارية سيئًا:

- المستمع سوف يستهجن ويرفض
- سيكون هناك العديد من المعوقات ، والنتائج ضعيفة ومتنازع عليها خلال نهاية اجتماع المراجعة ،
- لن تؤخذ النتائج بعين الاعتبار مهما كانت يجب ألا نغفل أبدًا عن حقيقة أن المستمع "دخيل"، وأن الأمر متروك له للتكيف. دائمًا ما يرتبط التحدي والتوتر بشكل أو بآخر بالرقابة الإدارية . كل هذا، إلى جانب "تدخل" شخص غريب في بيئة العمل ، يعني أنه في الرقابة الإدارية ، يمكن أن يتغير كل شيء بسرعة كبيرة. يجب أن يكون المراقب أكثر انتباهاً للمناخ في حالة الرقابة الإدارية الداخلي، حتى أكثر من الرقابة الإدارية الخارجي ، يمكن أن يكون لخطأ السلوك الداخلي عواقب كثيرة[19].

[18] **عاشور أحمد صقر، السلك الإنساني، ط1، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005.**

[19] Jacqueline Barraud, Françoise Kittel, Martine Moule : la Fonction Ressources Humaines : Métiers, Compétences et Formation, 2 eme éd., liaisons, Paris, 2006.

Jean Paul Jués : Gestion des Ressources Humaines : Principes et Points-clés, spécialité groupe : H.E.C, Édition : éllipses, 2002.

المبحث الثاني: منهجية وأهداف الرقابة الإدارية الموارد البشرية:

تتكون الرقابة الإدارية من تحليل إجراءات وممارسات الإدارية للهيكل من أجل تحديد "الممارسات الجيدة" المعمول بها بالفعل ، والتنبيه إلى الممارسات التي قد تؤدي إلى إحداث آثار غير مرغوب فيها على المنظمة ، وإذا لزم الأمر ، للتوصية بإجراءات تصحيحية (تنفيذ أدوات الإدارية أو التدريب أو الإجراءات لتوعية اللاعبين المعنيين ، إلخ).[20]

منهجية المراجعة مقارن: المراجع سيقرب الوضع الحقيقي من الوضع المثالي الذي يحدده معيار، مرجع. سيقيس الانحرافات عن هذا المعيار ودراسة أسبابها واقتراح الأنظمة التنظيمية.

استقرائي: لأنها مأخوذ من الحقائق، معرفة أسبابها وتساعدنا في بناء الأداء الوظيفي.

1) تعريف الرقابة الإدارية للموارد البشرية (الرقابة الإدارية الموارد البشرية):

يمكن تعريف الرقابة الإدارية على أنه: "عملية مراقبة وتحليل وتقييم ، مما يجعل من الممكن تحديد نقاط القوة ومخاطر إدارة الموارد البشرية. »

ووفقًا لـ **VATIER، R** ، فإن الرقابة الإدارية الموارد البشرية: "هو أداة إدارية ، عملية مراقبة تميل إلى تقدير قدرة المؤسسة على السيطرة على المشكلات البشرية أو الاجتماعية التي تطرحها بيئتها ، وإدارة تلك التي تخلقها بنفسها من خلال وتوظيف الأفراد اللازمين لنشاطها ". [21]

و من خلال تعرف هذا يمكن تعريف الرقابة الإدارية هو منهجية يؤدي إلى تشخيص أسباب المشكلات المكتشفة وصياغة توصيات للعمل ، فهو يشكل أداة إدارة حقيقية للأشخاص المسؤولين عن الإدارية ، حيث " يوفر الوسائل لفهم الصعوبات الاجتماعية التي تنشأ في المؤسسة ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لحلها.

تتكون مراجعة مواردها البشرية من تحليل الإجراءات وممارسات الإدارية للهيكل من أجل تحديد "الممارسات الجيدة" المعمول بها بالفعل ، والتنبيه إلى الممارسات التي قد تؤدي إلى إحداث آثار غير مرغوب

[20] عبد الرحمن توفيق، رقمنة الأداء، ط1 مصر، سلسلة الإصدارات، جهيك، .2015

[21] عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنشيط، ط1، عمان، الأردن، دار النشر، عمان، الأردن، 2001.

فيها على المنظمة ، وإذا لزم الأمر ، التوصية بالتصحيح الإجراءات (تنفيذ أدوات الإدارية أو التدريب أو الإجراءات لزيادة وعي اللاعبين المعنيين ، إلخ).[22]

2) **منهجية تدقيق الموارد البشرية:**

إن تطور التشريعات والمناخ الاجتماعي والتعقيد وخاصة ضيق الوقت لا تسمح دائمًا بالحصول على رؤي واضحة لمواردها البشرية. إذا لم يتم إجراء التعديلات على أساس منتظم ، فستكون هناك العديد من المخاطر: التغيب ، والحوادث في العمل ، والدوران ، وما إلى ذلك، ومن هنا تأتي مصلحة إجراء مراجعة لممارسات وإجراءات الموارد البشرية. لذا فإن المنهجية هو كما يلي: هناك ثلاث لحظات فردية لمهمة التدقيق. يشار إلى هذه اللحظات الثلاث تقليديًا بالمراحل التالية:

مرحلة التحضير والدراسة مرحلة التحقيق و التحقق مرحلة ختامية.

3-1) مرحلة الإعداد أو الدراسة:

في هذه المرحلة ، التي تفتح مهمة الرقابة الإدارية، أن يتمتع المراقبون بقدرة كبيرة على القراءة والانتباه والتعلم. يمكن تعريفها على أنها الفترة التي سيتم خلالها تنفيذ جميع الأعمال التحضيرية قبل اتخاذ الإجراءات. كل ذلك هو المقاصة والحرث والبذر للبعثة. لهذا، يجب على المراقب المضي قدمًا من خلال

3-1-1) التآلف:

هذه الخطوة الأولى ضرورية ويجب تنظيمها وتنفيذها بدقة. إذا تم التعامل مع التسلسلات المختلفة التي تشكلها بصرامة، فإن المراحل التالية، بما في ذلك التدخل في المجال، ستتم بسهولة. هذا لإثبات أهمية هذه الخطوة.

سيعمل مراقب بنفس الطريقة تمامًا:

معرفة المنطقة المراد تدقيقها، تحديد المخاطر تعريفات الأهداف.

لا يكون بشكل عشوائي، يجب ان طريق جمع المعلومات الضرورية خارج النظام. قبل كل شيء ، يجب أن تكون منظمة. لذلك سيخطط المراقب لمعرفة الوسائل الأنسب لاكتساب المعرفة اللازمة لتنفيذ مهمته (المقابلات، والإجراءات، والاستبيان، وما إلى ذلك).

[22] علي الشريف، التنظيم والإدارة، ط1، بيروت، الدار الجامعية، 2015.

2-3) مرحلة التحقق:

الصفة التي يتميز بها هذا الجزء، بانه يسعى الى التحديد جميع الأدوات اللازمة للفحص. يجب أن تكون المعلومات التي تم جمعها خلال فترة الإعداد شاملة والصحيح.

1-2-3) ترحيب -الجلسة الافتتاحية:

الاجتماع الافتتاحي هو خطوة اختيارية عند إجراء عمليات الرقابة الإدارية الداخلي.

يتبع هذا الاجتماع الى تقديم الجهات الفاعلة في الرقابة الإدارية (المراقبون والمراجعون) ، واستدعاء الأهداف ومجال التحقيق ، وتقديم خطة التدقيق وتعديلها إذا لزم الأمر ، والتطمين من خلال توفير مجال من الثقة.

في هذه المرحلة أن يعطي المراقب صورة صادقة للرقابة الذي سيقوم به. يجب عليه أن يذكر بوضوح كيف يرغب في إجراء تحقيقاته. من المثير للاهتمام تحديد الشروط اللازمة للحصول على مناخ من الثقة: الشفافية أو الاستماع المتبادل أو إرادة الفهم.

باختصار: الاجتماع الافتتاحي هو تمرين قليل الممارسة الرقابة الإدارية الداخلي وحمله يسمح بعلاقة أولى مع المراقبين وبالتالي تجنب العديد من المخاوف المراقبين حيث ان في الواقع ، يعد الاجتماع الافتتاحي مرحلة من عملية الرقابة الإدارية تسمح بما يلي:

- تأكيد خطة الرقابة الإدارية (وإعادة تعديلها إذا لزم الأمر) ،-

- تمثيل الجهات الفاعلة في المراجعة، الاطمئنان من خلال خلق مناخ من الثقة

- إضفاء الطابع الرسمي على الرقابة الإدارية وتعبئتها، -تحديد موعد للجلسة الختامية (تأكيد الحضور) ،-تقييم أهداف المراجعة. التسلسل الزمني للتدخلات (المواعيد والزيارات الميدانية وما إلى ذلك) الميزانية الزمنية لتحديد الجدول الزمني للبعثة وتحديد سعر البعث في هذه المرحلة من المهمة، يجب على المراقب إيجاد إجابة للأسئلة واكتشاف التناقضات الكبيرة. لذلك يجب على المستمع: اتصال. اطراح الأسئلة. مراقبة الحقائق. كشف الثغرات تحقق من وجود نقائص حفظ الردود (أدخل المعلومات). تحقق - من الإجابات. تحقق من التقرير خلال هذا الاجتماع، يتم ما يلي: المقابلات والاختبارات: لكل نقطة من نقاط البرنامج التفصيلي أو برنامج العمل، يضع المدقق استبيانات للمراقبة. هذه الاستبيانات موضوع

مقابلات مع موظفي الخدمة المراقب. الهدف هو الإجابة على الأسئلة: من الضروري محاولة معرفة ما لا يمكن ذكره، أي حالات التشويش والخلل الوظيفي.[23]

ثم من الضروري التحقق من صحة الإجابات، من خلال التدريب على الاختبارات. هذه أوراق عمل ستشكل دليلاً على ما هو مكتوب في التقرير. الصعوبات في التوقع:

للحصول على "غير مذكور"، يجب على المستمع أن يتوقع خلال المقابلات:

لذلك يجب أن يكون الاستبيان مصممًا بشكل جيد ويجب إثبات جميع المعلومات (نظام تصفية المعلومات).

اختيار المعايير[24]:

في جميع مهام المراجعة، تعتمد جودة توصيات المراجع على جودة المعايير المستخدمة.

يعتمد اختيار الإطارات المرجعية على الزاوية التي يتم من خلالها النظر في المشكلة:

لذلك فإن اختيار المعيار ضروري لأنه يجب أن يكون تمثيليًا ويجب أن يغطي جميع الجوانب المعنية. لأن الوضع المثالي يحتاج إلى العديد من المراجع المكونة في النظام ليتم وصفها بطريقة مرضية. يمكن أن يكون للنظام المرجعي عدة مصادر:

اللائحة والمعيار يفرضان نفسه بقوة أكثر أو أقل ،مجموعة الضوابط الناتجة عن البحث الفني والخبرة العملية دون صفة الإلزام ،حالة من الفن في وقت معين ،اتفاقية داخلية أو هدف وضعناه لأنفسنا. يتغير النظام المرجعي بمرور الوقت. قد تختفي بعض المعايير لصالح معايير جديدة في ضوء التطورات القانونية والاقتصادية ... يجب تحديد المعيار في بداية الرقابة الإدارية . سيتمكن المراقب من إنشاء النظام المرجعي الذي سيمكن من اتخاذ الإجراءات لتوجيهها. لقياس أي انحرافات بين النظام المرجعي والهدف من المراجعة ، نحتاج إلى مؤشرات ، موجودة أو سيتم إنشاؤها ، توفر القيم أو نتائج القياس.

---

[23]Jean Fombonne : L'Histoire des ressources humaines, Vuibert, Paris, 2001.
José Allouche et Philippe Gilbert : 50 ans de G.R.H : de la profusion des outils rationnels à l'institutionnalisation des ressources humaines, in Jérôme Caby et Géraldine Schmidt : 50 ans de management. Réflexions et témoignages sur les évolutions du management durant les 50 dernières années, Pearson Education, Paris, 2006.

[24]علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، ط1، عمان، الأردن، إثراء للنشر والتوزيع، 2012.

لا يكفي احترام المعيار بشكل مؤقت ، بل يجب أن يكون بشكل دائم حتى يتم تعديله أو استبداله. سيضمن التدقيق وجود وفعالية الإجراءات. العناصر ، والملاحظات التي يتم جمعها بوسائل مختلفة ، والمقابلات مع المسؤولين عن القطاعات التي تم مراجعتها ، و نظر الى التسجيلات المتعلقة بالجودة ، وملاحظات أنشطة معينة وأنماط عملها فيما يتعلق بالأهداف الثابتة. عندما يتم مراجعة وتوثيق جميع النتائج وجميع الملاحظات بشكل صحيح ، يكون فريق المراجعين قادرًا على صياغة استنتاجاته (الانحرافات ، عدم المطابقة الصغيرة أو الرئيسية) وإبلاغها إلى الجهة الخاضعة للرقابة.[25]

في أي حال ، يجب على المراقب التأكد باستمرار من أن الجهة الخاضعة للتدقيق قد فهمت ملاحظاته بالكامل ، والتناقضات التي تمت ملاحظتها والتي يجب ، قدر الإمكان ، "التحقق من صحتها" ، والاعتراف بها من قبل الجهة الخاضعة للتدقيق.

3-3) مرحلة الختام:

في هذه مرحلة الخاتمة أيضًا وقبل كل شيء يجب ان يكون له قدرة معينة على الكتابة. سيقوم المستمع هذه المرة بتفصيل وتقديم منتجه بعد جمع عناصر محصوله. ينظم المراقبون معرفة نتائج الاختبارات الخاصة بهم بطريقة منظمة في تقرير. يصدرون رأيًا إلى الإدارة حول درجة التحكم في العمليات التي تم تدقيقها ويضعون توصيات من أجل تحسين العمليات.

المرحلة الختامية من التقرير: وهي موجهة إلى المديرين الرئيسيين المعنيين بمهمة الرقابة الإدارية .

وهي تشمل: النتائج ، رأي المراقب ، التوصيات ، الخاتمة.

1-3-3) الجلسة الختامية:

إنه يجمع بالضبط نفس المشاركين في الاجتماع الافتتاحي. لذلك سنجد الجهة الخاضعة للرقابة والمتعاونين معه وربما التسلسل الهرمي الخاص و يتم عرض الملاحظات والاستنتاجات بترتيب الأهمية. بشكل عام ، المراقب الرئيسي هو الذي يعرض النتائج. يعطي رأيًا حول قدرة العناصر التي تم فحصها على تحقيق الأهداف المنشودة.

[25] زكرياء الدوري ومبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.

كذلك على أداء بعض الأنشطة الرئيسية. يعرض التناقضات الملحوظة ويعطي أدلة ومؤشرات لحلها. بشكل عام، هذا الاجتماع له عدة أهداف ليكون لتقديم النتائج والتحقق من صحتها،اشرح التوصيات وضع المصطلحات العملية المتعلقة بخطة العمل ومتابعة المهمة. يجب تقديم جميع العناصر التي تم اكتشافها أثناء التدقيق والتحقق من صحتها من قبل الجهة الخاضعة للتدقيق. يجب ألا يحتوي التقرير النهائي على عناصر لم تكن لتعرض على الجهة الخاضعة للتدقيق. يجب فهم كل شيء ويجب على المدققين التعرف على النتائج الدقيقة. وأخيرًا إعداد تقرير المراجعة.

4) تقرير المراجعة:

تقرير الرقابة الإدارية هو قبل كل شيء وسيلة اتصال. إنه يعمل على إقناع المرسل إليه وبدء إجراء وغالبًا ما يكون أيضًا نتيجة للعمل التوظيفي الأولي.

4-1) خصائص التقرير[26]:

ولتحقيق أهداف التقرير يجب أن يكون: مختصرو مكتمل مفهوم. - دقيق ومقتصر على الحقائق، -مهذب وبدون تحيز، -معتمد من قبل المديرين، -في الوقت المناسب. يخضع هذا التقرير لعدد معين من المبادئ، ويحترم شكلاً معينًا، ويخضع محتواه للمعايير.

4-2) مبادئ تقرير المراجعة: لا يوجد تدقيق بدون تقرير الرقابة الإدارية الوثيقة النهائية خاتمة خطة العمل يجب أن تكون دقيقة وموجزة. يجب أن يكون هناك توازن بين ما يريد المستمع قوله وما هو متصور. يجب أن يكون ترتيب التقرير منطقيًا ولكن ليس هو نفسه الاختبارات. اكتب فقط ما يفيد في إعلام القارئ أو ما هو مبني على الأدلة. يجب أن يفهم القارئ من القراءة الأولى ما إذا كانت جيدة أم سيئة.

5) أهداف المراجعة:

مهما كان النظام المرجعي الرقابة الإدارية ، فإنه يجعل من الممكن تحقيق هذه الأهداف الخمسة الرئيسية، وهي: التحقق من الامتثال لمتطلبات مرجع (مراجع) المؤسسة (المعايير ، النصوص التنظيمية ، المواصفات ، مواصفات العميل ، إلخ). تحقق من أن الأحكام التنظيمية (العمليات) والتشغيلية (الإجراءات والتعليمات وما إلى ذلك) قد تم إنشاؤها ومعروفة وفهمها وتطبيقها. التحقق من فعالية المجال

[26] غربي علي، تنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2006.

الخاضع للرقابة ، أي قدرته على تحقيق الأهداف. تحديد مجالات التحسين والتوصيات لدفع المؤسسة إلى الأمام. دمج الممارسات الجيدة الملاحظة لتشجيع الفرق والاستفادة من هذه الممارسات في المؤسسة.[27]

1) عند جدول عمليات المراقبة، يجب على المراقب شرح بوضوح لفرق الرقابة الإدارية نطاق وأهداف عمليات الرقابة الإدارية . في الواقع، بالإضافة إلى هذه الأهداف العامة الخمسة ، من الممكن تحديد أهداف للتحقق من الكفاءة والربحية والممارسات الاجتماعية والمجتمعية الجيدة واحترام البيئة ، إلخ ... لتحقيق هذه الأهداف ، يجب معرفة بعض القواعد الأساسية أثناء المراجعة: تبني موقفًا موضوعيًا ، دون استقراء شخصي. تجنب التأثر بالخلفية التقنية للفرد. ابقَ طبيعيًا ومنتبهًا. السؤال بدقة. تمييز الحقائق الاستثنائية والمعتادة. مراقبة عمل الجهة الخاضعة للرقابة. استمع إلى المحاور، لا تتوقعه. راقب المحاور بعناية (نغمة ، عاطفة ، إيماءات).

أخيرًا ، يُقصد من الرقابة الإدارية أن يكون ممارسة قائمة على منهجية المخاطر. من الضروري دائمًا تحديد المخاطر المحتملة أو المثبتة التي يمكن أن تحدثها حالة ملحوظة على نتائج الكيان أو أدائه. هذا يساعد على ترتيب أولويات التحسين.

[27]José Allouche, Encyclopédie des ressources humaines, édition : Vuibert, Paris, 2e éd., 2006.
Loïc Cadin, Frédéric Guérin et Frédérique Pigeyre : Gestion des ressources humaines : Pratique et éléments de théorie, Dunod, Paris, 2e éd, 2007

المبحث الثالث: سياسات الرقابة الإدارية على الموارد البشرية:

الرقابة الإدارية هو أداة إدارة استراتيجية تهدف إلى تصميم سياسة الإدارية التي تتماشى مع التحديات الاستراتيجية للمؤسسة تحسين الإدارية بجميع مكوناتها ،توقع أي تغيير تنظيمي ،جعل ممارسات الإدارية متوافقة مع اللوائح الاجتماعية ،

1) الرقابة الإدارية عملية التوظيف[28]:

غالبًا ما يتم ترك رقابة التوظيف، ويعتمد القائمون بالتوظيف على الموجود ويعتبرون هذا المنهجية مكلفًا للغاية في الوقت المناسب. ومع ذلك ، يبدو هذا ضروريًا من أجل تحسين نجاح التوظيف وتقليل مخاطر الفشل التي يمكن أن تكون مكلفة للغاية في الوقت المناسب وقبل كل شيء ماليًا.

1-1) التعبيرعن الحاجة للاستقدام:

يمكن أن يكون أصل الطلب مغادرة أو إنشاء وظيفة أو نقل. يقوم المدير المباشر المعني مباشرة بوضع نموذج طلب، وإرساله إلى مديره المباشر وإرساله إلى القسم المسؤول عن التوظيف. في هذه المرحلة، يتدخل المدقق لتحليل نموذج الطلب: -هل تتضمن المعلومات اللازمة (مستوى وتاريخ ومدة الحاجة)؟ - هل توجد خطة لإدارة شؤون الموظفين؟ يقوم المدقق بعد ذلك بإجراء تشخيص للفرصة للتحقق من أن جميع حلول تحسين الإنتاجية قد تم تحليلها قبل اللجوء إلى التوظيف ، ولا سيما الحلول المؤقتة (العمل المؤقت ، والعقد المحدد المدة ، والموظفين الذين توفرهم مؤسسة خارجية ، والتعاقد من الباطن ، إلخ.) يحث تحليل الطلب 67 المدقق أيضًا على النظر عن كثب في الأبعاد المختلفة للوظيفة المراد شغلها: - التحليل الوظيفي: مستوى المعرفة والتدريب والخبرة المطلوبة.

- التحليل النفسي والنفسي-الاجتماعي: أي بيئة الوظيفة وتأثير هذا التوظيف على المناخ الاجتماعي للمؤسسة. فيما يلي مثال على استبيان لتحديد كيف ومن يحدد احتياجات الموارد البشرية. وتجدر الإشارة إلى أنه يجب تقديم هذا الاستبيان إلى جميع مديري أقسام إدارة الإدارية والمدير العام.

2-1) تعريف الوظيفة:

[28] غريب محمود سيد أحمد، تصميم تنفيذ البحث الاجتماعي، مصر، دار المعرفة الجامعية، 2018.

يتيح الوصف الوظيفي تحديد الحاجة ومعايير التوظيف.

من الضروري عرض الموقف على المرشحين ودمج الشخص الذي تم اختياره. في هذا المستوى ، يجب على المدقق التحقق من وجود وصف وظيفي مناسب أو محدث. ثم يقوم المدقق بتقييم مدى توافق هذا التعريف مع الواقع.

للقيام بذلك ، يقوم المدقق بفحص موثوقية التحليل الوظيفي الذي أجراه قسم **GRIT** من خلال إجراء سلسلة من المقابلات مع الأشخاص المعنيين لتحديد الخصائص والمتطلبات الحقيقية للوظيفة بوضوح.

3) المقابلات والاختبارات[29]:

بعد المراجعة ، قد يتم استدعاء كل المرشحين لإجراءات في مقابلة التوظيف هي أكثر وسائل التقييم استخدامًا. على الرغم من ذلك ، نادرًا ما يُمارس بطريقة عقلانية. أول سؤالين يجب على المراقب طرحهما هما: هل تمت مقابلة جميع المرشحين الناجحين من قبل أحد أعضاء الموارد البشرية؟ هل تمت مقابلة جميع المرشحين الناجحين من قبل أشخاص لديهم معرفة كافية بالمناصب المطلوب شغلها، مثل المديرين المباشرين؟ ثم يتحقق المراقب من أن خطة المقابلة التي وضعها المحاور تسمح له بجمع البيانات ذات الصلة والتي يمكن التحكم فيها. كما أنه قادر على التحقق من ورقة التقييم ومدى ملاءمة المعايير المختارة مقدم المرشح. بالإضافة إلى ذلك، يقوم المراقب بتقييم مهارات المحاور على المستوى التنظيمي والنفسي من خلال إجراء مقابلة مع الشخص المسؤول عن مقابلات العمل:

- هل يعرف الوظيفة وبيئتها جيداً؟ هل لديه مهارات استماع جيدة؟
- هل يستطيع التحكم في مشاعره والتعرف على التناقضات والعناصر المهمة مع تجنب الهيمنة

الشكل 03: مقابلة مع رئيس مقابلات التوظيف.

من ناحية أخرى، قد يخضع المرشحون المختارون في نهاية المراحل السابقة للاختبارات. هدفهم ذو شقين: - تسليط الضوء على أي نقاط ضعف قد تشكل موانع للموضع. - صنف مؤهلات المرشحين للاختيار من بينها والمطابقات بين الملفات الشخصية والملف الشخصي للوظيفة. يقوم المدقق بتقييم جودة المقابلات

[29] القايبي بكر، الرقابة الإدارية، ط1، القاهرة، مطبعة دار التاليف .2007.

من خلال فحص ملخصاتها، وبالتالي يكتشف الأخطاء وكذلك التجاوزات من حيث التكلفة والطاقة المستخدمة في الاختبارات.[30]

4-1) القرارات:

في هذه المرحلة، يتحقق المراقب الى الاختيار النهائي للمرشحين مرضيًا من خلال مقارنة ملف المرشح المختار مع ملف الوظيفة. يجب على المراقب بعد ذلك إجراء مقابلة مع مديري قسم إدارة الموارد البشرية. أنواع الأسئلة التي يمكنه طرحها هي: من الذي يقرر الاختيار النهائي؟ هل يمتلك قسم الإدارية المهارات اللازمة لإعداد عقود العمل؟

- هل لدى الإدارية فهم جيد لتشريعات عقود العمل؟ من يحرر عقد العمل ومن يوقعه؟ هل هناك نسبة كبيرة من الموظفين لم يكملوا فترة الاختبار؟ هل تم إجراء التسمين بشكل صحيح؟

5-1) الترحيب والتكامل:

يخضع المراقب الى عدة إجراءات الاستقبال التي تنفذها المؤسسة بالإضافة إلى فعالية ترتيبات الاستقبال. باختصار، في مراقبة التوظيف، يمكن توضيح دور المراقب حول المحاور التالية: غالبًا ما يُطلب من المراقب التحقق من وجود إجراءات توظيف داخلية، وتوزيعها على صانعي القرار المعنيين، وبالطبع تطبيقاتها الفعالة. - يجب عليه تقييم إلى أي مدى تم تحقيق الأهداف الكمية والنوعية وفهم أسباب أ- يمكن أن تركز المراجعة أيضًا على الكفاءة: هل تم الحصول على النتيجة بأفضل تكلفة؟- يقوم مراقب المراقب لدى المؤسسة سياسة توظيف متوافقة مع استراتيجيتها وما إذا كانت تطبقها بشكل فعال[31].

2) الرقابة الإدارية عملية التعويض: يغطي الرقابة الإدارية عدة مجالات مثل الرواتب والنفقات والمزايا الاجتماعية. تهدف مراجعة التعويضات (الرواتب والمزايا) إلى تقييم مدى كفاية وفعالية الضوابط المطبقة

1-2) تدقيق هيكل الرواتب: تسمح مراجعة هيكل الرواتب للمدقق بإصدار حكم على قدرة هيكل الرواتب على تحقيق أهداف المؤسسة من حيث جذب مواردها البشرية والاحتفاظ بها وتحفيزها. تعتبر مراجعة

[30] Luc Boyer et Noel Equilbey : Organisation : (Théories et Applications), éditions d'Organisation, deuxième édition, Paris, 2006.

Sandrine Bellier et& Hubert Trapet, Panorama de la G.R.H : définitions, questions et convictions, Liaisons, Paris, 2001.

[31] **ماجد محمد الخياط، أساليب البحوث للكمية والنوعية في البحوث العلمية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، المازوني، عمان، 2009.**

هيكل الرواتب مهمة معقدة وصعبة للغاية لأن المراقب يجب أن يحلل وضع منحنى المؤسسة فيما يتعلق بالسوق المرجعي. لذا فإن مراجعة هيكل الرواتب فيما يتعلق بسوق العمل: استخدام المعلومات من مسح الرواتب ضروري لإجراء هذا الرقابة الإدارية .

ستكون الوظيفة الأولى للمراقب هي تصور منحنى الراتب الحقيقي للمؤسسة ومقارنته ببيانات السوق الأكثر صلة. هل موقع منحنى المؤسسة بالنسبة للسوق المرجعي يتماشى مع أهداف المؤسسة؟

2-2) الرقابة الإدارية جودة المعلومات الخاصة بالأجور[32]:

المعلومات المتعلقة بالأجور متنوعة للغاية. سيغطي الرقابة الإدارية المعلومات التاريخية أو المتوقع، الداخلية أو الخارجية، النوعية أو الكمية، الكمية أو غير الكمية. يغطي الرقابة الإدارية المعلومات المنتجة لمختلف المستفيدين الداخليين والخارجيين.

ينبغي التأكيد على جانبين مهمين من حيث المعلومات المتعلقة بالأجور: السرية مطلب أساسي. المعلومات الاسمية، التي لها طبيعة مؤقتة يجب حمايتها، الأمن هو الشرط الثاني. يجب حماية عمليات كشوف المرتبات المحوسبة وكذلك الوصول إلى قواعد البيانات. من الضروري أيضًا التحقق من أن تركيز معالجة الكمبيوتر لا يمثل مخاطر كبيرة لعمليات كشوف المرتبات في حالة وقوع حوادث.

3)عملية الرقابة الإدارية GPEC:

يعتمد منهجية إدارة الوظائف والمهارات وعلى سيناريوهات تطوير الأعمال ويجب أن يكون جزءًا من منطق المنهجية متوقع. بشكل عام، في مراجعة مهمة GPEC، يركز المراقب في تحليله على الخطوات التالية التي يجب اتخاذها:

3-1) الخطوة 01: تحديد العملية:

في هذه الخطوة ، يتعلق الأمر بتحليل الأداء العام للمؤسسة ، وجميع الخدمات التي تنتج عنها. ، من أجل تحديد العمليات المستخدمة في المؤسسة. و من الضروري تحليل مزايا وعيوب العمليات. بتعبير أدقيق التي تتعلق الأمر بقياس المخاطر المثبتة أو المحتملة التي تسببها هذه العمليات. لهذا ، من الضروري أحيانًا ، اعتمادًا على حجم المؤسسة ، جمع كمية كبيرة من المستندات (المرجع المعياري و / أو التنظيمي ، تقرير

[32] مدحت أبو ناصر، الأداء الإداري، ط1، القاهرة، مصدر، دار النشر، 2012.

التدقيق السابق ، دليل الجودة ، أوراق العمليات ، المخطط التنظيمي ، لوحة القيادة التي تعرض الأهداف والنتائج وما إلى ذلك).

2-3) الخطوة الثانية: ملء الاستبيان:

بمجرد انتهاء من التحليل الأولي ، يجب إعداد استبيان، والذي سيتم استخدامه لإعداد المقابلات الفردية. يجب أن يعتمد هذا الاستبيان بالطبع على تحليل البيانات. يجب أن تكون الأسئلة قادرة على تغطية جميع الموضوعات التي تمت دراستها. استبيان يوفر معلومات أساسية عن جميع أبعاد المشكلة، كافية لتحديد جوانبها الأساسية. إنها مسألة طرح الأسئلة بطريقة منهجية حتى لا ننسى أي معلومة معروفة.

أيضًا ، قد يكون من الحكمة استخدام مستودعات إدارة و / أو إدارة المشروع. من بين أشهرها نجد **ISO 9000** على سبيل المثال.

3-3) المرحلة المقابلات الفردية: قبل البدء في المقابلات الفردية ، يجب شرح نطاق وأهداف الرقابة الإدارية بوضوح للمدققين. بعد ذلك ، لكي تتمكن من إجراء هذه المقابلة ، من الضروري احترام بعض القواعد الأساسية: - تبني موقف موضوعي. تجنب التأثر بالخلفية التقنية للفرد. – تبقى على طبيعته من اجل مراقبة عمل الجهة الخاضعة للرقابة. - استمع إلى المحاور ، لا تتوقع منه. راقب المحاور بعناية (نغمة ، عاطفة ، إيماءات).

4-3) الخطوة التوصيات: مع خلال البيانات الشخصي وتحليلها تم جمعها من المقابلات الفردية ، التي يجب أن يكون لدينا قاعدة جمع بيانات التي تسمح لنا باقتراح الحلول الممكنة. للقيام بذلك ، يجب علينا أولاً ربط البيانات الفردية و جمعها مع بعض تكون متوافقة التي تساعد في تقدير و تحليلنا الشخصي متماسك إلى حد ما. و يمكن معرفة المشاكل الجديدة في المنظمة، أيضا معرفة تفاصيل العمليات التي تم تحديدها مسبقًا ،التي لم يتم تحديدها على الإطلاق. و من الضروري بالطبع مراعاة هذه المعايير وتحليلها بالتفصيل من أجل اقتراح الحلول

5-3) الخطوة المتابعة:

أخيرًا ، تأتي المتابعة. إنها ببساطة مسألة التحقق من أن التغييرات قد حدثت بشكل صحيح وأن الأهداف المتوقعة قد تحققت بالفعل.[33]

4) الرقابة الإدارية عملية الإدارة المهنية:[34]

يسمح تقييم مهارات كل موظف لتنمية الإدارية بإعداد الآفاق الوظيفية لموظفيها.

1-4) تقييم الوظيفة:

يتوافق طلب تقييم المدير بشكل أساسي مع الحالتين التاليتين:

>توظيف موظف ، المؤسسة على اتصال بواحد أو أكثر من المرشحين المحتملين ، داخليين أو خارجيين ، وترغب في الحصول على رأي أحد المحترفين بشأن المهارات وأسلوب الإدارة وإمكانات التطوير والشخصية والقيم الخاصة بهؤلاء الأشخاص.

>ترقية أو نقل موظف ، تحتاج المؤسسة إلى التحقق من أن مهاراتها ودوافعها تتماشى مع متطلبات الوظيفة المراد شغلها ، يمكن أن يكون التشخيص مصحوبًا بخطة تطوير شخصية.

يتم إجراء التقييم على أساس المقابلات والتحقق من الجهات المرجعية (للمرشحين الخارجيين). يتم إجراء المقابلة بطريقة "توجيهية" 74 للحصول على معلومات حول المهارات والأداء.

[33]Travail commun ; ((Abderrahmane Lellou, Hadj Nekaa, Khaled Tahari, Zahir Yanat)), «Formation et Production de Compétence : Enjeux et Perspectives», Réflexion sur la formation professionnelle et la gestion des compétences : un état des lieux interdisciplinaire, université des sciences commerciales d'Oran en partenariat avec le laboratoire de recherche sur les Économies Euro-méditerranéenne, Édition : Dar El Gharb, 2007.
VAE E MERCIER et Géraldine Schmidt : Gestion des ressources humaines, Pearson Education, Paris, 2004.

[34]موسى خليل، الإدارة المعاصرة، ط1، بيروت لبنان، دار النشر، 2005.

2-4) تقييم المهارات:

يمكن أن يأتي طلب تقييم المهارات من المؤسسة أو من الموظف الإداري. المواقف التي تؤدي إلى الطلب هي: >ترغب المؤسسة في تطوير موظف وتحتاج إلى معرفة مهاراته ودوافعه لغرض حسن ملاءمته للمنصب.

يرغب الموظفون في تقييم حياتهم المهنية: فهم بحاجة إلى معرفة أنفسهم بشكل أفضل من أجل اتخاذ الخيارات المهنية الصحيحة. يتم إجراء تدقيق تقييم المهارات على ثلاث مراحل: أولاً ، يجري المراقب مقابلة فردية لذلك ، المرحلة الأولى هي مقابلة فردية: مقابلة فردية لتحديد احتياجات الموظف وتقديم شروط تقدم التقييم.

2 خطوات التحقيق:

تتيح مرحلة التحقيق تحليل كفاءات المستفيد ومراكز اهتمامه. وأخيرًا ، أخيرًا ، نجد الاستنتاج النهائي ، وبالتالي ، خاتمة المراحل الثالثة: خاتمة مع تسليم وثيقة موجزة ، تناول المشروع المهني ، أو مشروع التعليم المستمر ، مع الخطوات المتوخاة لتنفيذه. للتأكد من أن مقابلة التقييم تنطلق دون عوائق وتنتج نتائج قابلة للاستخدام ، يجب على المراقب التأكد من أنها قد تم إنشاؤها على أساس جيد. ويعد الاختيار الصحيح لمعايير التقييم أحد أهم اهتمامات المراقب . من الضروري التأكد من أن الأسئلة التي سيتم طرحها مناسبة قدر الإمكان.

يجب أن تكون المعايير موضوعية ولها صلة بمهارات أو أداء الموظفين. من الممكن أيضًا طرح أسئلة تتعلق بسلوك الأشخاص الذين تم تقييمهم بقدر ما يعكس السلوك الصفات المهنية. يولي المراقب أهمية كبيرة لاختيار المقيمين. إنه يتأكد من أن الأشخاص الذين سيطرحون الأسئلة يحترمون القواعد لضمان أن تكون العملية عادلة لجميع الموظفين.

تتركز الرقابة الإدارية على التحقق من جودة وكفاءة المقيّمين ، وسيتعين على المقيّمين ، من بين أمور أخرى: لا تسترشد بأفكارهم الشخصية المسبقة ولا تدل بآرائهم الشخصية أثناء المقابلات. خلق بيئة مواتية لإجراء التقييم بسلاسة من أجل الحصول على إجابات واضحة وصادقة. معرفة كيفية نقل الغرض من مقابلة التقييم إلى الأشخاص الذين سيستجوبونهم.

المبحث الرابع: التسيب الإداري:

ان التسيب الوظيفي من الظواهر السلبية المنتشرة في المؤسسات و الإدارات عامة و الجزائرية خاصة حيث انها تؤثر على بيئة العمل و إنتاجية المؤسسات و يعبر التسيب عن عدم الانضباط او الالتزام داخل المؤسسات تظهر من خلال الغياب و التاخر المتكرر عن العمل ، الخروج المبكر من العمل ، عدم تحمل المسؤولية ،عدم التزام بالاوامر و تعليمات المدراء ، تراخي و تكاسل الموظف ، سلبية الموظف...الخ و هذا راجع لعدة عوامل و أسباب منها اجتماعية خاصة بالعامل نفسية او شخصية و يوجد أيضا العامل الإداري أي الرقابي و التنظيمي تعني نقص في الرقابة و تردي مستويات الأجور او بصفة عامة نستطيع القول تردي الحوافز للعمال .

أولا: مفهوم التسيب الوظيفي

مفهوم التسيب لغة : هو ترك الشيئ يسير على رسله .

- التسيب في اللغة الدارجة هو الإهمال و انعدام الضوابط او ضعف الالتزام بالانظمة و غياب الاهتمام و الإحساس اتجاه شيئ ما او عدم اللامبالاة .

مفهوم التسيب الوظيفي :

- تخلي العاملين و انصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئيا او كليا و عدم بذل المجهود مما يؤدي الى تدني مستويات الكفاءة و الكفاية الإنتاجية.

- السلوك المنحرف في أداء الالتزامات و الواجبات اتجاه الإدارة و المجتمع.

-سلوك منحرف يدل على الإهمال و انعدام الضوابط او ضعف الالتزام بالانظمة.

- عدم التزام الموظف بأداء واجباته الوظيفية بكفاءة و امانة مع قلة الجهد المبذول ، مما يؤدي الى ضعف مهاراته المهنية و انخفاض مستوى الكفاءة في بيئة العمل.

- غياب الإرادة و القوة و الطاقة للانجاز عمل معين الامر الذي يؤدي الى تدني مستويات الكفاءة عند الموظفين عبارة عن سلوكيات ذلك الفرد غير المكترث.

- مفهوم الشخصي : عدم قيام الموظف بالاعمال التي يجب القيام بها و اهمالها و التقصير في أداء الواجبات الوظيفية و العملية .

ثانيا : مظاهر التسيب الوظيفي

1- ظاهرة الغياب :

مفهوم الغياب :

- يعد غياب العامل عن أداء مهامه في الوقت المحدد او خلال ساعات العمل المطلوبة دون مبرر مقبول مخالفة لواجابته الوظيفية ، مما قد يؤثر سلبا على الإنتاجية وفقا للأنظمة العمل المعتمدة.

- غياب العمال عن العمل في الأيام المحددة للاداء مهامهم دون مبرر يعتبر مخالفة للأنظمة العمل مما قد تؤثرعلى سير الإنتاج و كفاءة الأداء.

أنواع الغياب :

الغياب الارادي (الطوعي) : المتعمد من طرف الموظف بوعي كامل منه من دون اذن او أسباب

الغياب اللا ارادي : خارج عن قدرة الموظف للأسباب مرضية ، حوادث العمل ، أمور عائلية او شخصية .... الخ .

أسباب الغياب :

أولا: أسباب شخصية

- عدم توفر وسائل المواصلات في الزمان و المكان المحددين

- وعكة صحية

- وفاة احد الأصدقاء او الأقارب.

ثانيا : أسباب مهنية

- عدم الرضا عن العمل

- بيئة العمل السلبية و السيئة

- عدم الرضا عن الأجور

- ضعف الحوافز

- العمل لساعات طويلة.

تاثير الغياب :

أولا : على المستوى الإداري

- تؤدي زيادة الغياب عن العمل الى مشكلات في الإدارة و زيادة في التكاليف

- ارتفاع معدل الغياب قد يشير الى وجود ظروف عمل غير مناسبة في المؤسسة من سلبية العاملين نحو المؤسسة و نظمها و سياستها

-يؤدي الغياب الى اضطراب عمل المشرفين اذ يؤثر على جميع وظائف الإدارة من تخطيط و تنظيم و توجيه و تنسيق و رقابة

- يؤدي نقص العاملين غير المتوقع الى إعاقة الإنتاج

- إعاقة الإنتاج و نقص في تسليم الطلبيات في المواعيد المحددة مما يضر بسمعة و مركز المؤسسة.

ثانيا : على مستوى العامل نفسه

- يحرم من فرص الحصول على الترقيات و المكافات

- تدهور علاقة الموظف مع الإدارة

- كثرة الغياب تؤدي الى انخفاض في مردوديته و مهاراته

- تغيب الموظف يؤدي الى خصم من اجره و بالتالي يقل راتبه مما يؤثر على مدى التزاماته العائلية و الشخصية.

2- ظاهرة التأخر عن مواقيت العمل

- التأخر عن العمل أي تأخر الموظف عن موعد بدء العمل الرسمي و قد يطلب من الموظف تعويض هذا الوقت.

التأخر عن العمل يعد شكلا من اشكال التسيب الوظيفي ، حيث يظهر الموظف غير الملتزم بعدم احترامه لمواعيد الحضور و الانصراف ، و على الرغم من ان التأخير قد يكون لفترة قصيرة من اليوم الا انه قد يؤدي الى خسائر كبيرة ، خاصة في الحالات التي تتطلب حضور الموظف بشكل فوري دون تأجيل ، نتيجة لذلك أصبحت ظاهرة التأخر مصدر قلق متزايد للمسؤولين ، لما تسببه من تاثير سلبي على سير العمل و الإنتاجية.

3- ظاهرة عدم التزام الموظف باستغلال وقت العمل الرسمي

تعد مشكلة عدم استغلال وقت العمل الرسمي من الظواهر المنتشرة في الإدارات الجزائرية ، حيث يهدر الموظفون جزءا كبيرا من ساعات العمل في أنشطة غير منتجة ، بعيدا عن مهامهم الرسمية . فمنهم من

يقضي الوقت في الزيارات بين المكاتب او الانشغال بقراءة الصحف و ممارسة بعض الألعاب ، و استقبال المعارف و استخدام وسائل العمل للأغراض شخصية ، وصولا الى انشغال بعض الموظفات بأعمال غير متعلقة بالوظيفة

أسباب الظاهرة :

1- تكدس الموظفين : تعاني بعض الإدارات من فائض كبير في عدد الموظفين مقارنة بحاجتها الفعلية ، فمثلا قد تحتاج إدارة معينة الى 100 موظف ، لكنها تضم 400 موظف ، ما يؤدي الى قلة المهام لكل موظف و زيادة وقت الفراغ

2- ضعف الانضباط الإداري : حيث يسود الخلط بين العلاقات الشخصية و الالتزامات المهنية ، مما يسمح أي شخص بالدخول الى المسؤولين و استقطاع وقتهم دون ضوابط

3- غياب التوصيف الوظيفي الدقيق : عدم تحديد مهام الموظف بشكل واضح يجعله غير ملتزم بإنجاز اعمال محددة وفق معايير واضحة

4- عدم وجود عقوبات صارمة : غياب إجراءات رقابية و جزائية حازمة يؤدي الى تهاون الموظفين في أداء أعمالهم ، مما يعزز من ظاهرة اهدار الوقت .

هذه الظاهرة لا تقتصر فقط على المؤسسات الحكومية ، بل تمتد أيضا الى بعض المؤسسات الخاصة ، مما يؤثر سلبا على الأداء العام و الإنتاجية.

4- سلبية الموظف :

ا- مقاومة التغيير : تعد مقاومة التغيير من ابرز التحديات التي تواجه المنظمات عند محاولة التطوير و التحديث . تنشا هذه المقاومة غالبا نتيجة انتشار السلبية بين الموظفين ، مما يؤدي الى عزوفهم عن اكتساب مهارات جديدة او التاقلم مع المستجدات . كما ان بعض العاملين يبدون اعتراضا على أي تغيير يطرا على المعدات ، النظم ، او الإجراءات ، بدافع الحفاظ على الوضع القائم و حماية مصالحهم و مراكزهم الوظيفية لذا تحتاج الإدارة الى استراتيجيات فعالة للإدارة هذه المقاومة ، مثل تعزيز التواصل ، اشراك الموظفين في عملية التغيير ، و توفير التدريب المناسب لضمان الانتقال السلس نحو بيئة عمل اكثر تطورا و إنتاجية.

ب- ضعف التعاون و انعدام روح العمل الجماعي : يعد غياب التعاون بين الموظفين و عدم تشجيع العمل الجماعي من الظواهر السلبية التي تؤثر على بيئة العمل و الإنتاجية . فبعض الموظفين يفضلون العزلة و يتجنبون التواصل مع زملاؤهم ، مما قد يكون ناتجا عن عوامل نفسية تدفعهم الى الاستقلالية و الاكتفاء الذاتي ، او بسبب سوء التنظيم الإداري و الإجراءات التي لا تعزز ثقافة الفريق.

يمكن ان تؤدي هذه العزلة الى ضعف الشعور بالانتماء للمجموعة و انخفاض مستوى التعاون بين الزملاء ، مما ينعكس سلبا على الأداء العام . لذا من الضروري ان تعمل المؤسسات على تعزيز بيئة عمل داعمة للتعاون من خلال تشجيع ثقافة الفريق ، تهيئة بيئة تفاعلية ، وضع أنظمة تحفيزية ، تطوير الإجراءات الإدارية ، دعم الموظفين نفسيا و مهنيا .تعزيز روح التعاون في بيئة العمل لا يساهم فقط في تحسين الأداء بل يزيد أيضا من رضا الموظفين و شعورهم بالانتماء للمؤسسة مما يؤدي الى بيئة عمل اكثر إنتاجية و إيجابية.

يُعرَّف التغيب بأنه سلوك العامل الذي يفشل في الوفاء بالتزامه بالحضور إلى العمل، في الوقت الذي ينبغي أن يكون متواجدًا فيه عادةً لتنفيذ المهمة الموكلة إليه.

ويمكن تعريفه أيضًا بأنه عدم حضور العامل في الوقت المحدد لأداء عمله، عندما يجب عليه القيام بعمله، لأسباب ودوافع غير مقبولة.

هناك فرق بين مصطلحي التغيب والتغيب: التغيب يعني رغبة الفرد في التوقف عن العمل. التغيب هو فعل متعمد يستخدمه العامل للتعبير عن عدم رضاه عن ظروف العمل المختلفة، سواء كانت جسدية أو اجتماعية أو اقتصادية.

التغيب هو مصطلح يعني عدم الحضور إلى العمل لسبب خارج عن إرادة العامل، مثل التوقف عن العمل لمدة محددة، أو بسبب المرض أو حادث أو الولادة بالنسبة للمرأة العاملة.

تنقسم أسباب التغيب إلى ثلاث فئات رئيسية تشمل: أسباب متعلقة بالعمال (أسباب شخصية): العمر، الجنس، الصحة، الحالة الاجتماعية، الالتزامات العائلية، الأقدمية، عدم القدرة، التعب والملل.

أسباب متعلقة بالشركة (أسباب مهنية): نوع العمل، نوع السلطة، ساعات العمل غير المناسبة، العلاقات الإنسانية داخل الشركة، ظروف العمل، الرواتب والمكافآت.

أسباب خارجية عن الشركة (أسباب اجتماعية): الموقع الجغرافي للإقامة ووسائل النقل.

لقياس التغيب، يتم استخدام ثلاث طرق:

-معدل تكرار التغيب: لقياس متوسط عدد المرات التي يغيب فيها الموظفون في مجموعة معينة أو قسم أو الشركة بأكملها.

-شدة التغيب: تقيس هذه الصيغة الضرر الناجم عن التغيب

-معدل ساعات العمل المفقودة: ويسمى أيضًا متوسط التغيب، وكأن لا توجد طرق أخرى لقياس التغيب. تظهر هذه الصيغة نسبة ساعات العمل المفقودة إلى إجمالي ساعات العمل المخطط لها.

يتم استخدام عدة طرق لتقليل معدل التغيب منها: تدريب المشرفين، التواصل مع الأطراف المسببة للغياب، المتابعة الطبية المستمرة، فرض عقوبات للحد من التغيب، إنشاء نظام دقيق لمراقبة وقياس التغيب، تحليل أسباب التغيب بشكل يومي وشهري ومقارنتها مع فترات أخرى من نفس الشهر من العام السابق مثلا. - زيادة الوعي بتأثير التغيب، وتطبيق نظام عقوبات فعال يطبق على الجميع، وتحسين بيئة العمل، وخلق الدافع، وتنفيذ نظام المكافآت والمجاملة، وخلق جو عائلي في خطوط الإنتاج، ومحاولة القضاء على الروتين في العمل.

5- التراخي و التكاسل في انجاز المهام الوظيفية :

تعد ظاهرة التراخي و التكاسل في العمل من المشكلات التي تواجه العديد من المؤسسات ، حيث يميل بعض الموظفين الى التكاسل عن أداء مهامهم بالكفاءة المطلوبة ، رغم قدرتهم على الإنجاز و غالبا ما يكون دافعهم الأساسي للعمل مرتبطا بالمكافئات المادية او المصلحة الشخصية ، او الخوف من العقوبات الإدارية مما يدفعهم الى البحث عن ادنى مجهود ممكن مقابل اكبر عائد او الاكتفاء فقط بالحد الأدنى من متطلبات الوظيفة و على الرغم من ان الأنظمة الإدارية تحدد ساعات العمل و الاستراحة فان ذلك لا يعني ان الموظف يتمتع بحرية التصرف في أوقات العمل غير المخصصة للانجاز مهامه بل ان وقت العمل بالكامل مخصص لتنفيذ المسؤوليات الوظيفية . و من اهم مظاهر التراخي و التكاسل في العمل هي :

1. تأجيل المهام و اهمالها : تأخير تنفيذ الاعمال دون مبرر مما يؤثر على سير العمل و جودته
2. غياب الرغبة في التعلم و التطوير : عدم السعي للاكتساب مهارات جديدة او تحسين الأداء الوظيفي
3. الاعتماد على الزملاء في انجاز المهام الصعبة : التهرب من المسؤوليات وتحميل الاخرين أعباء العمل
4. الافتقار الى روح المبادرة : عدم تقديم أفكار او حلول تسهم في تحسين الأداء المؤسساتي

5. ضعف التعاون مع الزملاء و عدم دعم العمل الجماعي : مما ينعكس سلبا على بيئة العمل و يؤدي الى انخفاض مستوى التفاعل بين الافراد

6. انتشار السلبية و اللامبالاة : عدم الاهتمام بتحقيق الأهداف المؤسسية او المساهمة في تطوير بيئة العمل .

مما ينتج عنها ، انخفاض الإنتاجية ، خلق بيئة عمل غير محفزة ، تعطيل العمل الجماعي.

6- عدم التزام الموظف بالأمانة و الاستقامة : يعد التزام الموظف بالأمانة و الاستقامة احد الأسس الجوهرية لضمان نزاهة العمل الإداري ، حيث يتطلب منه أداء مهامه بموضوعية و تجرد ، بعيدا عن أي مصالح شخصية او سياسية تو مادية . يعني ذلك رفضه التام لأية مكافئات او هدايا مالية او عينة من مصادر خارج نطاق المؤسسة التي يعمل بها ، و التعامل بشفافية و مسؤولية في كل ما يتعلق بوظفيته . غير ان بعض الموظفين قد يقعون في فخ القبول بالمنافع الشخصية المقدمة من المواطنين او جهات اقتصادية و سياسية ، مما يعتبر اخلالا بالأمانة الوظيفية و انحرافا عن مبادئ النزاهة ، و عندما يستغل الموظف موقعه لتحقيق مكاسب خاصة فانه يصبح جزءا من منظومة الفساد الإداري و هو سلوك يؤدي الى اضعاف الثقة في المؤسسات العامة كما ان للرشوة اثر على بيئة العمل هو سلوك يشوه بيئة العمل عن:

1. غياب العدالة و تكافؤ الفرص : حيث يتم منح فرص لامتيازات للأشخاص بناءا على قدرتهم على الدفع لا على استحقاقهم الفعلي

2. تراجع كفاءة المؤسسات : اذ يؤدي الفساد الى تفضيل المصالح الشخصية على تحقيق الأهداف العامة

3. الاضرار بسمعة الإدارة و ثقة المواطنين بها : مما يجعل التعامل معها محفوفا بالشك و عدم اليقين.

ثالثا : دوافع التسيب الوظيفي

1- دوافع تنظيمية : يعد التنظيم احد الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة في تنفيذ خططها سواء على مستوى المؤسسات او البلديات، لتحقيق الأهداف المرجوة سواء كانت أهدافا عامة او استراتيجيات طويلة المدى . ويشمل التخطيط وضع برامج تفصيلية تضمن تحقيق هذه الأهداف بكفاءة و فعالية .

غير ان التنظيم قد يواجه بعض المشكلات التي تعيق تحقيق الأهداف المنشودة و من ابرزها :

1. غياب خطة واضحة و محكمة تحدد مسار تنفيذ البرامج الإدارية ، مما يؤدي الى ضعف الأداء و صعوبة تحقيق الأهداف

2. تعارض بعض الممارسات الإدارية مع المهام الأساسية للموظفين او طبيعة العمل الإنتاجي ، الامر الذي قد يؤثر على كفاءة الأداء بسبب ضعف التنسيق بين مختلف الإدارات .

لذلك فان تحقيق تنظيم فعال يتطلب وضع خطط دقيقة ، و تحديد الاختصاصات بوضوح ، و تعزيز التنسيق بين الإدارات لضمان تنفيذ الأهداف بكفاءة و نجاح.

2. دوافع إدارية : تعاني الإدارة من عدة مشكلات تؤثر سلبا على كفاءة العمل و انسيابيته و من ابرز هذه التحديات :

1. غياب تحمل المسؤولية الكاملة من قبل المدير ، مما يؤدي الى ضعف في اتخاذ القرارات الحاسمة .

2. افتقار منظومة العمل الى قواعد رقابية واضحة تضمن متابعة الأداء و تحسينه ، الى جانب ضعف المشاركة في عمليات الإدارة .

3. عدم توفر نهج اداري منظم يساعد في تطبيق أسس الإدارة بفعالية في مختلف المستويات التنظيمية .

4. غياب القواعد الإدارية التي تضمن استمرارية العمل بشكل سلس و منظم .

5. ضعف اليات الرقابة و المتابعة خلال تنفيذ العمليات الإدارية ، مما قد ينعكس سلبا على جودة النتائج.

6. قصور في تطبيق الرقابة الداخلية ، مما يسهم في انشار التسيب الإداري و يؤثر على الانضباط الوظيفي.

7. تداخل الاختصاصات و ازدواجيتها ، مما يؤدي الى عدم وضوح المسؤوليات و تأخير انجاز المهام .

8. غياب التنسيق الفعال بين الإدارات ، مما يحد من تكامل الجهود و يؤدي الى تضارب في تنفيذ الاعمال.

3- دوافع اجتماعية :

يعتمد العديد من الموظفين في المؤسسات الإدارية على وجود مسؤول يتولى تنظيم العمل و يتحمل معظم القرارات ، مما يؤدي الى تفشي ثقافة الاتكالية عن تحمل المسؤوليات . يعود هذا السلوك الى تأثيرالممارسات الإدارية التقليدية التي كرست الاعتماد على الغير ، و هي ظاهرة لا يمكن تغييرها بسرعة ، بل تتطلب فترة زمنية طويلة و جهودا مستمرة في التوجيه و الإصلاح الإداري .

و تترتب على هذه الظاهرة عدة مشكلات تؤثر سلبا على كفاءة العمل، من ابرزها :

1. تركيز السلطة في يد فرد معين داخل الجهاز الإداري مما يحد من المشاركة الجماعية .

2. استمرار أنماط الإدارة البيروقراطية و التحكم المركزي ، مما يقلل من المرونة في العمل

3. ضعف الاستقلالية لدى الموظفين و الاعتماد المفرط على الاخرين في أداء المهام

4. تفشي ممارسات سلبية داخل بيئة العمل ، مثل الوساطة ، المحسوبية ، الفساد الإداري ، و استغلال السلطة من قبل فئات معينة.

4. دوافع قانونية : تعاني الإدارة من العديد من التحديات القانونية التي تعيق فعاليتها و تحد من قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة . و من ابرز هذه المشكلات :

1. غياب اطار قانوني واضح : يفتقر العمل الإداري الى تنظيم قانوني شامل يحدد القواعد العامة لممارسته مما يؤديالى العشوائية في الأداء .

2. ضعف التنسيق بين القوانين الإدارية و قوانين الخدمة العامة : حيث ان بعض الاحكام القانونية المنظمة العامة لا تتلاؤم مع متطلبات الإدارة الحديثة ، مما يخلق فجوة بين التشريعات و الممارسات الإدارية .

و تتجلى هذه التحديات في عدة مظاهر ابرزها :

- هيكلة الوظائف : عدم ملاؤمة تصنيف الوظائف الحالية مع الاحتياجات الفعلية للإدارة ، مما يؤثر على كفاءة توزيع المهام .

- نظام تقييم الأداء : غياب معايير واضحة و فعالة لقياس كفاءة الموظفين الى جانب نقص الحوافز التي تعزز الإنتاجية .

- اليات العقوبات التاديبية : عدم كفاءة نظام الجزاءات في ضبط الأداء و معالجة المخالفات بأسلوب عادل و فعال .

لتحقيق إدارة اكثر كفاءة ، لابد من اصلاح الاطار القانوني ، و تطوير القواعد التنظيمية بحيث تتماشى مع المتغيرات الحديثة ، مع تعزيز اليات التحفيز و الانضباط لضمان بيئة عمل اكثر عدالة و إنتاجية.

5. دوافع فنية :

تؤدي المشكلات الفنية الى التسيب الإداري الذي يعيق كفاءة العمل و تؤثر سلبا على الأداء المؤسساتي و من ابرز هذه المشكلات :

1. ضعف التأهيل و التدريب : غياب برامج تدريبية فعالة لتطوير مهارات الموظفين و تحسين كفاءتهم .

2. نقص المعدات و الرقابة : قلة توفر الآلات الميكانيكية الحديثة و ضعف اليات الرقابة الذاتية لضمان جودة الأداء .

3. تعيينات غير مدروسة : عدم مراعاة التخصص و الكفاءة عند تعيين الموظفين ، مما يؤدي الى ضعف الإنتاجية .

4. تدني الرواتب : عدم تناسب الأجور مع مستوى المعيشة و عدم ربطها بالتغيرات الاقتصادية العالمية .

5. غياب خطط الإصلاح : افتقار المؤسسات الى خطط سنوية واضحة لتطوير الأداء و تحسين بيئة العمل.

6. ضعف التنسيق المؤسساتي : قلة التعاون بين الإدارات ، مما يؤدي الى تكرار الجهود وهدر الموارد .

7. تعقيد الإجراءات : غياب سياسات واضحة لتبسيط الإجراءات الإدارية مما يؤثر على كفاءة العمل .

8. سوء استخدام السلطة : استغلال بعض المسؤولين لسلطاتهم بشكل سلبي يؤثر على بيئة العمل و العلاقات الوظيفية .

9. النزاعات الإدارية : كثرة الخلافات بين الموظفين و الإدارات ، مما يؤدي الى بيئة عمل غير مستقرة .

10. سوء توزيع العمالة : عدم استغلال القوى العاملة بشكل فعال ، مما يؤدي الى تكدس غير مبرر في بعض الوظائف .

11. بيئة عمل غير مريحة : عدم توفر مبان مناسبة للعمل ، تفتقر الى التهوية و التكييف الملائم ، ما ينعكس سلبا على راحة الموظفين و انتاجيتهم .

12. ضعف وسائل الاتصال : عدم توفر أدوات الاتصال الضرورية للانجاز المهام بفاعلية داخل المؤسسة و خارجها .

ان معالجة هذه المشكلات تتطلب تبني سياسات إدارية صارمة لتعزيز الانضباط ، و تحسين بيئة العمل ، و ضمان تحقيق اعلى مستويات الكفاءة و الإنتاجية.

6. دوافع البشرية :

يعتبر العنصر البشري المحرك الأساسي لظاهرة التسيب الوظيفي ، حيث تنشا هذه الظاهرة لعدة عوامل تتعلق بالموظف نفسه ، و يمكن تصنيفها الى محورين رئيسيين :

أولا : العوامل المادية

تؤثر الظروف المالية للموظف بشكل مباشر على التزامه و انضباطه في العمل ، و من ابرز العوامل المادية هي :

. ضعف الأجور و المستحقات المالية : عدم كفاية الراتب لتغطية احتياجات الموظف و التزاماته اليومية .

. التاخر في الترقيات و العلاوات : عدم حصول الموظف على الترقيات و العلاوات المستحقة في الوقت المناسب .

. النقل العشوائي : نقل الموظف الى وظائف لا تتناسب مع تخصصه تو مهاراته دون مبرر واضح .

. غياب الامتيازات الوظيفية : عدم توفر الحوافز المادية او المزايا التي يحصل عليها زملاؤه في نفس الوحدة او في وحدات متشابهة .

. عدم تحقيق العدالة في توزيع المكافآت : عدم المساواة في منح المكافآت و البدلات بين الموظفين ، مما يؤدي الى شعورهم بالإحباط و عدم الرضا .

ثانيا : العوامل المعنوية

تلعب العوامل النفسية و الاجتماعية دورا مهما في تعزيز او تقويض التزام الموظف بواجباته و من ابرزها :

. غياب العدالة الإدارية : شعور الموظف بعدم المساواة في التعامل بين الموظفين داخل الوحدة الإدارية ، مما يضعف الدافع للعمل .

. ضعف فرص التقدم الوظيفي : عدم وجود اليات واضحة تتيح للموظفين التدرج في المناصب وفقا لكفاءتهم ، مما يقلل من حماسهم للعمل .

. انعدام الأمان الوظيفي : شعور الموظف بعدم وجود ضمانات لحمايته في حالة مواجهة ظروف طارئة مثل المرض ، الوفاة ، او عدم توفر الرعاية الصحية له و للأسرة .

. غياب البيئة الداعمة : عدم توفير وسائل الراحة النفسية و الاجتماعية ، مثل الأندية و الجمعيات التي تعزز الانتماء المؤسساتي .

. تجاهل مشاركة الموظفين في صنع القرار : عدم اشراك الموظفين في تحديد الأهداف او الاستماع الى ارائهم و مقتراحتهم ، مما يقلل من الدافع للعمل

. ضعف فرص التقدم الوظيفي : عدم وجود اليات واضحة تتيح للموظفين التدرج في المناصب وفقا لكفائتهم ، مما يقلل من حماسهم للعمل.

ان توافر بيئة عمل عادلة ، سواء على المستوى المادي او المعنوي ، يسهم في الحد من التسيب الوظيفي و تعزيز الالتزام و الانضباط داخل المؤسسات . لذا فان معالجة هذه العوامل من خلال تحسين الرواتب ، و ضمان العدالة الوظيفية ، و تعزيز المشاركة الإدارية ، يمكن ان يؤدي الى رفع مستوى الأداء و تحقيق الاستقرار المؤسساتي.

رابعا : العوامل المؤثرة في التسيب الوظيفي

1- الرضا الوظيفي : يعد الرضا الوظيفي عنصرا أساسيا في استقرار الموظفين و تحفيزهم على الأداء الفعال داخل المؤسسة ، فهو يعكس مدى شعور الفرد بالراحة و الرضا تجاه وظيفته ، و البئة التي يعمل فيها ، و العلاقات التي تربطه بزملائه و رؤسائه ، إضافة الى سياسات المؤسسة و اجرائتها الإدارية .

يتشكل الرضا الوظيفي من عدة جوانب ، ابرزها :

. الرضا عن طبيعة العمل : مدى ملائمة الوظيفة لتطلعات الموظف و قدرته على تحقيق ذاته من خلالها .

. الرضا عن علاقات العمل : يشمل طبيعة العلاقة بين الموظف و زملائه ، و مدى التعاون و التفاهم بينهم .

. الرضا عن الإدارة و الاشراف : يتضمن مدى عدالة المعاملة من قبل الرؤساء ، و الفرص المتاحة للتطوير و الترقية .

. الرضا عن بيئة العمل : يشمل توفر بيئة عمل مناسبة من حيث المكان ، و التجهيزات ، و الظروف المادية و المعنوية .

. الرضا عن السياسات الإدارية : مدى وضوح و عدالة السياسات التي تتبعهاالمؤسسة فيما يتعلق بالرواتب ، الحوافز ، الترقيات .

مما يتضح ان هناك ارتباطا وثيقا بين مستوى الرضا الوظيفي و معدل التسيب داخل المؤسسة ، حيث يؤدي انخفاض الرضا الى زيادة معدلات الغياب و انخفاض الإنتاجية ، و ارتفاع نسب الاستقالات ، و على

العكس فان تحقيق الحد الأدنى من الرضا الوظيفي يسهم في تقليل التسيب ، و تعزيز الولاء المؤسساتي ، و رفع مستوى الأداء .

يعد الرضا الوظيفي أحد العوامل الرئيسية في تحقيق بيئة عمل مستقرة و منتجة لذا فان تحسين ظروف العمل ، و تعزيز العدالة في التعامل مع الموظفين ، و توفير فرص التطوير المهني ، كلها عوامل تساهم في رفع مستوى الرضا و تقليل التسيب الإداري ، مما يؤدي في النهاية الى تحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة و فعالية.

2- المناخ التنظيمي : يلعب المناخ التنظيمي دورا حاسما في تحديد مدى نجاح او فشل المبادارات التطويرية داخل المؤسسة ، حيث ان أي جهود لتحسين الخدمات ، او تطوير أساليب العمل ، أو تنفيذ برامج تدريبية ، قد لا تحقق نتائجها المرجوة اذا تمت في بيئة عمل غير محفزة او ذات مناخ تنظيمي سلبي من وجهة نظر الموظفين . و لذلك فان التركيز على تحسين المناخ التنظيمي يعد خطوة أساسية لضمان نجاح عمليات التطوير الإداري و تحفيز العاملين .

اثر المناخ التنظيمي على الأداء و الاستقرار الوظيفي :

. تعزيز الاستقرار الوظيفي : يوفر المناخ التنظيمي الجيد بيئة عمل آمنة و مستقرة ، مما يقلل من معدل دوران الموظفين و يزيد من ولائهم للمؤسسة .

. رفع الإنتاجية : يسهم توفير بيئة عمل إيجابية في تحسين أداء الموظفين و زيادة كفاءتهم الإنتاجية .

. التأثير على ردود أفعال الموظفين : يؤثر المناخ التنظيمي على تفاعل الموظفين مع زملائهم و مدى تعاونهم مع الإدارة العليا ، مما ينعكس على جودة العمل الجماعي و القرارات الإدارية .

. تحسين الروح المعنوية و الرضاالوظيفي : يدعم المنتخ التنظيمي الإيجابي شعور الموظفين بالرضا عن وظائفهم ، و يحفزهم على التطوير الذاتي و المشاركة الفعالة في تحقيق اهداف المؤسسة .

يعتبر المناخ التنظيمي من اهم المتغيرات المؤثرة على بيئة العمل ، حيث يسهم في تعزيز الاستقرار الوظيفي ، و تحفيز الموظفين ، و رفع مستوى الإنتاجية . لذلك فان تحسين هذا المناخ من خلال دعم و تشجيع العاملين ، و تعزيز الشفافية و العدالة في بيئة العمل ، يساهم في خلق بيئة تنظيمية محفزة تدعم النجاح المؤسساتي و التطوير المستدام.

3- التدريب : يعد التدريب احد الركائز الأساسية في تحسين كفاءة الافراد و تعزيز أداء المؤسسلت بحيث تبرز أهميته من خلال :

- يعمل التدريب على تنمية قدرات و مهارات الافراد و يساهم في بناء الكفاءات .

- يساعد على تكيف الافراد العاملين مع متغيرات العمل سواء كانت تقنية او إدارية .

- يعمل على تحقيق الفعالية في الأداء لجميع العاملين من خلال تحسين استغلال الأدوات و المعدات ، و تعزيز العمل الجماعي ، الحد من حوادث العمل

- تحسين الكفاءة الإنتاجية للافراد ، أي زيادة الإنتاج و تحسين جودة الخدمات او المنتجات .

-اعداد الافراد من اجل القيام بمهام مغايرة بدقة من تجل التحكم في التقنيات الحديثة .

- يعتبر التدريب وسيلة تساعد العامل على وصول للاهدافه لرفع كفاءته ، كالحوافز و الترقية في العمل .

- يؤدي التدريب الى ترشيد القرارات الإدارية و تطوير أساليب و أسس و مهارات القيادة الإدارية .

- يساعد في تجديد المعلومات و تحديثها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة .

- يساهم التدريب في بناء قاعدة فعالة في مجال الاتصالات و الاستشارات الداخلية ، و بذلك يؤدي الى تطوير أساليب التفاعل بين الافراد العاملين و الإدارة .

يعد التدريب استثمارا استراتيجيا في رأس المال البشري ، حيث يسهم في تحسين أداء الافراد ، و تعزيز كفاءة المؤسسات ، و تحقيق النمو و التطور المستدام في مختلف المجالات.

4- ضغوط العمل : تعد ضغوط العمل من العوامل المؤثرة في بيئة العمل ، حيث تؤدي الى اثار سلبية تشمل كل من الموظف و المؤسسة مما تؤثر على سلبا على الأداء حيث يترتب عنها مايلي :

1 -الآثار العضوية الجسدية: وهي تلك التي تظهر على البدن ، مثل اضطرابات في ضربات القلبب ، ضبق في التنفس ، وورم في الحنجرة، جفاف الفم، إضطرابات في المعدة ، ، انتفاخ المعدة ،الشد العضلي خاصة في الفك، إحكام قبضة اليد ، وآلم في العضالات ، القلق وكثرة الحركة وعض الاظافر . وهز الاقدام ،وارتعاش اليد.

الآثار النفسية :يترتب عنها إحساس الفرد بتزايد الضغط عليه في العمل حدوث بعض الاستجابات النفسبة ، التي تحدث تأثيرها على تفكير الفرد وعلى علاقته باآلخرين، ومن أهم تلك الاعراض الحزن ، الكآبة ، الشعور بالقلق ، فقدان الثقة بالغير ، النظر إلى المستقبل بتشاؤم ، النسبان المتكرر ، التردد.

الآثار السلبية على المنظمة :تتمثل الاثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة في زيادة التكاليف المالية الناجتة عن التأخر عن العمل والاصابات و حوادث العمل وزيادة معدل دوران العمل و انخفاض الروح المعنوية للعاملين الاستياء من جو العمل.

يمكن القول في هذا المبحث أن تعرض الافراد بالمنظمة إلى الضغوط المهنية يتم عبر عدة عوامل مسببة الفردية والتنظيمية ومنها ما يتعلق بالمناخ التنظيمي او من العوامل الخارجية وتحمل المنظمة تكاليف مالية مباشرة وغير مباشرة و ينتج عن هذه الضغوط آثار ايجيابية ترفع من فعالية المنظمة وآثار سلبية تقع نتائجها على الفرد مبجموعة من المشاكل النفسية والجسدية والسلوكية.

5- الحوافز : التحفيز هو عملية تأخذ بعين الاعتبار حاجيات الموظفين و المنظمة ، فان الغاية من توفير الحوافز هو خلق الدافع للموظف للحماس و الرغبة في العمل مما ينعكس على المنظمة إيجابا و زيادة الإنتاجية كما تساعد الحوافز على التفاعل بين الفرد و المنظمة ، و تدفع العاملين الى العمل بكل قدراتهم لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة ، لذلك عند انعدام الحوافز يدفع موظفيها للاستقالة أو يبقون فيها بدون حماس او دافعية للعمل ، في الكثير من الأحيان يكون هذا سببا في هروب الموظف من أداء واجباته او عدم إنجازها بالسرعة و الاتقات و هذا يكون سببا في تفشي ظاهرة التسيب الوظيفي.

6- الثقافة التنظيمية : ان الثقافة التنظيمية هي القيم و المعتقدات التي يلتزم بها جميع أعضاء المنظمة أي بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب او مرغوب من السلوك او الصحيح من الخطأ.

ان الثقافة هي التي تكسب المؤسسة خاصية معينة و هي عامل للتماسك و التمايز بحيث تتبلور أهمية الثقافة التنظيمية في :

- اكتساب الهوية التنظيمية اذ للعمال يشتركون في جملة من القيم و المعايير مما يشعرهم بالإتحاد و الانتماء .

- تسهم في خلق الالتزام و الانتماء .

- تعتبر الثقافة التنظيمية اطارا مرجعيا و سلوكيا مرشدا للعمال في المنظمة .

- تشجع على التنسيق و التعاون الدائمين بين الأعضاء .

خامسا : آليات ضبط و مراقبة التسيب الوظيفي

- يجب ترسيخ فكرة او مبدآ الرقابة الذاتية .

- تطوير و تفعيل أنظمة الرقابة .

- التطوير المستمر للموظفين في مهاراتهم مما يزيد ارتباطهم في العمل و يقلل من احتمالية التسيب .

- يجب النظر في مستويات الأجور و الرواتب الممنوحة للموظفين .

- تقديم حوافز للموظف المجتهد مما يشجع الموظفين الاخرين لتقديم احسن ما لديهم .

- يجب اتباع نظام تاديبي للموظف بناءا على درجة الخطآ المرتكب كالتنبيه ، لفت النظر ، إيقاف الترقية ، خصم من الراتب، الإنذار النهائي الفصل عند الضرورة.

- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب اعتمادا على المؤهل و الكفاءة و الخبرة.

- الاهتمام بالرقابة المعاصرة التصحيحية الهادفة الى وضع الحلولو معالجة الأخطاء و ان يكون هدفها الأساسي هو المساعدة على تحسين سير العمل و عدم الوقوع في الأخطاء.

- تفعيل و تقوية ادوار الأجهزة الرقابية الداخلية و الخارجية

- انشاء نظام رقابي فعال مستقل مهمته الاشراف و متابعة الممارسات التي تتم من العاملين .

- تشكيل لجان خاصة لوضع نظام متكامل للاداء الموظفين ، تقوم باجراء تفتيش دوريبين الدوائر و الوزارات ، و اعداد تقارير الخاصة بذلك .

- الاشراف على الاعمال الإدارية و اعداد التقارير الدورية الخاصة بشؤون العاملين.

ان التسيب الوظيفي يعتبر من أهم الهواجس و المشاكل التي تعاني منها الإدارات و المؤسسات الجزائرية خاصة و حتى الدول الأخرى عامة ، و من اهم مظاهر التسيب رواجا في المؤسسات تتمثل في الغياب، و التأخر عن المواعيد الرسمية للعمل ، عدم تحمل المسؤولية ، تراخي و التكاسل الموظف ، و أيضا سلبية الموظف ، و نتجت هذه الظواهر عن العديد من العوامل و الأسباب ،، من سوء التسيير الرقابي و الإداري و انعدام آو قلة الحوافز المادية و المعنوية ، سوء و سلبية المناخ التنظيمي ... الخ مما يؤدي هذا الى الانعكاس على الإنتاج المؤسساتي عامة و الموظف نفسه ، و للقضاء آو محاربة هذه الظاهرة يجب على الإدارة ، وضع نظام تآديبي صارم و إعادة النظر في المحفزات و الرواتب ، و تطوير و تفعيل أنظمة الرقابة ، انشاء نظام رقابي فعال ... الخ . تم تقديم في هذا الفصل مجموعة من مظاهر التسيب الوظيفي ، و الدوافع و العوامل المؤثرة في التسيب الوظيفي ، و في الأخير تم إضافة مجموعة من آليات الضبط الذي يجب القيام بها لمعالجة هذه الظاهرة .

1- تعريف التغيب

للغياب تعريفات عديدة منها1عصرتعريف :

يُعرَّف التغيب بأنه سلوك العامل الذي يفشل في القيام بالتزامه بالتواجد في العمل، في الوقت المحدد، لإنجاز المهمة الموكلة إليه. ويمكن تعريفه أيضًا بأنه عدم حضور العامل في الوقت المحدد للقيام بعمله، عندما يتعين عليه القيام بعمله، لأسباب ودوافع غير مقبولة.

2ذتعريف :

يعرف الرقيب فلورنس التغيب بأنه الوقت الضائع من قبل المؤسسة الصناعية بسبب غياب العمال. يمكن تجنب هذا النوع من التغيب. لا يعتبر التغيب خسارة للوقت بسبب الإضراب أو إغلاق العمل أو التأخير لمدة ساعة أو ساعتين.

3ذتعريف :

ويمكن تعريفه أيضًا بأنه عدم حضور العامل في الوقت المحدد للقيام بعمله، عندما يتعين عليه القيام بعمله، لأسباب ودوافع غير مقبولة.

4ذتعريف :

التغيب هو عدم حضور العامل في الموعد المحدد للحضور للمشاركة في الإنتاج حسب خطة العمل، أي الحالة التي تنتج عن عدم الالتزام بالحضور إلى العمل، رغم إدراجه في جدول الأعمال.

ومن هذه التعريفات يمكننا أن نستنتج أن:

التغيب هو عدم تواجد العامل في مكان عمله في الموعد المحدد.

2- الفرق بين التغيب والتغيب:

هناك فرق بين مصطلحي التغيب والتغيب نشير إليه في الجدول التالي:

تعريف التغيب	تعريف التغيب
التغيب هو مصطلح له معنى	التغيب يحتوي على وصية
عدم الحضور إلى العمل لسبب ما	توقف فردي عن العمل.
بغض النظر عن إرادة العامل، وذلك من خلال التوقف	التغيب هو فعل متعمد يستخدم
عن العمل لمدة	من قبل العامل للتعبير عن
فترة زمنية محددة ل	عدم الرضا عن ظروف العمل
المرض أو الحادث أو الولادة للمرأة العاملة.	مختلفة، سواء كانت جسدية،
	اجتماعية أو اقتصادية.

3- أنواع التغيب عن العمل:

ويتخذ التغيب أشكالاً مختلفة، والتي يتم وصفها أدناه:

3.1- التغيب الطوعي: هو نوع من التغيب عن العمل لمدة يوم أو فترة محددة لأسباب موضوعية مثل المرض أو الحادث أو الإجازة المصرح بها مثل إجازة الأمومة أو الإجازات الرسمية.... كرد فعل لأسباب أقل تماسكًا وأقل تعقيدًا. ويُفهم من الأسباب المركبة أنها الحالات النفسية التي تنتج عن مشاكل اجتماعية، أو ضغوط العمل في ذهن العامل، والرغبة في الابتعاد عن مكان العمل. ويعتبر هذا التغيب غير المبرر وغير المفسر سلوكاً متعمداً وليس له أسباب صحيحة مثل المرض أو حوادث العمل. وبالتالي فإن التغيب العمدي هو التغيب الذي لا يكون نتيجة مرض أو إجازة أمومة أو حادث عمل أو إجازة مصرح بها من قبل الشركة. في بعض المنظمات، يعتبر ذلك مخاطرة يقوم بها العامل ورد فعل على وضع عمل صعب وممل وأجر غير كاف.

هذا النوع من التغيب له أسباب موضوعية ومشروعة معترف بها من قبل الشركة ويصبح حق للعامل ولا تعاقب عليه الشركة. يمكن أن تكون هذه الأسباب إما اجتماعية، مثل القيود العائلية، أو الالتزامات الإدارية، أو المرض أو إجازة الأمومة، أو متعلقة بالشركة، مثل حوادث العمل. وعادة ما يكون معدل هذا النوع من التغيب منخفضا نسبيا.

3.2 غياب مقنع (حاضر):التغيب لا يعني دائما التغيب الجسدي، بل يعني أيضا التغيب الذهني، في حالة عدم مشاركة العامل في العمل وعدم قيامه بالمهام الموكلة إليه. هذا النوع من التغيب أقل وضوحا لأن العامل موجود رمزيا ولكنه غائب فعليا. ويعتبر هذا النوع من التغيب من أخطر الأنواع، وذلك لتأثيره على أداء العامل المنخفض، وصعوبة قياسه، مع أن تأثيره يمكن قياسه بحجم العمل المطلوب القيام به مقارنة بالعمل المنجز.

4- تأثير التغيب:

إن زيادة معدل التغيب عن العمل يمكن أن يسبب العديد من المشاكل وتكاليف كبيرة للإدارة، وكما أن ارتفاع معدل التغيب يمكن أن يكون مؤشرا على وجود ظروف عمل غير مناسبة داخل الشركة، فإنه يمكن أن يعكس الاتجاهات السلبية للعاملين تجاه الشركة وسياساتها وأنظمتها، ومن بين عواقب التغيب يمكننا أيضا أن نذكر:

-وتؤدي زيادة التغيب إلى زيادة تكاليف الأجور المباشرة فضلاً عن عوامل التكلفة غير المباشرة. لقد تبين أن العديد من الشركات تقوم بتوظيف عمال فائضين، في بعض الحالات للتعامل مع التغيب.

-كما أن التغيب قد يؤدي إلى خلل في عمل المديرين، لأنه يؤثر على كافة الوظائف الإدارية، وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة، حيث يجب مراجعة جداول العمل اليومية للتعامل مع نقص الموظفين، والمهام الإضافية الموكلة إلى عمال معينين. وقد يؤدي ذلك أيضًا إلى تعليمات إضافية، وقد يخضع العمل للمراجعة والتحقق.

-يمكن أن يؤدي ارتفاع معدل غياب العمال أيضًا إلى انخفاض الدافعية، حيث لا يقبل الأشخاص المكلفون بأداء عمل إضافي بسهولة تحمل مسؤوليات الآخرين.

II- تحديد ظاهرة التغيب

-أسباب متعلقة بالعامل (أسباب شخصية)

-أسباب متعلقة بالمنظمة (أسباب مهنية)-أسباب خارجية عن المنظمة (أسباب اجتماعية)

1- أسباب تتعلق بالعمال (أسباب شخصية)

1.1 العمر (عمر العامل):يعتبر العمر أحد العوامل التي تجبر العامل على التغيب، فعندما يكبر العامل تتدهور صحته وحالته النفسية خاصة في ظروف العمل السيئة وبالتالي يفتقد عمله أكثر بكثير، لذلك هناك علاقة بين العمر والتغيب.

هناك علاقة وثيقة بين العمر والتغيب عن العمل. وأظهرت الدراسات أن معدل غياب الشباب عن العمل أعلى من غيرهم، ويفسر ذلك بغياب الشعور بالمسؤولية الأسرية والمهنية من جهة، وتدهور الحالة الصحية للعامل الأكبر سنا الغائب من جهة أخرى. وبذلك يكون معدل التواجد في العمل أكثر استقرارا بين فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 25 و45 عاما.

1.2-الجنس:أظهرت الدراسات أن الرجال يتغيبون عن العمل أقل من النساء لأن النساء غالباً ما يجدن صعوبة في تحقيق التوازن بين العمل والحياة الأسرية. وتعتبر نسبة التغيب أعلى لدى النساء منها لدى الرجال بسبب تكوينهن الفسيولوجي ومسؤولياتهن المتعددة تجاه أزواجهن وأبنائهن. كما وجد أن النساء المتزوجات يتغيبن أكثر من الرجال المتزوجين، في حين يتغيب الرجال غير المتزوجين أكثر من الرجال المتزوجين، مما يعني أن الوضع العائلي له تأثير على غياب العمال.

1.3 الحالة الصحية للعامل:يتطلب المرض غياب العامل لتلقي العلاج واستعادة القوة البدنية والعقلية اللازمة لتمكينه من القيام بمهامه المعتادة، بما في ذلك الأمراض العقلية والجسدية.

وتشكل الأمراض أكثر من نصف حالات التغيب وهي السبب الرئيسي في زيادة معدل التغيب، والذي يشمل الحوادث والأمراض غير المهنية، تليها الأسباب الشخصية والحوادث والأمراض المهنية.

1.4 عجز:يعد العجز عن العمل أحد الأسباب التي تؤدي إلى غياب العمال، ويكون في كثير من الأحيان بسبب حوادث العمل التي يتعرض لها العامل أثناء تأدية واجباته، مما يضطره إلى التغيب عن العمل أو التوقف لفترة محددة، لتلقي العلاج اللازم للشفاء من المرض الذي سببه الحادث.

1.5 الحالة المدنية والالتزامات العائلية:تتعلق الحالة المدنية بالحالة الاجتماعية للعامل سواء كان متزوجًا أو أعزبًا أو أرملًا أو مطلقًا. هناك علاقة مهمة بين الالتزامات العائلية والتغيب عن العمل، حيث عادة ما يتغيب الأشخاص المتزوجون عن العمل أقل من الأشخاص غير المتزوجين، بسبب الحاجة الملحة إلى المال لتلبية احتياجاتهم المنزلية. والعكس صحيح بالنسبة للنساء، حيث أن النساء المتزوجات اللاتي لديهن أطفال يتغيبن أكثر من النساء العازبات، بسبب أعمال الرعاية التي يقمن بها في المنزل (الأطفال الذين يحتاجون إلى رعاية)، بالإضافة إلى إجازة الأمومة.

1.6 الأقدمية في الشركة:أقدمية الشركة هي عملية اختيار العمال الذين بقوا لفترة أطول في شركتهم، مما يعكس رضاهم الوظيفي. ترتبط الأقدمية، إلى حد كبير، بالشعور "بالأمن في العمل"، والذي، علاوة على ذلك، ليس خاصًا بعامل واحد؛ ويمكن رؤية تأثيره في سياق الشركات التي تمنح نوعاً من الفخر والتأثير لموظفيها. إنهم يعطونهم وينسبون لهم الحقوق والامتيازات. كما أن الأمر مرتبط بشكل مباشر بالتوظيف، حيث يخشى العمال الجدد التغيب بينما لا يشعر العمال المخضرمون بالقلق بشأن ذلك.

1.7 التعب والملل:الإرهاق يؤثر على جودة العمل، وحتى على حوادث العمل والتغيب. يمكن أن يكون التعب جسديًا، والذي يظهر من خلال هشاشة الحركات التي تؤثر على الإنتاجية، ونفسيًا، والذي يتجلى من خلال الافتقار إلى الدافع والإرادة للعمل.

2- أسباب تتعلق بالشركة: (أسباب مهنية)

هذه هي ظروف العمل التي يمكن أن تكون سبباً لغياب العمال كدليل على هروبهم. هناك الكثير منها، وسنحاول هنا أن نبرز أهمها:

2.1- نوع العمل:هناك علاقة بين العمل والتغيب، فكلما كان العمل شاقاً أو خطيراً أو مملاً، افتقد العامل عمله أكثر. وفي هذا الصدد يقول بريفيلد كروكيت: إن الإنسان يميل إلى الانسحاب من المواقف والظروف غير المريحة، وهو ما يفسر موقف العمال الذين لديهم معدل غياب مرتفع والذين يظهرون مستوى منخفض من الإنتاجية.

2.2- نوع السلطة:هناك أيضًا علاقة بين السلطة والانتظام في العمل، لأن نوع العلاقة بين السلطة والعمال يعتبر عامل تحفيز أو تثبيط. إذا كانت السلطة استبدادية ومسيئة، فإن هذا من شأنه أن يخلق مناخاً من التوتر. سيحاول العمال فعل كل شيء للرد على هذا الضغط، والانخراط في الإهمال والتحايل

للهروب إلى أبعد مكان ممكن من العمل. وسوف يحاول العمال حماية أنفسهم بشكل جماعي من خلال الإضرابات أو حتى التغيب عن العمل إذا كانت الاستجابة الجماعية غير ناجحة. إن إساءة استخدام السلطة من جانب الإدارة قد تؤدي إلى خلق مناخ من الاضطرابات والتنافس.

2.3- ساعات العمل غير المناسبة:تؤثر ساعات العمل على التغيب على مستويين: على المستوى الأول نجد أن التغيب يزداد مع طلب ساعات العمل، بينما على المستوى الثاني يزداد التغيب مع ساعات العمل المملة والمرهقة. عند دراسة التغيب وساعات العمل، من البديهي محاولة مقارنة العمال حسب ساعات عملهم، فبالمقارنة بساعات العمل العادية "ثماني ساعات في اليوم" فإن عملية العمل لها تأثير على الصحة من حياة العامل وأسرته، مما يؤدي إلى ضرورة التغيب للراحة مثلا، أو لحضور حفل مدرسي للأطفال..... الخ.

2.4- العلاقات الإنسانية داخل الشركة:العلاقات داخل الشركة من العوامل التي تدفع العاملين إلى التغيب أو أداء عملهم بدافعية أكبر، فالعامل في الشركة يعمل ضمن مجموعة ويشكل جزء لا يتجزأ منها، وسوء العلاقة بينه وبين المديرين والعمال من جهة أخرى من عناصر عدم الرضا الوظيفي، لأن السلوك التسلطي يؤدي إلى التنافس المتبادل، ويولد صراعاً سلبياً بين المدير والمرؤوس. ولذلك يعبر العامل عن عدم رضاه عن هذه المعاملة من خلال التغيبات. ومع ذلك، فإن السلوك الديمقراطي يخلق مناخاً ودياً ويشجع على وجود بيئة اجتماعية مواتية تشجع العمل الإبداعي والإنتاجية وانخفاض معدل التغيب عن العمل.

2.5-ظروف العمل: تلعب الإضاءة دورا هاما في غياب العمال، حيث تتأثر بهذه الظروف بدرجة سطوع كافية ومناسبة، وهو شرط ضروري في مكان العمل لتحسين الإنتاجية، باعتبار أن الرؤية عامل أساسي للإدراك، وضروري للتكيف الجيد مع البيئة الخارجية، دون إهمال انسجام وانتشار الضوء.

2.6-الرواتب والمكافآت:إن انخفاض الأجور يجعل العامل أكثر تشاؤما ويشجعه على التغيب، مما ينتج عنه انخفاض الأداء، مما يدفعه إلى ترك عمله، والبحث عن عمل بأجر أعلى. أما بالنسبة للمكافآت، فيمكن أن يكون لها تأثير على رضا العامل وتحفيزه، مما يشجعه على أن يكون أكثر اجتهاداً وانضباطاً في عمله. وعلى العكس من ذلك، ترتبط المكافآت المنخفضة بالتغيب عن العمل، لأنها تشكل أولوية بالنسبة للعمال.

3- سبب مستقل عن الشركة (أسباب الشركة):

يمكننا التمييز بين عاملين أساسيين يتعلقان بعوامل خارجية عن الشركة، وهما:

3.1- الموقع الجغرافي للموئل:السكن يؤدي إلى غياب العمال. تحرص بعض المنظمات على توفير سكن قريب لموظفيها، لأن العمال الذين لا يتوفر لديهم سكن قريب أو بعيد عن مكان عملهم غالبا ما يشعرون بالتعب قبل الوصول إلى العمل. وتؤثر هذه الظروف على معنويات العمال، حيث يصبحون غير قادرين على القيام بعملهم بالكفاءة اللازمة، مما يضطرهم إلى طلب الإجازات. تلعب ظروف السكن دوراً في زيادة أو خفض معدل التغيب. الظروف تعني مدى مساعدتها للعامل على استعادة قوته. بعد ثماني ساعات من العمل، يصبح العامل مرهقًا تمامًا، وتستنفد طاقته.

بالإضافة إلى ذلك فإن الموقع الجغرافي لمكان العمل يؤثر على العامل، فالعمال الذين يسكنون بعيداً عن مكان عملهم مثلاً يشعرون بالتعب أكثر من الذين يسكنون قريباً من مكان عملهم، وذلك بسبب المسافة ونقص المواصلات بالإضافة إلى التعب والإرهاق الناتج عن السفر من المنزل إلى العمل، وكذلك صعوبة استخدام المواصلات خاصة في ظل سوء الأحوال الجوية.

3.2- وسائل النقل: هو الوسيلة التي يستخدمها العمال، وخاصة في المدن الكبرى، والتي تستغرق في كثير من الأحيان ما بين ساعة إلى ثلاث ساعات للوصول إلى مكان عملهم. يعد النقل العام وسيلة النقل الأكثر استخدامًا من قبل العمال، بالإضافة إلى المركبات الخاصة. وتؤثر هذه الرحلات الطويلة على العامل الذي يصبح غائبا نفسيا، رغم تواجده الجسدي، بسبب التأخير المتعمد. كل هذه العوامل تسبب عدم الاستقرار النفسي والتوتر لدى العامل، وينعكس ذلك على الشركة بحوادث العمل مثلا.

ثالثا- معالجة ظاهرة التغيب:

1- قياس التغيب (معدل التغيب):

لقياس التغيب يتم استخدام ثلاث طرق (معايير):

-التغيبات المتكررة: عدد حالات غياب العمال خلال فترة زمنية معينة كنسبة مئوية لكل 100 عامل.

-قياس الكثافة: قياس الوقت الضائع لكل غياب.

-قياس معدل الوقت الضائع بسبب التغيب مقارنة بوقت العمل النظري.

1.1- معدل عدد التغيبات:يهدف إلى قياس متوسط عدد المرات التي يتغيب فيها الموظفون في مجموعة معينة، في أحد الأقسام أو في الشركة بأكملها، لفترة زمنية معينة. يمكن حساب المتوسط باستخدام الصيغة التالية:

معدل تكرار التغيب =

عدد حالات التغيب في الإدارة أو القسم خلال فترة معينة×100

متوسط عدد العاملين في الإدارة

هذه النسبة لا تأخذ في الاعتبار مدة التغيب في كل مرة، لذلك قامت بعض المنظمات بتعديل هذه الصيغة على النحو التالي:

متوسط تكرار التغيب =

عدد العمال الذين تغيبوا مرة واحدة أو أكثر × متوسط عدد مرات غياب العمال × 100

متوسط عدد العاملين في الإدارة أو القسم

هناك طريقة أخرى لقياس التكرار، والتي تشمل الأشخاص الغائبين خلال فترة زمنية معينة بالنسبة لمتوسط القوى العاملة، وهي معدل المشاركة.

معدل التكرار =

عدد الأشخاص الغائبين خلال العام متوسط القوى العاملة خلال هذه الفترة.

1.2- شدة التغيب: تقيس هذه الصيغة الضرر الناتج عن التغيب، لأنه لا يكفي معرفة عدد مرات التغيب، وإلا سيكون من الضروري أخذ مدة التغيب في كل مرة بعين الاعتبار. هنا لا يتعلق الأمر بشدة التغيب في التركيب بأكمله، بل بشدة كل غياب. يمكن حساب هذه الصيغة وفقًا للمعادلة التالية:

معدل شدة التغيب=

عدد الأيام المفقودة بسبب التغيب لفترة زمنية محددة × 100

عدد مرات التغيب خلال هذه الفترة

1.3- متوسط عدد ساعات العمل المفقودة: هذه الصيغة هي الأكثر انتشارا لقياس التغيب، ولهذا تسمى بالتغيب المتوسط، وكأن لا توجد طرق أخرى لقياس التغيب. تظهر هذه الصيغة نسبة ساعات العمل المفقودة إلى إجمالي ساعات العمل المخطط لها، حيث أن ساعات العمل المفقودة بسبب فصل بعض العمال لا تؤخذ في الاعتبار عند حساب ساعات التغيب، بل يتم خصمها من ساعات العمل المفقودة. هناك عدة طرق لحساب ساعات العمل المفقودة بما في ذلك الصيغة الشائعة التالية:

متوسط ساعات العمل المفقودة =

ساعات العمل المفقودة - الخسارة بسبب الفصل × 100

إجمالي ساعات العمل العادية + إجمالي ساعات العمل الإضافية.

ويمكن أيضًا حسابها على النحو التالي:

متوسط التغيب = 100 ×

عدد أيام التغيب في السنة

عدد أيام العمل لجميع العمال

يتم استخدام معدل التغيب للأسباب التالية:

-قم بقياس عدم الدافعية، حيث أن معدل التغيب المرتفع يمكن أن يكون مؤشرا على عدم الرضا والافتقار إلى الدافعية.

-قم بالتخطيط لعدد أيام التغيب خلال الفترة القادمة.

-قم بالتخطيط لعدد العمال المطلوبين للتعامل مع النقص المتوقع في الموظفين.

مثال عملي:

احسب معدل التغيب (متوسط عدد أيام التغيب) في إحدى المؤسسات التي يبلغ متوسط عدد العاملين فيها 30 عاملاً وعدد أيام العمل الرسمية 250 يوم عمل لكل منها.

حل :

متوسط التغيب=

عدد أيام التغيب في السنة

عدد أيام العمل لجميع العمال100×150

_____ =%2

250×30

متوسط عدد أيام التغيب =

عدد أيام التغيب في السنة

متوسط عدد العاملين في القسم

5 أيام لكل سنة =

2- معالجة ظاهرة التغيب:

وتؤثر ظاهرة التغيب بشكل خطير ليس فقط على الإنتاجية، بل وعلى سمعة المنظمة أيضًا، حيث تصبح غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها تجاه العاملين فيها. لذلك تستخدم عدة طرق لخفض معدل التغيب ومنها:

2.1- تدريب المشرفين:إن نوع الرقابة غير المناسب له تأثير كبير على زيادة معدل التغيب. وعلى العكس من ذلك فإن رضا الموظفين عن أسلوب الإشراف وقبوله يساعد على تحسين الحضور وبالتالي تقليل التغيب، بمعنى آخر فإن تدريب المشرفين على أساليب الإشراف المناسبة والعمل على اكتساب المهارات العلائقية يساعد على تقليل التغيب.

2.2- التواصل مع الأطراف المتسببة في التغيب:هذا يتطلب نظام اتصال مناسب لمحاولة فهم أسباب التغيب، ومحاولة إيجاد حلول جذرية.

2.3- المراقبة الطبية المستمرة:مع العلم أن الأمراض المزمنة والمؤقتة من أهم أسباب التغيب. إن المراقبة الطبية المستمرة باستخدام الطب المهني تمنع المخاطر والتغيرات المختلفة التي تطرأ على الحالة الصحية للعامل على مر السنين عند تطبيق تطبيق سياسة "الوقاية خير من العلاج" وتجنب تقديم شهادات طبية مزورة.

2.4-عقوبة تقليل التغيب:تستخدم العديد من المرافق العقوبة بطرق مختلفة للحد من التغيب. وقد تكون العقوبة معنوية أو تأديبية، مثل إعطاء بطاقة بلون معين، مختلفة عن ألوان البطاقات الممنوحة للعمال الآخرين، للعامل الذي يغيب كثيرا، أو نشر أسماء العمال الذين يغيبون كثيرا على لوحة إعلانات الشركة

لفترة معينة. وقد تكون العقوبة مالية أيضًا، مثل حرمان العامل من الزيادات الإضافية في الراتب والمكافآت التي يحصل عليها الموظفون الآخرون. ويعتبر عامل الحضور من عوامل تقييم أداء العامل، حيث يؤثر على تقييمه. يمكن أن يؤثر هذا التقييم على ترقية العامل وزيادة راتبه. ويجوز أيضًا خصم أيام التغيب من الإجازة السنوية أو من الراتب. وفي الحالات القصوى، يمكن للشركة أن تلجأ إلى فصل الموظف، بعد استنفاذ كافة العقوبات المختلفة قبل الفصل، مثل الإنذار والإخطار والإيقاف عن العمل لمدة محددة. إذا استمر غيابه، تقرر الشركة فصله نهائيًا.

2.5- إنشاء نظام صارم للرقابة والقياس:وفي المنشآت الكبيرة لا تولي الإدارة اهتماما كافيا لقضية التغيب بسبب عدم وجود نظام فعال للإبلاغ يضمن المساءلة الكافية، بالإضافة إلى الإجراءات المعتادة مثل تقليص أيام الإجازات، أو الشروع في الإجراءات القانونية.

2.6- تحليل أسباب التغيب على أساس يومي وشهري ومقارنتها بفترات مختلفة مثل نفس الشهر من السنة أمامي:وذلك بهدف تحليل اتجاهات نسب التغيب، والأسباب الكامنة وراءها، مما يمكن أن يساعد في اعتماد السياسات، واتخاذ الخطوات اللازمة للحد من عواقب المشكلة.

2.7- رفع مستوى الوعي حول الضرر الناتج عن التغيب:إن رفع الوعي حول أضرار التغيب يساعد على تقليل عدد التغيبات خاصة في المشاريع الصناعية وصناعة الملابس حيث أن العمل يتم في سلاسل إنتاج مكونة من مراحل ومحطات. وقد يكون الضرر الناتج أكبر من نسبة التغيب الفعلية، أي أن نسبة التغيب في خط الإنتاج قد تصل إلى 10% في حين أن انخفاض الإنتاج قد يصل إلى 30% أو أكثر.

ومن أفضل الطرق للتوعية، تحويل الساعات الضائعة بسبب التغيب إلى طاقة إنتاجية مستهلكة، أي إنتاج ضائع، وبالتالي حساب هذه الخسارة لمدة شهر مثلا، وقياس أثرها على المنشأة بشكل عام، وعلى الموظفين ودخلهم وحوافزهم ومكافآتهم، الخ.

2.8- تنفيذ نظام مكافآت مرتبط بالإنتاج وربط انخفاض الإنتاج بغياب:أي تحويل الساعات.

- تسجيل أيام العمل، وكذلك التأخيرات والوقت المستغرق أثناء العمل في كميات الإنتاج المفقودة، وقياس أثرها على مكافآت كل موظف.

2.9- خلق الدافع:نحن نتحدث في كثير من الأحيان عن التحفيز لتحقيق إنتاجية أفضل وجودة أعلى. ومن الممكن خلق دافع لدى العامل للاستمرار في الاجتهاد من خلال الوعي، وذلك للحصول على شيء أو عدم فقده، مثل الحصول على مكافأة خاصة لعدم التغيب، أو وجود حوافز مالية محددة مرتبطة بالاجتهاد.

2.10-وجود نظام فعال للعقوبات يطبق على الجميع:

ويعطي قانون العمل للإدارة الحق في فرض عقوبات على المتغيبين، وفقاً لقواعد ومبادئ راسخة. ويجب أن يكون داخل الشركة نظام داخلي معتمد رسميا، يصف هذا القانون بالتفصيل، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية الشركة.

2.11-تحسين بيئة العمل:لا شك أن بيئة العمل المناسبة تشجع على بذل المزيد من الجهد، في حين أن البيئة غير المناسبة تؤدي إلى العزوف والنفور من العمل. العوامل البيئية معروفة ومن بينها: النظافة، والتهوية، ونظافة الهواء، وغياب الروائح الكريهة، والتدفئة وتكييف الهواء، والإضاءة والهدوء أي الحد الأدنى من الضوضاء، بالإضافة إلى خدمة عامة صحية ومريحة وكافية.

2.12- من باب المجاملة خلق جو عائلي على غرار

إنتاج :وهذا يؤدي إلى الرغبة في الحضور إلى العمل في الصباح، وبالتالي تقليل العديد من أسباب التغيب.

2.13- التخلص من الروتين:نادرًا ما يكون مديرو خطوط الإنتاج على دراية بتأثيرات الإرهاق الناجم عن الروتين، لأنه يومًا بعد يوم، يصبح العمل رتيبًا، مما يترك تأثيرًا سلبيًا على دوافع العمال وحماسهم. ويمكن أن يؤثر أيضًا على روح الإبداع والتجديد لديهم. ومن أجل التخفيف من تأثير مثل هذا الوضع؛ وتلجأ بعض الإدارات التي تدرك أهمية الجوانب النفسية إلى إجراءات وأنشطة لكسر الروتين وإضافة "لون" إلى الرتابة، من خلال تنظيم حفلات ومسابقات بين الموظفين، أو الإعلان عن النتائج، أو الأخبار الجيدة مثلاً.

- **خاتمة الفصل الأول:**

في الختام تعرف ان الرقابة الإدارية تعمل على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، لأنه يعمل على توجيه التكاليف المتعلقة بإدارة الإدارية ، من خلال إيجاد الحلول التي تساعدها على تحسين تأثيرها الاقتصادي والمالي على المؤسسة ، ومن خلال منع التكاليف الإضافية التي كان من الممكن أن تنتج عن النزاعات الداخلية أو الإجراءات القانونية لذلك ، تعد الرقابة الإدارية مهم ضرورية لضمان الصحة الجيدة للمؤسسة ، ومن التي تساعدها على دمج في عملية إدارة الموارد البشرية.

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى مختلف الجوانب المعرفية و مختلف الركائز الأساسية للرقابة الإدارية. بحيث أنها تلعب دورا استراتيجيا و مباشرا في تحقيق الكفاءة و الشفافية في أداء المؤسسات و الهيئات العامة . و تلعب أدوارا مختلفة ما منها سلبي و الآخر إيجابي فإذا ما تم تطبيق الرقابة الإدارية بشكل متوازن و مرن تضمن تحقيق الأهداف دون التأثير سلبا على حرية العاملين أو تعطيل سير العمل. و بالتالي حاولنا من خلال هذا الفصل الإلمام بمختلف السياقات النظرية و الإحاطة بمفهوم الرقابة الإدارية من مختلف جوانبه البحثية و ذلك بهدف تقديم صورة متكاملة عن الرقابة الإدارية و مدى الحاجة إليها المؤسسات .

الفصل الثاني التحقيق الميداني: دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية ميناء أرزيو EPA نموذجا

- **مقدمة الفصل الثاني:**

هذا الفصل عبارة عن عصارة التحقيق الميداني لمذكرة التخرج الخاصة بنا و الموسومة " دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية – مقاربة سوسيولوجية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA نموذجا".

الرقابة الإدارية هي من أهم الوظائف التي تمارسها الإدارة من خلال إعتمادها على أساليب و إجراءات تستخدمها في تقييم ما تم تحقيقه من إنجازات وكثيرا ما تفهم الرقابة بمعناها الضيق الذي يوحي في مظهره بتصيد الأخطاء فقط و تطبيق الجزاءات ، في حين أن الوظيفة الرقابية أشمل وأوسع من ذلك المعنى ، فهي وسيلة إدارية هامة تهتم بمعالجة الإنحرافات و إنجاز الأهداف وفقا للخطط الموضوعة و الأنظمة والتعليمات الصادرة من قبل المؤسسة .

واضح أن هناك حاجة ملحة و ماسة لممارسة العملية الرقابية بإستمرار و في مختلف الأوقات ، فتنفيذ المهام والأعمال التي تم التخطيط لها مسبقا يتطلب الإعتماد على معايير دقيقة لأن التنفيذ يتم من طرف أشخاص يختلفون في القدرات والمؤهلات ، كما يختلفون في درجة الرغبة والدافعية للعمل ، الأمر الذي يدفع بالمسؤولين إلى ضرورة توجيه هؤلاء الأشخاص والإشراف عليهم والمتابعة المستمرة لأعمالهم ، هذا من أجل تفادي حدوث سلوكات غير مرغوبة داخل المؤسسة تعيق السير الحسن للأعمال كالنزاعات ، الغياب ، مقاومة التغيير اللامبالاة ، عدم الرغبة في التعاون مع الزملاء ، عدم تحمل المسؤولية إتجاه الأعمال المطلوبة و عدم الإلتزام بمواقيت العمل .

فالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية كغيرها تعاني ضعف في النشاط الرقابي حيث يعود السبب في ذلك إلى التسيب الوظيفي .

هذه السلوكات التي يطلق عليها في التعبير الإداري عبارة " التسيب الوظيفي " الذي أصبح أولى إهتمام جل المنظمات ، بسبب عجز الإدارات على تطبيق القوانين و التعليمات بطريقة تضمن حسن سير الأعمال، والناتج عن إفتقار تلك المنظمات إلى أساليب رقابية فعالة تساهم في بناء وتطوير النظام الرقابي ، كونها تكشف عن مختلف مظاهر التسيب الموجودة داخل المؤسسة من جهة، وعن الموظفين المسؤولين عن إحداث تلك المظاهر من جهة أخرى.

المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة مؤسسة ميناء أرزيو:

يرجع إنشاء ميناء أرزيو إلى العصور الرومانية (التسمية القديمة بورتوس-ماغنوس) بفضل الصفات الاستثنائية لمينائه وموقعه من منفذ السهول الغنية في سيق وهابرا، وقد عرف هذا الميناء مراحل مختلفة في بنائه وكان أول هيكل بحري عبارة عن هبوط 60 × 12 مترا بين 1833و 1870

يسمى الآن مول 2. وفيما بين عامي 1905 و1982، نُفذت أعمال مختلفة لتوسيع الميناء وتطويره. وأصبح مع بداية وحدات البتروكيماويات ، ميناء متخصص في حركة المحروقات.

أنشئت في 14 آب/أغسطس 1982 بموجب المرسوم رقم 82-288 في شكل شركة اشتراكية ذات طابع اقتصادي. وقد تحولت مؤسسة ميناء أرزيو المسماة "E.P.A" منذ 25 كانون الأول/ديسمبر 1989 الى المؤسسة الاقتصادية العامة. وقد حدد رأسمالها بمبلغ 150 مليون دينار جزائر ي بموجب قرار مجلس التخطيط الوطني رقم 053 المؤرخ 21 آذار/مارس 1989 ، وهو حاليا 15.8مليار دينار مملوكة بالكامل للمساهم الوحيد، Group Services portuaire تسمى « SERPORT/Spa »

الشركة مسؤولة عن إدارة وتشغيل وتطوير ميناءين (2) أرزيو وبطيوة، هذه الموانئ هي المنفذ الرئيسي للمحروقات المصدرة على امتداد 22 كم غرب خليج أرزيو، وهذه الموانئ هي نقطة الخروج الرئيسية صدرت من الجزائر. وقد تم التصديق عليها منذ عام 2004 وفقا لما يلي:

1. القواعد الدولية المتعلقة بالملاحة البحرية
2. مدونة نظام الموانئ الأمنية الدولية "I.S.P.S."

كما يحتل ميناء ارزيو الصدارة بين الموانئ الجزائرية من حيث حمولة السفن الإجمالية والمقدرة ب 62560458 طن ويقوم بتصدير أكثر من 60 % من المحروقات الوطنية ويساهم بقدر كبير في تمويل الخزينة العامة للدولة.

يتمتع ميناءا أرزيو وبطيوة، اللذان يتمتعان بموقع مثالي، بقدرات إنتاجية هامة جدا يفضلها وجود مرافق عاملة ومتكيفة مع حركة المرور التي تتولى زمامها لعدة سنوات، كانت الموانئ الوطنية الرائدة بنسبة 52٪ من إجمالي حركة النفط والغاز الوطنية. تم اعتماد الشركة منذ 25 يونيو 2014 وفقًا لمعيار iso9001 »

« version 2008 لنظام إدارة الجودة «SMQ» الذي تم تغييره إلى معيار iso9001version »
2015/2018 »

في سنة 1974 وعلى أثر المرسوم رقم 74/71 والمؤرخ في 16نوفمبر1974 تم فصل مؤسسة ميناء أرزيو بعدما كانت تابعة لمؤسسة ميناء وهران لتصير مؤسسة وطنية مستقلة ذات خدمات خاصة.



تقوم مؤسسة ميناء أرزيو بتسيير ميناءين :

ميناء ارزيو وبطيوة : وهما يشكلان البوابة الرئيسية لتصدير المحروقات الجزائرية ، وقد تم اختيارهما لما يوفرانه من قدرات إنتاجية جد هامة ولتواجد المنشئات في عين المكان و هذه الأخيرة مكنتها من تأدية عدة مهام و هي :

1. استغلال الأدوات ومرافق الموانئ.
2. أعمال الصيانة والتجهيز و الصيانة تجديد الهيكل الفوقي للميناء.
3. القيام، بالتنسيق مع السلطات المعنية الأخرى، بتطوير برامج الصيانة والتجهيز والصيانة وإنشاء الهياكل الأساسية للموانئ.
4. عمليات إرشاد السفن والقطر وعمليات ربط وفك السفن.
5. ممارسة الضبط والأمن الميناء داخل الحدود العامة للميناء

المؤسسة لا تركز اهتمامها على الاستيراد ، لأنه لا يشكل ما يقارب 2%من نشاطها الإجمالي ، ويظهر ذلك جليا من خلال نوعية المواد المستوردة ، أما التصدير فهو منحصر في المحروقات ويشكل نسبة 99 %من صادراتها.

الاستيراد خارج المحروقات	تصدير المحـــروقات
خشب،أسمدة صناعية، مواد معدنية، مواد البناء،منتجات معدنية،ملح غير معبأ، مواد فلاحية، صفقات خاصة،التجهيزات، الحاويات	البترول الخام، بترول مكثف،غاز طبيعي مميع،غازبروبان المميع،منتجات مصفاة ، بقايا معدنية،ومواد أخرى (ميتا نول امونياك الخ)

المبحث الثاني: شرح سياسة الرقابة الإدارية بمؤسسة ميناء أرزيو:

1) عرض لوظيفة "الرقابة الإدارية" ضمن نشاط الميناء:

تتم مهمة الرقابة ة للموارد البشرية على ثلاث مراحل:

A. مرحلة التحضير ،

B. مرحلة الإدراك ،

C. مرحلة ختامية

أ) مرحلة التحضير:

اختيار الفريق :يمتلك فريق الرقابة الإداريةالمعرفة والمهارات اللازمة لتنفيذ المهمة.

خطاب التكليف :قبل خمسة عشر (15) يومًا من بدء مهمة الرقابة الإدارية، يتم إرسال الاستراتيجية من قبل مسؤول الرقابة الإداريةلإبلاغ عمليات الرقابة الإداريةبأن مهمة الرقابة الإداريةسيتم تنفيذها.

الدراسة الأولية: إنه تحليل مخاطر ودقة أهداف رقابة الموارد البشرية.

- العمليات : تتضمن النقاط التالية:

-تحديد نطاق الرقابة الإدارية،

-تحديد الأشخاص الذين ستلتقي بهم ،

-جمع الوثائق والمعلومات المقدمة بشأن الانضباط لرقابة الموارد البشرية.

- المقابلات مع إدارة هيئة رقابة الموارد البشرية:

قبل بدء الرقابة الإدارية، يجب على المسؤول الوظيفي للبعثة دائمًا جدولة مقابلة تعديل مع مسؤول الهيكل المراد تدقيقه من الموارد البشرية.

« ... Les conclusions de cette réunion sont mentionnés dans le compte rendu d'entretient préliminaire avec le management, ce document comporte : un rappel des objectifs généraux de la mission, des éléments identifiés lors de la phase d'étude, axe et investigations de l'audit .. »

- جدول المخاطر:

إنه جدول يقدر نقاط الضعف في الرقابة الإدارية في المنطقة.

- مذكرة توجيهية:إنها وثيقة موجزة في "مذكرة توجيه": الأهداف المنشودة ومجالات المخاطر التي تم فحصها من خلال عمليات الرقابة الإداريةوكذلك نطاق مراجعة الموارد البشرية.

- إعداد برنامج العمل:يتم الإعداد على أساس المذكرة التوجيهية ، ويجب مراجعة هذا البرنامج والتحقق من صحته قبل بدء العمل الميداني.

ب) إنجاز المهمة:

- اجتماع مفتوح:يُعقد الاجتماع الافتتاحي في مكان البعثة ، ويتم ذكر الاستنتاجات في تقرير الجلسة الافتتاحية ، وتتضمن هذه الوثيقة أسماء المشاركين ، والنقاط التي تمت مناقشتها.

- اختبارات الرقابة الإداريةفي المجال:هذه هي الفحوصات التي يتم إجراؤها على أساس المعلومات التي تم جمعها حول جميع العناصر ، وتتم كتابة استنتاجات الاختبارات في ورقة الغلاف.

- ورقة الاختبار:في هذه الورقة تم ذكر جميع الأهداف وطرق تنفيذ الاختبار والنتائج والاستنتاجات.

- ورقة الإفصاح عن المشكلة وتحليلها:هذه نتائج مكتوبة من قبل الرقابة الإداريةفي شكل FRAP ، وتصفح الحقائق والأسباب والعواقب لتحديد المشكلة ثم اقتراح التوصيات التي يجب أن تكون موثوقة وواقعية.

- الاجتماع الختامي لمرحلة التحقق:يتم عقد اجتماع بين المسؤول عن البعثة ومراجعة الموارد البشرية لمناقشة أهداف ونقاط برنامج العمل ، وقد تم ذكر نتائج هذا الاجتماع في محضر الاجتماع الختامي لمرحلة التحقق.

ج) اختتام المهمة:

- مشروع تقرير رقابة الموارد البشرية:يضع الرقابة الإداريةمسودة تقرير تضفي الطابع الرسمي على نتائجه وتوصياته.

- اجتماع الملاحظات:يناقش مدققو الموارد البشرية مع التسلسلات الهرمية للحدث ، إنها عودة إلى إجراء التجربة

- اجتماع التحقق من الصحة:يتم عقده بين عمليات الرقابة الإداريةوالرقابة الإداريةلمناقشة النقاط المختلفة لمسودة التقرير ، ويتم كتابة استنتاجات هذا الاجتماع في تقرير اجتماع التحقق من الصحة.
- التقرير النهائي: يتكون هذا التقرير من ملخص ، تم فحص أوراق FRAP ، وقوائم التوصيات.

بدورنا حاولنا تقديم محاكاة نموذجية للرقابة الإدارية للموارد البشرية بمؤسسة ميناء أرزيو من خلال الوقوف على العمليات التالية:

.1تقنين المهمة وفهرسة ملف المهمة

1.1ترميز المهمة

تدوين المهام المدرجة في خطة الرقابة الإدارية، هي خطوة يتم تنفيذها بعد الإخطار بخطة الرقابة الإدارية، في الواقع لكل موضوع مهمة رمز مكون من 5 وظائف ، ويجب علينا تقنين مهمتنا على النحو التالي:

- المركز الأول: يميز السنة التي تم فيها تنفيذ المهمة: (19(
- الموقف رقم 2: يحدد أصل المهمة ، مخطط (P) أو برعاية :(C) في حالتنا ، إنها مهمة مخطط لها:"ف."
- الموقف رقم 3: يحدد الرقم التسلسلي للمهمة حسب تصنيفها في تحقيق خطة رقابة الموارد البشرية: مهمتنا هي: 019.
- الوظيفة رقم 4: تحدد الإدارة المسؤولة عن تنفيذ خطة و / أو مهام رقابة الموارد البشرية: في حالتنا ، فإن هذه المهمة موكلة إلى قسم الموارد البشرية.
- الموقف الخامس: تحديد هيكلية رقابة الموارد البشرية: وهي إدارة الموارد البشرية التي تتبع لها إدارة التكوين ، وإدارة الاتصال..

مما سبق سوف نبرز رمز مهمتنا وهو كالتالي: ADR-RHU.001-2025-

1.2فهرسة ملف المهمة

لفهم ملف المهمة بشكل جيد ، تم تصنيف الوثائق في A :ترتيب زمني مقسم إلى أربعة (3) فصول مقننة على النحو التالي:

الفصل 1: التخطيط (الرمز التعريفي 100:(

:110-خطاب خطوبة.

:120-عناصر الوعي.

:130-تقرير الاجتماع الافتتاحي.

:140-جدول المخاطر.

:150-ملاحظات إرشادية.

:160-برنامج العمل.

الفصل 2: التحقيق (رمز 200:(

:210-محضر الجلسة الافتتاحية.

:220-أوراق عمل تتكون من.

:X-220-أوراق الاختبار.

:Z-220-تقرير مقابلة.

:230-محضر الجلسة الختامية (عرض شفوي نهائي. (

:240-مراجعة / ملاحظات الإشراف.

a) الفصل 3: الإغلاق (الرمز 300:(

:310- التقرير النهائي.

:320-متابعة خطة العمل.

.2بدء المهمة

2.1طبيعة رقابة الموارد البشرية

الرقابة الإداريةلعملية المشاركة والاستيعاب للتغيير: هذا هو الرقابة الإداريةمن طرف أول (رقابة داخلي للموارد البشرية) تمت برمجته مسبقًا (مخطط له.(

2.2أهداف رقابة الموارد البشرية

-تقييم مدى كفاية التوجهات الاستراتيجية المعتمدة من قبل قسم إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بسياسة المؤسسة من حيث التكوين والتواصل.

-ضمان تنفيذ واتساق سياسة التعويضات لزيادة تحفيز مشاركة أصحاب المصلحة على جميع مستويات المنظمة.

-ضمان دعم جميع الموظفين حول قيم المؤسسة لبناء الإستراتيجية الموضوعة.

-تأكد من وجود طريقة تقييم فعالة لخطة التكوين لـ 200 من كبار المسؤولين و 30 من كبار المسؤولين في سياق تطوير القيادة:

-ضمان تنفيذ سياسة تنمية الموارد البشرية من حيث تنفيذ برامج التكوين عن بعد من خلال "التعلم الإلكتروني" كجزء من تنمية المهارات والمعرفة.

-ضمان وجود وجودة نظام التخطيط المستقبلي للوظائف والمهارات لتعزيز مشاركة الموظفين في عملهم.

-ضمان فهم وتعبئة التغيير في جميع أنحاء المؤسسة واتساقها مع آراء الموظفين.

-التحقق من ملاءمة وموثوقية خطط العمل الرسمية التي تحدد أسباب التغيير وتبلغ أهدافها.

-ضمان الامتثال للإجراءات المتعلقة بتطوير أنظمة وخطط التكوين من حيث المعايير والمواعيد النهائية وكذلك تعميمها:

-التحقق من وجود إجراء رسمي يصف عملية تطوير خطط التكوين والتعلم والاتصال.

-وصف عملية تطوير خطة التكوين والتعلم السنوية.

-تحقق من وجود جدول عمل لتطوير خطة التكوين والتعلم الموضوعة ، وكذلك خطط الاتصال (ندوة ، اجتماع ، تجميع ، إلخ) ، والتي تنتج من جدول العمل لتطوير الموارد البشرية للمؤسسة. خطة الموارد المنصوص عليها في التعميم التطبيقي رقم ADR من دليل إدارة المؤسسة والامتثال لها.

-ضمان وجود نظام آلي يتيح المعالجة السهلة والسريعة للمعلومات من قبل مختلف الهياكل المشاركة في عملية إشراك الموظفين فيما يتعلق بالتغيير من أجل تكييف أفضل.

-التحقق من وجود نظام آلي لتطوير ومعالجة وتوحيد خطة التكوين والتعلم والاتصال وكذلك مراقبة الإنجازات واختبار موثوقيتها.

-فحص الوثائق التي تستخدم كأساس لجمع المعلومات المتأصلة في خطة التكوين والتعلم السنوية (PA) ، والتواصل ، فضلاً عن امتثالها للخطوط العريضة التي اعتمدتها إدارة الموارد البشرية.

-التأكد من وجود نظام إبلاغ وتوحيد فعال يلبي الاحتياجات من حيث المعلومات ورصد إنجازات خطة التكوين والتعلم.

-تأكد من أن كل إجراء تكويني يتم تنفيذه يتبعه تقييم لمنظمة التكوين تم وضعه من قبلRHU-ADR

.3التحضير للبعثة

.3.1اختيار فريق رقابة الموارد البشرية

-المشرف: ليس قبلي.

-رئيس البعثة: عتمان طاهر.

-الرقابة الإدارية1: مفترض.

-الرقابة الإدارية2: مفترض.

- الرقابة الإدارية3: مفترض.

3.1الاستراتيجية

تم إرسال الاستراتيجية إلى المسؤولين الرئيسيين المعنيين بالتدخل الوشيك لمراجعة الموارد البشرية.

3.2دراسة أولية

-الاتصال رسمي وقام به المسؤول الوظيفي للبعثة

-طريقة الاتصال: الاجتماع والبريد الإلكتروني.

يتيح لنا ذلك بناء مستودع وإجراء تحليل للمخاطر وتحديد أهداف رقابة الموارد البشرية.

3.3التعرف (الرمز التعريفي 117(

خلال المعرفة قبل قليل نحدد النقاط التالية:

-نطاق رقابة الموارد البشرية:

-الموقع: مقر المؤسسة.

-الوحدة: الإدارة العامة.

-النشاط: الموارد البشرية.

رقم 2025-001 ADR-RHU- وهران في 2025/02/10

الموضوع: مهمة رقابة الموارد البشرية

كجزء من تنفيذ خطة الرقابة ة للموارد البشرية ، المعتمدة للسنة المالية 2025 ، نعلمك أن مهمة الرقابة الإداريةحول موضوع "الرقابة الإداريةلعملية المشاركة والاستيعاب للتغيير" قد تم التخطيط لها من قبل إدارة الرقابة الإداريةوالمخاطر على مستوى إدارة الموارد البشرية في الفترة من 2025/1/13 إلى 2025/2/12 م.

هذه المهمة ، التي يشرف عليها مشرف الرقابة الإدارية السيد .... ، سيقودها السيد .... ، رئيس البعثة ، يرافقه السيد .... ، ..... ، ومسؤولي الرقابة الإدارية.....

تتكون الأهداف المخصصة لهذه المهمة ، من بين أمور أخرى ، في:

-ليطمئن نفسه على:

-تنفيذ سياسة تنمية الموارد البشرية من حيث تنمية المعرفة والمهارات والدراية الفنية ، ولا سيما من خلال برامج التكوين عن بعد "التعلم الإلكتروني. "

- وجود طريقة تقييم فعالة لخطة التكوين لأفضل 30 مسؤولا وأعلى 200 مسؤول في سياق تطوير القيادة:
- وجود إجراء لتطوير خطط التكوين والاتصال على التغيير وتطبيقه.
- تحقق من ملاءمة وموثوقية خطط العمل الرسمية التي تحدد أسباب التغيير وتبلغ أهدافها
- ضمان تنفيذ واتساق سياسة التعويضات لزيادة تحفيز المشاركة على جميع مستويات المنظمة.
- التحقق من وجود نظام آلي لتطوير ومعالجة وتوحيد خطة التكوين والتعلم والاتصال وكذلك مراقبة الإنجازات واختبار موثوقيتها.

على هذا النحو ، سنكون ممتنين لو اتخذتم التدابير اللازمة لتزويد فريق الرقابة الإداريةبالوثائق والموارد اللازمة لسير المهمة بسلاسة ولتقديم دعمهم.

مع أطيب التحيات.

مسؤول الرقابة الإداريةوالمخاطر

- مسؤول التكوين
- مسؤول عمليات الميناء
- مسؤول التخطيط
- مسؤول الصيانة
- مسؤول الاتصالات
- المستندات التي تم جمعها:
- الهيكل التنظيمي القديم والجديد لهيكل المديرية العامة (من 2015 إلى 2025. (
- ملف المهام التي تم تنفيذها خلال السنوات السابقة والمتعلقة بعملية التكوين والتعلم وخطط الاتصال.
- لوائح المؤسسة المتعلقة بتكوين الموظفين.
- دليل إجراءات تنظيم التكوين.
- جميع الوثائق المتعلقة بخطط التكوين.
- خطط تكوينية لأفضل 30 إطار قيادي و سامي وأكبر 200 مسؤول كجزء من استراتيجية EPA 2030
- مبادئ توجيهية لتطوير الخطة المتوسطة الأجل 2025-2023 وخطة الموارد البشرية السنوية.
- مسؤول الموارد البشرية.
- خطة الإدارة السنوية (2025) (الأحدث. (
- خطة التكوين السنوية (2025. (
- دليل القيادة كعامل تغيير ، بما في ذلك:

> خطة العمل الإستراتيجية لاستراتيجية. HS 2030

> الأهداف الاستراتيجية الرئيسية.

> الأدوات والوسائل اللازمة.

- القيم الإدارية الستة (6) للقيادة في إدارة التغيير.
- التطبيق التعميم رقم 5.002 R8 الخاص بدليل إدارة المؤسسة وامتثاله.

-التقنيات المستخدمة:

-مقابلات مع خمسة (5) مسؤولين للتخطيط ،

مسؤول الاتصال والاستراتيجية والتكوين والتنظيم.

-مراجعة وثائق المؤسسة ة المتعلقة بالتكوين والتواصل والتعلم.

-استبيان ومسح.

- تحليل الاستبيانات والوثائق.
- الملاحظة المباشرة.

-مصالحة.

.3.4مقابلة مع إدارة هيئة رقابة الموارد البشرية

يتم جدولة مقابلة تعديل مع مسؤولي هيكل الرقابة الإداريةمن أجل:

- التشاور بشأن اهتمامات وأهداف مهمة الرقابة الإداريةالتي سيتم تنفيذها وتحديد الخطوط الرئيسية (النطاق ، والنطاق ، والجدول الزمني ، وما إلى ذلك. (
- مناقشة تنسيق الرقابة الإداريةمع الأداء التشغيلي لكيان الرقابة الإدارية.
- جمع أي معلومات تحليلية إضافية أو ضرورية للبعثة.
- الاتفاق على الأهداف الرئيسية لعملية الرقابة الإدارية.
- جمع من الإدارة تقييمها الذاتي الموجز للميدانقبل الرقابة الإدارية(تقييمه.(

تذكير بالأهداف العامة للبعثة

تم التخطيط للبعثة.

أهداف للوصول:

- ليطمئن نفسه على:

-تنفيذ سياسة تنمية الموارد البشرية من حيث تنمية المعرفة والمهارات والدراية الفنية ، ولا سيما من خلال برامج التكوين عن بعد "التعلم الإلكتروني. "

- وجود طريقة تقييم فعالة لخطة تكوين 200 وأعلى 30 مسؤولا في سياق تطوير القيادة:
- وجود إجراء لتطوير خطط التكوين والاتصال على التغيير وتطبيقه.
- تحقق من ملاءمة وموثوقية خطط العمل الرسمية التي تحدد أسباب التغيير وتبلغ أهدافها
- ضمان تنفيذ واتساق سياسة التعويضات لزيادة تحفيز المشاركة على جميع مستويات المنظمة.

-التحقق من وجود نظام آلي لتطوير ومعالجة وتوحيد خطة التكوين والتعلم والاتصال وكذلك مراقبة الإنجازات واختبار موثوقيتها.

دائرة الرقابة الإداريةوالمخاطر - تاريخ الميلاد: 2025/23/01

رقم ADR-RHU001-2025-

مذكرة توجيهية

وفقًا لخطة الرقابة الإداريةلعام 2025 لإدارة الرقابة الإداريةوالمخاطر وبعد المراجعة الأولية للملف ، تهدف هذه المذكرة إلى إعلامك بالتوجيه الذي نعتزم تقديمه لتنفيذ هذه المهمة.

المهمة: "الرقابة الإداريةلعملية المشاركة والاستيعاب للتغيير."

المجال:

سيتم تنفيذ أعمال التحقق الخاصة بنا داخل قسم RHU ، بشكل أساسي على مستوى قسم التكوين.

بالنسبة لقسم الاتصال:

ننطلق بإطلاق استبيانات واستطلاعات لعينة من 100 موظف. بالإضافة إلى تنظيم المقابلات مع 5 من كبار المسؤولين (المسؤول) . ومراجعة وتحليل الوثيقة اللازمة:

الأهداف العامة: تتمثل أهداف مهمة الرقابة الإدارية، من بين أمور أخرى ، في:

-ضمان تنفيذ سياسة تنمية الموارد البشرية من حيث تنمية المعرفة والمهارات والدراية الفنية ، ولا سيما من خلال برامج التكوين عن بعد "التعلم الإلكتروني" .-ضمان وجود طريقة تقييم فعالة لخطة تكوين 200 و 30 من كبار المسؤولين كجزء من تطوير القيادة.

-التأكد من وجود إجراء لتطوير خطط التكوين والاتصال بشأن التغيير وتطبيقه.

-التحقق من ملاءمة وموثوقية خطط العمل الرسمية التي تحدد أسباب التغيير وتبلغ أهدافها.

-ضمان تنفيذ واتساق سياسة التعويضات لزيادة تحفيز المشاركة على جميع مستويات المنظمة.

.4 مرحلة التنفيذ

4.1اجتماع مفتوح

الشكل 08: محضر الجلسة الافتتاحية

(1 تاريخ ووقت الاجتماع: 2025/10/02 الساعة 10:00 صباحًا

(2 المكان: غرفة الاجتماعات

(3 تمت تغطية النقاط المختلفة:

أنا عرض موجز لعمليات الرقابة الإدارية وخبراتها ووظائفها،

أنا عرض لوظيفة الرقابة الإداريةبمؤسسة ميناء أرزيو ،

أنا عرض عن إدارة مراجعة الموارد البشرية والامتثال وهيئتها الجديدة ،

أنا تذكير بأهداف المهمة ،

أنا إبلاغ المذكرة التوجيهية ، مع مراعاة أي تعليقات من الرقابة الإدارية،

أنا التقدم المؤقت للبعثة ،

أنا معالجة الجانب اللوجستي (المكتب ، ساعات العمل ، أجهزة الكمبيوتر ، إلخ.(

(4 الموجودات: انتهى الاجتماع الافتتاحي في حوالى الساعة 12:30 ظهرا.

توقيع عمليات رقابة الموارد البشرية:

4.2الاختبارات الميدانية

تم إجراء اختبارات الرقابة الإداريةمن خلال أعمال التحقق والمعلومات التي تم جمعها على مستوى الخدمات المعنية ، مما مكننا من تحقيق الأهداف المحددة (المخطط لها في برنامج عملنا.(

يتم تسجيل نتائج الاختبارات في "أوراق الاختبار."

4.2.1. سجل المقابلات

الشكل رقم 09: تقرير مقابلة رقابة الموارد البشرية

محضر مقابلات الرقابة الإدارية-220

- أجريت المقابلة مع مسؤول المنظمة بتاريخ 2025/01/27 من الساعة 10:00 صباحا.

الساعة 11:30 صباحًا في غرفة الاجتماعات.

- جرت المقابلة مع مسؤول الإستراتيجية والاستخبارات الاقتصادية بتاريخ 2025/01/29 من الساعة 2:00 ظهراً وحتى الساعة 3:30 مساءً في مكتبه.

- تمت المقابلة مع مسؤول التكوين في مكتبه بتاريخ 2025/01/30 من الساعة 11:00 صباحاً حتى الساعة 12:30 ظهراً.

- جرت المقابلة مع مسؤول التخطيط بتاريخ 2025/01/31 من الساعة 1:00 ظهراً حتى 2:30 ظهراً في مكتبه.

- جرت المقابلة مع مسؤول الاتصالات في غرفة الاجتماعات بتاريخ 2025/04/02 من الساعة 2:00 ظهراً حتى الساعة 3:30 مساءً.

تشمل أهداف المقابلات ما يلي:

1. تحديد الأهداف الرئيسية المنشودة من حيث التكوين والتواصل
2. صف الإستراتيجية الجديدة EPA2030 :وتأطير تنمية العامل البشري عند تطوير هذه الاستراتيجية.
3. تقدير التزام جميع الموظفين حول قيم المؤسسة لبناء الاستراتيجية الموضوعة.
4. ضمان تنفيذ واتساق سياسة التعويضات لزيادة تحفيز مشاركة أصحاب المصلحة على جميع مستويات المنظمة
5. ضمان وجود وجودة نظام التخطيط المستقبلي للوظائف والمهارات(GPEC)
6. ضمان تطوير خطط العمل وتنفيذ الأحكام اللازمة لتشجيع مشاركة الموظفين.
7. ضمان وجود استراتيجية واضحة لعملية التكوين وآليات الاتصال التي يمكن أن تعزز المشاركة.

8. التأكد من كفاية التوجهات الإستراتيجية المعتمدة من قبل إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بسياسة مؤسسة مؤسسة ميناء أرزيو المحدودة في وهران من حيث التكوين والتواصل.

9. التأكد من وجود آليات لتقييم ورصد الإنجازات واعتماد مختلف مراحل عملية التنميةتنفيذ برامج التكوين والاتصال.

- النتائج :

قدمت المقابلات المختلفة التي أجريت مع المسؤولين توضيحات ومعلومات ذات صلة وموثوقة حول مشروع التغيير بالإضافة إلى عملية مشاركة الموظفين.

1.العوامل الرئيسية التي دفعت مؤسسة ميناء أرزيو إلى تنفيذ التغيير، وفقًا للمسؤولين:

- وضع المؤسسة واستدامتها ، هي محرك الاقتصاد الجزائري ومسؤول مواردها ، مما يجعلها أكثر تقدمًا ، ولا تتناسب إدارتها مع الوضع الحالي.
- الحاجة إلى التغيير بناءً على التشخيص الذي أجرته المؤسسة.
- انخفاض في الأداء وحجم الاكتشاف.
- رالرمز التعريفي الإنتاج وهبوط الأسعار.
- اشتداد المنافسة.
- بحاجة للتكيف مع المتطلبات البيئية الجديدة.

2.الأهداف ذات الأولوية المتبعة:

- تحقيق أهداف العمل المحددة لعام 2030.
- تطوير وتنفيذ القيم الإدارية الست للقيادة (البساطة ، والعمل ، والتفويض ، والاتصال ، والمبادرة ، والتعاون. (
- الإصلاح الشامل للموارد البشرية.
- الاستفادة بشكل أفضل من الموارد.
- التكوين والتعلم والتواصل لدعم التغيير.

3. الإستراتيجية الجديدة: تتكون أساسًا من تحسين أداء المؤسسة على جميع المستويات ، وهي تحدد طموحات ورؤية المؤسسة لعام 2030

يشكل تطوير العامل البشري أحد الاهتمامات الرئيسية للقادة ، وسيكون الهدف الأول إن لم يكن مشروع التغيير هو الفشل. بدون الموارد البشرية لن يتمكن أي شيء من التحرك ، فهم يشكلون مكانًا مركزيًا في المؤسسة.

وأشار المسؤولون إلى أن عام 2025 سيكون بشكل أساسي عام الموارد البشرية ، وهو نظام إداري جديد تم تنفيذه يشمل: الإدارة المهنية ، والمهارات ، والقيم ، والتوظيف ، وأخيراً إدارة الأداء.

4. دعم جميع الموظفين ضروري لنجاح

يميز التغيير ، الالتزام بأهداف وقيم المنظمة

إلحاق الفرد بمنظمته للتصرف بطريقة مناسبة

المواقف الدقيقة والتحديات الجديدة التي تواجه المجتمع. وفقًا للإجابات التي تم الحصول عليها أثناء المقابلات ، ووفقًا للاستطلاعات التي تم إجراؤها سابقًا ، يُظهر موظفو مؤسسة ميناء أرزيو دعمًا قويًا ، وهو أمر من شأنه تسهيل تنفيذ التغيير ، وإشراك الموظفين على جميع مستويات التنظيم في مشروع التغيير وإدارته. أما بالنسبة لطبيعة العلاقات التي تربط الموظفين بالمؤسسة فهي شعور بالانتماء والتعلق والوطنية.

5. تركز سياسة الموارد البشرية للمؤسسة على التميز المهني والإداري والمساواة والشفافية التي تعد من العوامل الرئيسية لسياسة المؤسسة.

ووفقًا لما ذكره أعضاء مجلس الإدارة ، فإن تمسك جميع الموظفين بهذه القيم المؤسسية يعزز وحدة المجموعة لبناء إستراتيجيتها التنموية .

6. نظام المكافآت ، مراجعة شاملة لشبكة الرواتب داخل المؤسسة من خلال تخصيص الرواتب ، والمكافآت لتحقيق الأهداف ، وزيادة 20٪ على الراتب الأساسي للموظفين ، وتحسين الأداء لتجنب الخسارة من الأفراد.

7. لا تعمل إدارة التنبؤ بالوظائف والقوى العاملة والمهارات (GPEC) في المؤسسة، بدلاً من ذلك يوجد نظام إدارة تنبؤات الموارد البشرية (GPRH) ، وهو أداة لإدارة الموارد البشرية ، يحتوي نظام المعلومات الجديد على وحدة إدارة المهارات.

يتكون GPRH من تصميم وتنفيذ ومراقبة السياسات وخطط العمل المتماسكة ، ويهدف إلى تقليل الفجوات مقدمًا بين احتياجات الموارد البشرية للمؤسسة من حيث الموظفين ووظائف المهارات ، ويشرك الموظف كجزء من فرد. مشروع تطوير

8. تطوير خطط العمل ، وهي:

- مكتب إدارة البرامج. (PMO)
- نظام معلومات) SAP الأنظمة والتطبيقات والمنتجات الخاصة بمعالجة البيانات) هو نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) الذي يدير نظام المعلومات الكامل للمؤسسة.
- نظام إدارة المهنة وتنمية المهارات.
- تحديد قطاعات جديدة وإعادة هيكلة البنية الكلية.
- التعلم الإلكتروني الذي يسمح بإنشاء وإدارة إجراءات التكوين عن بعد.
- تقييم الأداء.
- مركز التقييم لتقييم مهارات الموظفين.

أما بالنسبة للأنظمة الموضوعة فهي في الأساس:

- إن تطوير برامج تكوينية لـ 30 من كبار المسؤولين التنفيذيين و 200 من كبار المسؤولين (من المسؤولين) ، كجزء من تطوير القيادة ، هو برنامج محدود بوقت يصل إلى 6 أشهر ، ويهدف إلى تكوين وإعداد 200 من كبار المسؤولين على أساس الأداء والتميز ، والثقافات الإدارية لقيادة مستقبل المؤسسة وتولي المسؤولية على مستوى الإدارة ،
- تطوير برامج التكوين عن بعد من خلال التعلم الإلكتروني ، فهي تجعل من الممكن تعزيز الوصول إلى المعرفة والتكوين المهني المستمر لجميع موظفي المجموعة وكذلك تطوير مهاراتهم.

- خطة تطوير القيادة الشخصية التي سيتم تقييمه على أساسها 360 درجة ، أي من الأعلى نائب الرئيس ومعاونيه وفريقه.
- خطط الاتصالات ة (من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى) مثل الندوات والتدفق النقدي والاجتماعات والجمعيات العامة والوثائق والرسائل...

9. وأكد أعضاء مجلس الإدارة وجود سياسة عملية تطوير القيادة واستراتيجية واضحة يمكن أن توجه ممارسات هذه العملية.

توصي المؤسسة بالتكوين في قلب المؤسسة ، باعتبارها القوة الدافعة للتنمية ، وتمكن الأفراد من الحشد ، وتقدم رؤية تلهمهم ، لطمأنتهم وتحفيزهم. ستعطي الرؤية معنى وهدفًا يجب أن تتوافق المساهمات الفردية معهما.

يتم تقديم عملية التكوين من قبل المجموعة وهناك التنظيم والإدارة اللازمين للتشغيل السليم لهذه العملية.

10. الاتساق التام بين التوجهات الاستراتيجية التي يتبناها قسم الموارد البشرية فيما يتعلق بسياسة مؤسسة ميناء أرزيو من حيث التكوين والتواصل ، يؤكد مسؤولو المؤسسة الذين تمت مقابلتهم أن المؤسسة لديها استراتيجية تطوير للعامل البشري والاجتماعي بما ينسجم مع استراتيجيتها الاقتصادية واستراتيجيتها الاجتماعية. وبالتالي فإن الموارد البشرية تشكل ميزة تنافسية للمؤسسة وهي الركيزة والركيزة الأساسية لإدارة التغيير وإجراء التغيير ، ولا يجب بأي حال من الأحوال تهميشها إذا أردنا التغيير.

11. وجود آليات تقييم ومراقبة الإنجازات والموافقات للمراحل المختلفة لعملية تطوير وتنفيذ برامج التكوين على القيادة الباردة والساخنة.

سوف يتحقق الرقابة الإداريةالتكوينية من التقدم المحرز في برامج التكوين والتكوين على القيادة. إدارة التكوين والتكوين أيضًا للتحقق من التشغيل السلس لبرامج التكوين الموجهة إلى 200 من كبار المسؤولين و 30 من كبار المسؤولين التنفيذيين لإشراكهم في عملية التغيير ، واكتساب القيم الإدارية المحددة في استراتيجية 2030، ثم اجعل فرقهم تتكيف مع التغيير واجعلهم يلتزمون بأهداف وقيم المنظمة لأن المثال يأتي دائمًا من القمة.

12. تقدير التغيير

التغيير ضرورة قبل كل شيء ، كما أشار المسؤولون ، وقد طال انتظاره. يمثل التغيير فرصة للتطور والتقدم للمؤسسة ، وسيعتمد مستقبلها على نجاح أو عدم نجاح هذا التغيير.

إذا كان التغيير محكوم عليه بالفشل ، تدخل المؤسسة في حالة غير مستقرة ومضطرب ، مما يؤدي إلى فك الارتباط وإحباط الموظفين.

يشير مسؤول التكوين إلى أن التغيير هو أداة وليس هدفًا ، والتغيير لا يتم إجراؤه للتغيير ، ولا يكفي التغيير من أجل التغيير ، بل التغيير من أجل التحسين ، وتحقيق الأرباح ، وجعل ما لا يفعله فعالاً. ليس. يمثل التغيير أداة سنمضي بها لتحقيق الأهداف المتوقعة ، لذلك سيتعين علينا معرفة كيفية قيادتها وإدارتها بالطريقة المثلى.

- العمليات:

تم تنفيذ مهمة الرقابة الإداريةة والتلمذة المهنية كجزء من خطة الرقابة الإداريةالسنوية لعام 2025 لإدارة الرقابة الإداريةوالمخاطر ADR -، في الفترة من 2025/01/13 إلى 2025/02/19 المرحلة الميدانية تم تنفيذها على مستوى إدارة الموارد البشرية وقسم الاتصال.

- كانت أهداف الرقابة الإداريةهي ضمان ما يلي:

(1 تنفيذ سياسة تنمية الموارد البشرية من حيث تنمية المعرفة والمهارات والدراية الفنية ، ولا سيما من خلال برامج التكوين عن بعد "التعلم الإلكتروني. "

(2 وجود طريقة فعالة لتقييم خطة التكوين الخاصة بـ

(3 200و 30 من كبار المسؤولين كجزء من تطوير القيادة:-وجود إجراء لرسم الخطط التكوينية وتغيير الاتصال وتطبيقه.

(4 تحقق من ملاءمة وموثوقية خطط العمل الرسمية التي تحدد أسباب التغيير وتبلغ أهدافها

(5 ضمان تنفيذ واتساق سياسة التعويضات لزيادة تحفيز المشاركة على جميع مستويات المنظمة.

(6 التحقق من وجود نظام آلي لتطوير ومعالجة وتوحيد خطة التكوين والتعلم والاتصال وكذلك مراقبة الإنجازات واختبار موثوقيتها.

(7 تقدير التزام جميع الموظفين بقيم المؤسسة لبناء الاستراتيجية الموضوعة.

(8 التأكد من وجود آليات لتقييم ورصد الإنجازات واعتماد المراحل المختلفة لعملية تطوير وتنفيذ برامج التكوين والاتصال.

(9 تقدير مستوى المشاركة التي طورها الموظفون.

- إجراءات ونطاق المهمة:

يتم تنفيذ مهمتنا وفقًا لخطة الرقابة الإدارية، وقد تمت في ظل ظروف جيدة من التعاون وتوافر جميع أصحاب المصلحة المعنيين.

تتم عملية الرقابة الإداريةوفقًا للعديد من المقابلات والاستبيانات والمسوحات ، فضلاً عن مراجعة المستندات وتحليلها.

- نتائج الرقابة الإداريةللموارد البشرية:

(1 وجود امتثال للاستراتيجية المتأصلة في التكوين والتعلم مع استراتيجية المؤسسة فيما يتعلق بسياسة الموارد البشرية (محور تطوير الموارد البشرية للإجراء. (

(2 تمتثل الإستراتيجية المتأصلة في التكوين واستراتيجية المؤسسة من حيث سياسة الموارد البشرية (محور تطوير الموارد البشرية للإجراء. (

(3 وجود نظام إبلاغ وتوحيد فعال يلبي الاحتياجات من حيث المعلومات ورصد إنجازات خطة التكوين.

(4 وجود أنظمة وخطط عمل لقيادة التغيير وتشجيع مشاركة الموظفين.

(5 تطوير برامج التكوين كجزء من تنمية القيادة التي تعتبر فاعلاً للتغيير (أعلى 30 إطار قيادي و سامي وأعلى 200 مسؤول. (

(6 الاتساق التام بين التوجهات الاستراتيجية المعتمدة من قبل إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بسياسة مؤسسة ميناء أرزيو من حيث التكوين والتواصل.

(7 وجود آليات لتقييم ورصد الإنجازات والموافقات على مختلف مراحل عملية تطوير وتنفيذ برامج التكوين والاتصال.

(8 وجود سياسة تنمية الموارد البشرية من حيث تطوير المعرفة والمهارات والدراية ، لا سيما من خلال برامج التكوين عن بعد "التعلم الإلكتروني"

(9 وجود آليات تقييم ومراقبة الإنجازات والموافقات للمراحل المختلفة لعملية تطوير وتنفيذ برامج التكوين على القيادة الباردة والساخنة.

(10 نظام مكافآت جديد مناسب مع التوجهات الإستراتيجية الجديدة كعامل محفز للموظفين.

(11 نظام معلومات SAP مع محور الموارد البشرية الذي سيدير إدارة المهارات ، وإدارة التعويضات ، وإدارة الوظائف ، وما إلى ذلك.

(12 تقدير جيد للتغيير مهما كان من جانب كبار المسؤولين التنفيذيين للمؤسسة أو كبار المسؤولين التنفيذيين أو المسؤولين المتوسطين.

(13 حسن الخلق والالتزام القوي للموظفين تجاه المنظمة ،

(14 استكشاف جميع الوسائل والإجراءات الرسمية للاتصال للتواصل بشأن الجوانب الرئيسية للتغيير ، وهو معدل عالٍ جدًا من المعلومات.

(15 لوحظت مستويات مشاركة الموظفين:

- تتجلى مشاركة عاطفية قوية بشكل رئيسي.
- الالتزام محسوب أو الاستمرار في المتوسط.
- مشاركة معيارية قوية .

المبحث الثالث: مناقشة نتائج التحقيق الميداني:

يتضح لنا من خلال التحقيق الميداني أن مجتمع الدراسة يمتاز بالشبابية نسبيا فهو يحتل الفئة العمرية ما بين 22 سنة و 54 سنة، معظمهم متزوجين في حالة استقرار اجتماعي و مادي و في وضعيات مهنية مستقرة.

أغلب المبحوثين متزوجين و هذا يدل على وجود الاستقرار المهني و الاجتماعي، تتراوح خبراتهم المهنية ما بين 4 سنوات و 20 سنة، منهم من عانى من البطالة لمدة سنة أو أكثر قبل التحاقهم بالمؤسسة ، تم توظيفهم بالإجماع على أساس مسابقات و امتحانات و عن طريق وكالة التشغيل ANEM المحلية.

- **المقابلة رقم: (01): إطار مكلفة بالدراسات بقسم الموارد البشرية:**

تبلغ من العمر 42 سنة، لها 06 سنوات من الممارسة المهنية، تسكن بعين النويصي بمستغانم، عزباء و مستقرة ماديا و اجتماعيا، و لم تعش فترة بطالة و التحقت بمؤسسة ميناء أرزيو EPA مباشرة بعد حصولها على الشهادة.

التحقت بالمنشأة عن طريق وكالة التشغيل المحلية بوهران، و بما أنها: تخرجت الأولى على رأس الدفعة، انتقتها المديرية الجهوية الموسومة ميناء أرزيو SOGEPORTS-EPA بوهران، و وفرت لها تكوينا متخصصا في المناجمنت الصناعي، دام سنتين في ولاية البليدة، و سنة أمضتها بعد ذلك في معهد تكوين الكهرباء و الغاز SOGEPORTS فرع وهران، في مجال إدارة المخاطر و البيئة، و بالتالي هي مثبتة فعليا بمنصب عملها منذ شهر فبراير 2007.

مؤسسة ميناء أرزيو حققتها ماديا و اجتماعيا و تكوينيا، فهي متحصلة على مجموع 12 تكوينا متخصصا بالمراكز التكوينية للمنشأة ميناء أرزيو و في هيئات خاصة، و هي مرشحة لإدارة منصب رئيس قسم الادارة العامة.

- **المقابلة رقم: (02): رئيسة مصلحة العلاقات الخارجية بالإدارة العامة:**

تبلغ من العمر 47 سنة، و لها 19 سنة من الممارسة المهنية، أم لستة 04 أبناء متمدرسين، تعيش مع زوجها في بيت عائلتها بسيق ولاية وهران، تسافر إلى الخارج دائما في عطلتها السنوية، إلى جانب كونها استفادة من

بعض التكوينات في مجال المناجمنت الصناعي بدولة قطر من مالها الخاص دامت بمعدل أربعة أشهر كاملة.

تحصلت على مجموع 34 تكوينا متخصصا في مجال المناجمنت الصناعي و تسيير الموارد البشرية و المحاسبة التحليلية و إدارة المجموعات و اللغة الأمريكية التقنية التجارية و مؤسسة ميناء أرزيو EPA حققتها ماديا و اجتماعيا.

- **المقابلة رقم: (03): إطار مكلفة بالدراسات بقسم الموارد البشرية:**

تبلغ من العمر 27 سنة، و لها أربعة سنوات من الممارسة المهنية بالمؤسسة، عملت بنقابة المؤسسة لعضوية أقل من سنة ثم استقالت بسبب كثرة الضغوط المهنية، ليس لديها أقارب بالمنشأة، قبل ذلك عملت سنة واحدة بالبنك الوطني الجزائري BNA بوهران، كموظفة إدارية عادية متربصة لم يتم ترسيمها في المنصب بسبب ممارسات مهنية لم تعجبها – على حد أقوالها – و ذلك حينما كانت تحضر شهادة التخرج للماستر علوم تجارية بالجامعة وهران.

تسكن بالكرمة ولاية وهران، متزوجة حديثا أقل من سنة في بيت مأجور.

تحصلت على 08 تكوينا متخصصا، في مجال التكوين بالمراكز الداخلية التابعة للمنشأة و مؤسسة ميناء أرزيو EPA حققتها ماديا و اجتماعيا.

- **المقابلة رقم: (04): إطار مكلف بالدراسات بقسم الشؤون القانونية و المالية:**

يبلغ من العمر 45 سنة، ولد بمدينة شتوان بتلمسان، المبحوث أب لأربعة أطفال متمدرسين يقيم بحي اسطمبولي بوهران في سكن مأجور.

له شهادة الليسانس و شهادة الدراسات المعمقة DPGS في المحاسبة و التسيير المالي العمومي، تم توظيفه سنة 2002، راتبه يقارب 90.000دج شهريا – حسب تصريحه – يكفيه لقضاء حاجاته و حاجات أسرته بالرغم من صعوبات المعيشة و كلفتها، عضو بسلك نقابة المؤسسة منذ 2016.

- **المقابلة رقم: (05): إطار مكلفة بالدراسات بتسيير العلاقات الصناعية بقسم الشؤون الاجتماعية :**

عمرها 37 سنة، متزوجة حديثا بالبرج ولاية وهران، هي إطار بحث مكلف بتسيير العلاقات الصناعية بقسم الشؤون الاجتماعية, لها 08 سنوات من الخبرة المهنية، بسبب خطأ مهني جسيم تقهقرت وضعيتها المهنية.

لها شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم و العمل بجامعة وهران منذ 2014، بحيث عرضت عليها مؤسسة نجمة للاتصالات منصب عمل مدير جهوي بوهران بدرجة 1-22 و أجر 150.000دج شهريا، و بالتالي؛ يحاول أقاربها إقناعها بترك مؤسسة ميناء أرزيو EPA.

كما لاحظنا أن عدد الإطارات المكلفة بالدراسات النساء العاملات بمحل الدراسة يتناقص كلما صعدنا في مستويات التأطير و القيادة، بالتالي فإن التأطير النسوي محدود.

تشير إجابات الموظفين إلى أن أهم أداة تستخدمها المؤسسة لمراقبة أدا، الموظفين هي كشوف الحضور رغم أنها تقليدية هذا الأمر الذي يدل على عدم تخلي المؤسسة عن هذه الأداة رغم أنها تقليدية نظرا لمدى فعاليتها في حرص المسؤول على إلتزام الموظفين بمواقيت العمل الرسمية، كما أقر بعض الموظفين أنها تعتمد على أسلوب المتابعة، بإعتبار أن هذا الأسلوب يضمن السير الجيد للأعمال و أفاد موظفين آخرين بأن مؤسستهم تعتمد على أسلوبي التفتيش و الإشراف الذي يضمن إنجاز الأعمال في الوقت المحدد، كما تلجأ الى القيام بزيارات تفتيش من أجل فحص أعمال الموظفين ومناقشتهم فيها، والوقوف على المشكلات التي تعترض سير الأداء، ومدى إمكانية حلها، ويقوم بأعمال التفتيش فئة متخصصة من ذوي الكفاءات و الخبرات» ويكون ذلك في شكل مقابلات كما أقر بعض الموظفين إلى أن مؤسستهم تعتمد على التقارير الإدارية، أداة معروفة لدى جميع المنظمات كون أنها ضرورية لتقديم المعلومات المطلوبة عن كيفية إجرا، العمل ومدى كفا،ة إنجازه، تكشف عن غياب أو حضور الموظف أثنا، الدوام الرسمي، مما يوضح حرص المؤسسة على مواكبة أحدث أدوات المراقبة التنظيمية سعيا منها إلى تحقيق أهدفها العملية.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلب الموظفين أقروا بأن الأدوات التي تستخدم في المؤسسة هي أدوات حديثة ويفسر إعتماد المؤسسة على أدوات حديثة كونها ضرورية جدا لتطوير ودعم العمل الإداري، كما أن إستخدام هذه الأدوات أصبح سمة من سمات العصر الحديث و إهتمامات الجيل المعاصر، ومن بين الأدوات الحديثة التي تعتمد عليها آلة البصمة.

في حالة عدم تلائم النظام الرقابي مع طبيعة العمل يلج إلى تصميم نظام رقابي يتماشى مع تلك الأعمال، وأرجع الموظفين الذين أقروا بأن النظام الرقابي مناسب لطبيعة عملهم إلى جملة من الأسباب أهمها تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة و أكد موظفين آخرين على أن النظام الرقابي مناسب لطبيعة عملهم، لأن ذلك يساعد المشرف على التحكم في سير العمل.

كما أفاد موظفين آخرين بأن النظام الرقابي يتسم بالمرونة ومواكبة التكنولوجيا و أن النظام الرقابي مناسب لطبيعة عملهم كونه لديه القدرة على فرض الإنضباط و بالتالي الحد من التسيب ، في المقابل نجد موظفين آخرين يرون بأن النظام الرقابي غير مناسب لطبيعة عملهم و أرجعوا سبب ذلك إلى عدم تلائم طبيعة العمل و الأدوات المستخدمة مع قدراتهم».

كما أرجع موظفين آخرين السبب في ذلك إلى عدم مراعاة المسؤول لظروفهم مثل بعد مسكنهم عن المؤسسة فيما يخص تأخرهم لبعض الوقت عن العمل، كما أرجع بعض الموظفين سبب عدم تناسب النظام الرقابي مع طبيعة عملهم إلى الرقابة الزائدة التي يمارسها المسؤول عليهم، هذا الأمر الذي يجعل الموظفين يشعرون بعدم الراحة و الضغط أثناء قيامهم بأعمالهم.

معظم الموظفين يرون وجود عدالة في تطبيق الرقابة بين الموظفين في مديرية المصالح المينائية ترجع إلى تقييم المدير لأدائهم تقييما موضوعيا على أساس الجدارة و الكفاءة وبعيدا عن أي إعتبار شخصي، هذا الأمر الذي يجعل الموظفين راضين عن النظام الرقابي المطبق عليهم.

لمسنا دعوة صريحة و غير مباشرة من الموظفين إلى تخفيف أساليب الرقابة الإدارية المتبعة في مديرية المصالح المينائية ليحمل طابع المرونة وقد يرجع ذلك إلى صرامة المسؤول في تطبيق الرقابة و في المقابل نجد موظفين

آخرين أفادوا بأن الرقابة توفر لهم الظروف المناسبة على شعورهم بالرضا على النظام الرقابي المطبق داخل المؤسسة.

يتضح لنا أن معظم الموظفين أقروا بأن الرقابة الإدارية تحافظ على تنفيذ المهام بجدية ، ذلك لأن المسؤول يهتم بتحديد الأخطاء، و الإنحرافات وتصحيحها بما يتماشى مع القوانين و بالتالي تفادي وقوعها في المستقبل، المتعلقة بالكشف عن مدى وجود صعوبة في فهم الموظفين للتعليمات التي يوجهها لهم

المسؤول في العمل، يعود تلقي و فهم معظم الموظفين للتعليمات الموجهة من طرف المسؤول بسهولة إلى مدى ملائمة نظام الرقابة المطبق داخل المؤسسة مع نشاط الموظفين من ناحية و من ناحية أخرى يدل على أن المسؤول يتمتع بكفاءة و قدرة عالية في تصميم النظام الرقابي ووضع التعليمات الخاصة بتوجيه أداء الموظفين.

كما توحي سهولة فهم الموظفين للتعليمات إلى الدقة في توفير المعلومات و هذا أمر ضروري جدا لإتخاذ قرارات رشيدة تساهم في تحقيق الكفاءة في الأداء الوظيفي وذلك من خلال المتابعة المستثمرة لأدائهم.

لاحظنا أن النظام الرقابي يخضع لعملية تخطيط بناء على جملة القوانين المعمول بها في المؤسسة حيث لا يمكن أن تكون سارية التطبيق إلا إذا تم دراستها ومناقشتها و تعديل ما يجب أن يعدل فيها، بإعتبار أن الرقابة الإدارية عمل ممنهج و مدروس و له أهداف مسطرة والمدير لا يمكنه مراقبة أي عمل مالم يكن هناك برنامج تخطيطي لهذا العمل، فعملية المراقبة تصبح بلا فائدةدون تخطيط.

أقر البعض أنهم غير راضين عن بعض الإجراءات المتمثلة في الخصم من الراتب في حالة غياب غير مبرر أو التأخر واستبدالها بنظام عمل تعويضي، إلى جانب تواجد المشرفين في مكان العمل طيلة ساعات الدوام الرسمي و توجيهه ملاحظات تخص أدائهم لمهامهم يدل على إنجاز الموظفين لكل الأعمال المطلوبة منهم على مدى جديتهم إتجاه العمل.

ميزنا بين الرقابة الوقائية التي تطبقها المؤسسة و الرقابة الذاتي التي ينتجها العمال، حيث أكد معظمهم إختيارهم للرقابة الذاتية على إعتبار أنهم أشخاص راشدين وواعين لا يحتاجون إلى رقابة المسؤول بل إلى رقابة تنبع من ذاتهم بإعتبار أن هذه الأخيرة تمكنهم من إكتساب الثقة بالنفس و تطوير المهارات.

كما أنهم بحاجة إلى التعليمات التي يتم تقديمها لهم حول العمل المطلوب إنجازه وتوجيههم ومتابعة أدائهم و منعهم من إرتكاب الأخطاء بسبب ميلهم إلى الإنضباط و الإلتزام بالقوانين و اللوائح التنظيمية.

- **خاتمة الفصل الثاني:**

قمنا باستكشاف وتحليل الجوانب المختلفة لعملية الرقابة الإدارية للموارد البشرية و أثرها في ضبط مظاهر التسيب الوظيفي بمؤسسة ميناء أرزيو EPA التي تمر بثلاث مراحل رئيسية (الإعداد والتنفيذ والاستنتاج).

يشكل الدور الاستراتيجي للرقابة للموارد البشرية في عملية مرافقة التغيير وتسهيله ضرورة حتمية لإجراء التغيير ، حيث يبدأ الرقابة الإدارية ويدير ويعمل كمحفز للتغيير في المنظمة. إن ملاحظات وتوصيات الرقابة الإدارية من خلال المراقبة والإبلاغ تجعل من الممكن توقع وإدارة الجوانب السلبية.

نود أيضًا أن نشير إلى أن مهمة الرقابة الإدارية يمكن أن تتخذ شكل مهمة استشارية أو مهمة تأمين ، في حالتنا لم يتم التعامل مع الرقابة الإدارية لعملية المشاركة من قبل إدارة الرقابة الإدارية لمؤسسة ميناء أرزيو EPA وهران ، وبالتالي سيأخذ شكل التشخيص والمشورة.

لقد حاولنا التحقق من وجود آليات وخطط عمل وضعتها الإدارة العامة لمؤسسة ميناء أرزيو EPA بوهران لإدارة التغيير وإشراك الموظفين في المشروع. فضلا عن آليات التقييم والمراقبة لهذه العملية لتسهيل تنفيذها ونجاحها وخاصة من حيث التكوين والتوجيه والمشاركة والتواصل. نلاحظ أن مؤسسة ميناء أرزيو EPA تنشر جميع الوسائل والأجهزة لإنجاح هذا التغيير.

الخاتمة:

الخاتمة:

يمكننا تلخيص أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا فيما يلي :

1. إن الرقابة الإدارية لها دور في زيادة الفعالية .
2. الرقابة الإدارية لها دور في تحسين الكفاءة الإنتاجية .
3. الرقابة الإدارية ليس لها دور في التقييم الناجح للأداء .
4. قناعة أفراد المؤسسة بأن الرقابة الإدارية و تطبيقها في المؤسسة تتماشى على متطلباتهم من تفتيش و متابعة .
5. اعتبار الرقابة عنصر مهم في تطوير المنتوج و فعاليته .
6. تعود أفراد المؤسسة على أن تقييم أدائهم لن يكون منصفاً من طرف المشرفين .
7. ضرورة إعطاء الاهتمام الكافي لعملية الرقابة في المؤسسة .
8. ضرورة وضع إطار قانوني واضح و مرن ينظم عملية الرقابة داخل المؤسسة .
9. ضرورة مواكبة التطورات الخاصة في ميدان الرقابة وذلك بالاحتكاك بالهيئات والمؤسسات المتطورة في هذا المجال للاستفادة منها .
10. ضرورة وضع نظام رقابي يتماشى مع كل وظائف والمهن الموجودة في المؤسسة حتى يتم تقييم الأداء بشكل فعال .
11. ضرورة اعتماد العملية الرقابية على الوسائل والتكنولوجيات الحديثة من أجل المساهمة الفعالة في التقييم الجيد في الأداء ورفع مستوى الإنتاج داخل المؤسسة

لقد نظرنا وناقشنا أجزاء مختلفة من خطة إدارة الموارد البشرية وكيف تؤثر على الحفاظ على ثبات أعداد العمال في مؤسسة ميناء أرزيو(EPA) ، والتي تتكون من ثلاث خطوات رئيسية (الاستعداد، القيام بالعمل، والانتهاء .(يُعدّ الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في دعم التغيير وتوجيهه أمرًا بالغ الأهمية لتنفيذه. تُبادر الرقابة الإدارية وتُدير وتُسهّل التغيير التنظيمي. كما تُمكّن مراقبة الضوابط الإدارية والإبلاغ عنها من توقع الجوانب السلبية ومعالجتها .

من المهم أيضًا الإشارة إلى أن مهمة الرقابة الإدارية قد تبدو استشارية أو ضمانية. وبما أن الرقابة الإدارية على عملية المشاركة في حالتنا لم تتولها إدارة الرقابة الإدارية التابعة لمؤسسة ميناء أرزيو (EPA) في وهران، فسيتم تقديمها في شكل تشخيص ومشورة.

هذه هي المهمة التي أردنا من خلالها التحقق من وجود آليات وخطط عمل وضعتها الإدارة العامة لمؤسسة ميناء أرزيو بوهران لإدارة التغيير وإشراك الموظفين في المشروع. كما أردنا تحديد آليات التقييم والمتابعة لهذه العملية لضمان تنفيذها بسهولة ونجاح، لا سيما فيما يتعلق بالتدريب والتوجيه والمشاركة والتواصل. تجدر الإشارة إلى أن مؤسسة ميناء أرزيو تُسخّر جميع الإمكانيات والمعدات لضمان نجاح هذا التغيير.

قائمة المراجع:

- **الكتب:**

1) إبراهيم عباس نتود، هنري هالبرز: المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، جامعة البتول و المعادن الظهران، المملكة السعودية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1981.

2) بوفلجة غيات: مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، 2016.

3) حسين قنيش: دراسة حول دور التكوين في رفع الكفاءات في الإدارات العمومية الجزائرية وأفاقه ،ب ط، دار بلقيس البيضاء، الجزائر، 2017.

4) مجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية، موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014.

5) محمد بوطة عبد الحميد: تنمية وتسيير الموارد البشرية، جدلية المفهوم النظرية والواقع، دار الأيام، 2014.

6) يوسف حجيم الطائي ومزيد عبد الحسين الفضل، ترجمة هاشم فوزي عبادي: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، دار الوارق للنشر والتوزيع، الطبعة 1 ، 2016.

7) يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي: قضايا في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2015.

8) محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، دار الجامعية، جامعة الإسكندرية، ط2، 2011.

9) إبراهيم محمد المحاسنة، الإدارة والتقييم الأداء الوظيفي، ط1، عمان، الأردن، دار جرير للنشر و التوزيع، 2018.

10) ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة والإستراتيجية، ط1، لبنان، الدار الجامعية، لبنان 2002.

11) الدحلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري، ط1، المكتبة الوطنية، 2001.

12) زاهد محمد الديري الرقابة الإدارية، ط1، مصر، دار المسيرة، 2012.

13) زكريا الدوري، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها، ط1، عمان الأردن، دار النشر، 2009.

14) زيد راغب، السياسات الإدارة واستراتيجيات الأعمال، ط1، مصر، مؤسسة دار الكتب، 2001.

15) سامح عبد المطلب، إدارة الأفراد، ط1، عمان، الأردن، دار النشر 2010.

16) السلمي علي، إدارة الإفراد والكفاءة الإنتاجية، ط1، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع .2008

17)عاشور أحمد صقر، السلك الإنساني، ط1، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005.

18)عايدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي في إطار الأعمال والخدمات ط، مصر، دار الفكر العربي .2023

19)عبد الرحمن توفيق، رقمنة الأداء، ط1 مصر، سلسلة الإصدارات، جهيك، .2015

20)عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنشيط، ط1، عمان، الأردن، دار النشر، عمان، الأردن، 2001.

21)علي الشريف، التنظيم والإدارة، ط1، بيروت، الدار الجامعية، 2015.

22)علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، ط1، عمان، الأردن، إثراء للنشر والتوزيع، 2012.

23)زكرياء الدوري ومبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.

24)غربي علي، تنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2006.

25)غريب محمود سيد أحمد، تصميم تنفيذ البحث الاجتماعي، مصر، دار المعرفة الجامعية، 2018.

26)القايبي بكر، الرقابة الإدارية، ط1، القاهرة، مطبعة دار التاليف .2007.

27)ماجد محمد الخياط، أساليب البحوث للكمية والنوعية في البحوث العلمية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، المازوني، عمان، 2009.

28)مدحت أبو ناصر، الأداء الإداري، ط1، القاهرة، مصدر، دار النشر، 2012.

29)موسى خليل، الإدارة المعاصرة، ط1، بيروت لبنان، دار النشر، 2005.

- **Livres :**

30) Jacqueline Barraud, Françoise Kittel, Martine Moule : la Fonction Ressources Humaines : Métiers, Compétences et Formation, 2 eme éd., liaisons, Paris, 2006.

31) Jean Paul Jués : Gestion des Ressources Humaines : Principes et Points-clés, spécialité groupe : H.E.C, Édition : éllipses, 2002.

32) Jean Fombonne : L'Histoire des ressources humaines, Vuibert, Paris, 2001.

33) José Allouche et Philippe Gilbert : 50 ans de G.R.H : de la profusion des outils rationnels à l'institutionnalisation des ressources humaines, in Jérôme Caby et Géraldine Schmidt : 50 ans de management. Réflexions et témoignages sur les évolutions du management durant les 50 dernières années, Pearson Education, Paris, 2006.

34) José Allouche, Encyclopédie des ressources humaines, édition : Vuibert, Paris, 2e éd., 2006.

35) Loïc Cadin, Frédéric Guérin et Frédérique Pigeyre : Gestion des ressources humaines : Pratique et éléments de théorie, Dunod, Paris, 2e éd, 2007.

36) Luc Boyer et Noel Equilbey : Organisation : (Théories et Applications), éditions d'Organisation, deuxième édition, Paris, 2006.

37) Sandrine Bellier et& Hubert Trapet, Panorama de la G.R.H : définitions, questions et convictions, Liaisons, Paris, 2001.

38) Travail commun ; ((Abderrahmane Lellou, Hadj Nekaa, Khaled Tahari, Zahir Yanat)), «Formation et Production de Compétence : Enjeux et Perspectives», Réflexion sur la formation professionnelle et la gestion des compétences : un état des lieux interdisciplinaire, université des sciences commerciales d'Oran en partenariat avec le laboratoire de recherche sur les Économies Euro-méditerranéenne, Édition : Dar El Gharb, 2007.

39) VAE E MERCIER et Géraldine Schmidt : Gestion des ressources humaines, Pearson Education, Paris, 2004.

40) GUERRERO, Sylvie, « Les outils des RH : les savoir-faire essentiels en GRH», 2éme édition, DUNOD, 2009.

41) MOUGIN, Yvon, « Processus : Les outils d'optimisation de la performance », Editions d'Organisation, 2004.

الملاحق:

دليل المقابلة النصف موجهة

المقابلة رقم ..... مكان إجراء المقابلة : مؤسسة ميناء أرزيو EPA

في يوم : ...../...../..... الإطار: .....

مدة المقابلة : .....

- **المحور الأول: البيانات الشخصية:**

1) **السن؟**
2) **النوع الاجتماعي؟**
3) **المسمى الوظيفي؟**
4) **الأقدمية؟**
5) **مستوى التأهيل؟**
6) **المستوى الهرمي؟**

- **المحور الثاني: مظاهر الرقابة الوظيفية**

7) **ما هي الأدوار و المهام المنوطة بمنصب العمل الخاص بك؟**
8) **هل يتم إنجاز العمل من خلال الأدوار أم الأهداف؟**
9) **كم عدد المشرفين الذين ير اقبون المهام الخاصة بمصلحتكم؟**
10) **هل هناك رقابة دورية أم عفوية؟ هل هي مرتبطة بالأهداف أم بتقييم المكتسبات المعرفية المهنية الموظفين ؟**
11) **هل تتقاسمون المهام من خلال فريق عمل واحد أم عدد من فرق العمل؟**
12) **هل الرقابة الوظيفية تخضع للتقييم النوعي أم الكمي للأدوار و المهام المتعلقة بمنصب العمل و الأهداف المتعلقة بسياسات المؤسسة؟**
13) **هل تتمتعون بحرية اتخاذ القرار الوظيفي؛ بمعنى هل بإمكانكم التعديل و إدخال تحسينات من اقتراحكم على طرق العمل؟**
14) **هل تمكنتم من خلال مساركم المهني من استغلال المكتسبات المعرفية المهنية خلال أدائكم للعمل؟ أم تخضعون لنماذج محددة من المركزية و اللا تمركز الإداري**

- **المحور الثالث: مظاهر التسيب الوظيفي**

15)ما رأيك في سياسة التوظيف في المؤسسة؟

16)ما رأيك في سياسة التكوين في المؤسسة ؟

17)ما رأيك في الغياب و التغيب و التأخر في المؤسسة ؟كيف تتعامل معه إدارتكم وما هو موقفكم من ذلك؟

18)في نظرك هل يؤثر الغياب و التغيب و التأخر على إنجاز العمل و تحقيق الأهداف المطلوبة ؟وهل لهم تأثيرعلى للتقييم السنوي لمردودية العمال؟

19)في رأيك، هل يحترم العمال النظام الداخلي للمؤسسة؟ بما فيها ميثاق أخلاقيات العمل و الاتفاقيات الجماعية؟

20)عموما ما رأيك في أخلاقيات العمل في المؤسسة؟

21)ما رأيك في العلاقة بين الرؤساء و المتعاونين؟

- **المحور الرابع: مظاهر الحياة اليومية:**

22)هل تؤخذ مقترحاتكم بعين الاعتبار لدى المشرفين؟ أم هناك اعتراض على ذلك؟

23)هل هناك تعاون أم إتكالية حين تأدية المهام؟

24)في العادة هل تتمكن فرق العمل من بلوغ الأهداف المطلوبة منها؟ و ما هي العوامل التي قد تؤثرعلى ذلك؟

25)كيف تثمنون تجاربكم المهنية؟ وما هو المسار المهنية الذي تتوقعونه قبل التقاعد؟

26)ما هي الآلية التي تُقَيِمون بها الكفاءات في المؤسسة؟

27)كيف هو إحساسكم بالإنجاز الفردي في العمل؟

28)ما رأيك في المنافسة بين إطار الرجل و إطار المرأة في أداء المهام و تقلد مراتب المسؤولية و في الإشراف على المتعاونين؟

29)هل تمنحون مجال الحرية في أداء المهام اليومية للمتعاونين أم تقيدونه بإجراءات محددة؟

30)هل يلتزم المتعاونون بجميع مظاهر العمل أم تلاحظون أشكال معينة من التسيب الوظيفي؟