



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -  
كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية  
قسم علم الاجتماع



موضوع المذكرة

## الرقابة التنظيمية ودورها في تفعيل الخدمات الإدارية

مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس في علم الاجتماع

إشراف الأستاذ:  
د/ عطيل عواطف

إعداد الطلبة:  
• مسعي منال  
• منذر إيمان  
• منذر بسمة

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر وعرّفان

الحمد لله حمد السّاكّرين، والحمد لله في كلّ وقتٍ وحين، الحمد لله  
على كلّ النعم والحمد لله على حمد النعم والحمد لله حمداً يليق برب  
العباد ورب النعم فيا رب لك الحمد على كلّ شيء.

أما بعد،

أتقدم بالشكر والعرّفان والتقدير إلى الأستاذة الدكتورّة  
"عطيل عواطف" على نصائحتها وتوجيهاتها وعلى كلّ المجهودات القيمة  
التي ساعدتنا في إنجاز هذا العمل التواضع من قريب أو من بعيد.  
ولا ننسى أن نتقدم بكلّ الشكر والاحترام إلى كلّ من أسهم  
وساعدنا بتقديم يد العون لإنجاز هذا البحث والشكر موصول كذلك إلى  
مدير الإقامة الجامعية الساذلي بن هديد الطارف وشكر خاص لصلحة  
النظافة والصيانة ولكل الموظفين في الإدارة على ما قدموه من مساعدة  
وتسهيلات كان لها أهمية كبيرة في إنجاز هذه الذكرة.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا  
وهبينا محمد - صلى الله عليه وسلم -

الحمد لله الذي وفقنا إنجاز هذا العمل التواضع وما توفيقني إلا بالله.  
أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذتي الدكتورة عطيلا عواطف  
التي تشرفت بإشرافها على هذه الذكرى وعلى مجهوداتها، والتي منحت  
من وقتها وصبرها الكثير ولم تبخل علينا مما آتاه الله من علم بتوجيهاتها  
ومدخلاتها البناءة وملاحظاتها القيمة. ندعو الله بأن يحفظها ويحميها -  
إن شاء الله-.

كما أتقدم بالشكر والامتنان إلى الوالدين الكريمين.

وإلى أختواتي وأخواتي.

وللكل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

إيمان

## إهداء

الحمد لله وكفى الصلاة على الحبيب الصطفى وأهله أما بعد  
الحمد لله الذي وفقني لتتميم هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية  
أهدي ثمرة هذا العمل إلى

من رعنتي بعينها وكستني بجلها وعطفها إلى أحب الناس إلى روح  
قلبي حفظها الله وأبقاها تاجاً فوق رأسي أمي الغالية.  
إلى من عرفني الحرف وأحسن تربيته وأوصلني أحسن الراتب إلى  
أبي العزيز- حفظه الله- وأطال في عمره.  
إلى من ساندني وساعدني طيلة إنجاز هذا العمل المتواضع خطيبتي  
علي.

إلى أخواقي الأعمام آية، رحمة، خلود، أسيل.

إلى أخي العزيز باديس.

نقف وقفة شكر وإجلال وتقدير إلى من أمدتنا بيد العون أستاذتنا  
الذاتورة عواطف عظيم على تكريمها لقبول الإشراف والتي لم تبخل  
علينا بتقديم العلوم وتوجيهنا فجزاها الله عنا خير الجزاء.

إلى من قاما بمساعدتي وتوجيهي أهبائي نورة، ليندا، سماسم

## إهداء

بسم الله والصلاة والسلام على أشرف خلق الله محمد صلى الله عليه وسلم، الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع ومع توفيقه  
إلا بالله.

أتقدم بهذا الإهداء أولاً إلى الأستاذ الدكتور عطيّل عواطف الذي  
تسرفت بإشرافها على هذه المذكرة وعلى مجهوداتها وسعة صدرها طيلة  
فترة مجئنا هذا.

كما لا يفوتني أن أشكر عمال الإقامة الجامعية ومن عمال الإدارة  
إلى عملاء مصلحة التنظيف اللواتي ساهمن ولو بالإيجابية على أسئلتنا  
ولم ييخلوا علينا مساعدتهم لكل. وأتمنى لهم كل التوفيق الذين  
يستحقونهم.

كما أتقدم بهذا الإهداء إلى والدي العزيزين أمي قداسة رعية  
وأبي منذ رزق الله اللذان كانا الداعمين لي بإعداد هذه المذكرة  
وأيضاً إخوتي منية ونعيمة وأخوتي نصر الدين ونذير وأنيس وكل من  
ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

بسمه

## فهرس المحتويات

.....	شكر و عرفان
.....	إهداء
I.....	فهرس المحتويات
IV.....	فهرس الجداول
V.....	فهرس الأشكال
1.....	مقدمة:
2.....	<b>الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة</b>
3.....	أولاً: الإشكالية
4.....	ثانياً: أسباب الدراسة
4.....	ثالثاً: أهمية الموضوع
4.....	رابعاً: أهداف الدراسة
4.....	خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة
4.....	1-تعريف الرقابة:
5.....	2-مفهوم الرقابة التنظيمية:
6.....	3-مفهوم الإدارة:
6.....	3-1 لغة:
6.....	3-2 اصطلاحاً:
1.....	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري</b>
3.....	أولاً: الرقابة التنظيمية
3.....	1-مبادئ الرقابة التنظيمية:
4.....	2-مراحل الرقابة التنظيمية:
4.....	المرحلة الأولى: تحديد المعايير
4.....	المرحلة الثانية: قياس الأداء الفعلي
5.....	المرحلة الثالثة: مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المعيارية
5.....	المرحلة الرابعة: اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة التنفيذ
5.....	<b>3- خصائص الرقابة التنظيمية:</b>
5.....	أ. الملائمة:
5.....	ب. السرعة في كشف الانحرافات
6.....	ج. الوضوح:
6.....	د. المرونة
6.....	هـ. الاستمرارية:
6.....	و. قبوله من قبل أعضاء المنظمة:
6.....	ز. الموضوعية
6.....	ح. التحليل
7.....	ط. يجب أن يتولى الرقابة عناصر أمنيّة واعية:
7.....	<b>4-أساليب الرقابة التنظيمية</b>
7.....	أ-الأساليب التقليدية:

8.....	ب-الأساليب المتخصصة:
9.....	5-أهمية الرقابة التنظيمية:
10.....	6-أهداف الرقابة التنظيمية:
11.....	7-مزايا وعيوب الرقابة التنظيمية
11.....	أ-عيوب الرقابة التنظيمية:
12.....	ب-مزايا الرقابة التنظيمية:
13.....	<b>ثانيا: النظريات المفسرة للرقابة التنظيمية</b>
13.....	1-المدرسة الكلاسيكية:
13.....	1-1-نظرية الإدارة العلمية:
14.....	1-2-النظرية البيروقراطية:
15.....	2-المدرسة النيوكلاسيكية:
15.....	1-2 نظرية العلاقات الإنسانية:
16.....	2-2 نظرية الفلسفة الإدارية:
18.....	3-النظريات الحديثة:
18.....	1-3البنائية الوظيفية:
18.....	2-3النسق الاجتماعي:
19.....	3-3 الوظيفة واللاوظيفية:
19.....	4-3تفويض السلطة:
20.....	5-3القواعد البيروقراطية:
20.....	4-نظرية اتخاذ القرار:
20.....	1-4نظرية الدفاعية:
21.....	2-4النظرية الموقفين (الشرطية):
22.....	5- نظرية (Z.J.A):
22.....	1-5 نظرية A:
22.....	2-5 نظرية J:
23.....	3-5 نظرية Z:
1.....	<b>الفصل الثالث: الإطار الميداني</b>
3.....	أولاً: مجالات الدراسة
3.....	1-المجال الزمني:
4.....	2- المجال المكاني
5.....	3- المجال البشري
6.....	ثانيا: المنهج المستخدم
6.....	ثالثاً: أدوات جمع البيانات
6.....	1-الملاحظة:
6.....	2-المقابلة:
7.....	3-الاستمارة:
8.....	رابعاً: عينة الدراسة
10.....	المحور الأول: خصائص العينة
16.....	المحور الثاني: التطبيق الصارم للقوانين وزيادة إنتاجية الموارد البشرية.

21.....	المحور الثالث: الأساليب الرقابية المطبقة وتحقيق جودة أداء الموارد البشرية
24 .....	الخاتمة
25 .....	قائمة المصادر ولمراجع
27 .....	الملاحق

## فهرس الجداول

- جدول رقم: 1 يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس ..... 10
- جدول رقم: 2 يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن ..... 11
- جدول رقم: 3 يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي ..... 12
- جدول رقم: 4 يمثل توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل ..... 13
- جدول رقم: 5 يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل ..... 14
- جدول رقم: 6 يوضح توزيع أفراد العينة حسب مسافة العمل عن الإقامة ..... 15
- جدول رقم: 7 يوضح وضوح القوانين التنظيمية المطبقة في المؤسسة ..... 16
- جدول رقم: 8 يوضح الالتزام بتنفيذ القوانين الصادرة عن المؤسسة بدقة ..... 17
- جدول رقم: 9 يوضح التطبيق الصارم للقوانين يؤدي إلى سرعة إنجاز المهام ..... 17
- جدول رقم: 10 يوضح الإحراص على تنفيذ أوامر المشرف في العمل دون مناقشة ..... 18
- جدول رقم: 11 يوضح صرامة المشرف في تطبيق القوانين ..... 18
- جدول رقم: 12 يوضح هل التطبيق الصارم للقوانين يؤدي إلى زيادة إنتاجية العمل ..... 19
- جدول رقم: 13 يوضح هل المشرف يمنحك فرصة المشاركة في اتخاذ القرار ..... 19
- جدول رقم: 14 يوضح مدى إنجاز العمال العمل في الوقت المحدد ..... 20
- جدول رقم: 15 يوضح إجبار المشرف على اتباع تقنيات معينة في العمل ..... 21
- جدول رقم: 16 يوضح ميل المشرف إلى بعض العمال دون غيرهم ..... 21
- جدول رقم: 17 عدم إنجاز الأعمال في الوقت المحدد ..... 22
- جدول رقم: 18 إجبار المشرف على اتباع تقنيات معينة في العمل ..... 22
- جدول رقم: 19 عدم إجبار المشرف على اتباع تقنيات معينة في العمل ..... 23
- جدول رقم: 20 ميل المشرف إلى بعض العمال دون غيرهم ..... 23

## فهرس الأشكال

- شكل رقم: 1 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس ..... 10
- شكل رقم: 2 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي ..... 12
- شكل رقم: 3 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب القوانين التنظيمية المطبقة في المؤسسة ..... 16

**مقدمة:**

يعد موضوع الرقابة التنظيمية من المواضيع التي أثارت ولا زالت تثير الكثير من النقاش في مختلف الدوائر العلمية باعتباره موضوعا يتقاطع ويترك في بحثه العديد من العلوم كالاقتصاد وغيره ... وهذا لأن الرقابة وظيفة أساسية تعتمد عليها المؤسسة للتأكد من أنها تحقق الأهداف المسطرة وفي ظل التحولات التي شهدتها المؤسسات المعاصرة والمشاكل التي تواجهها من حين لآخر فإنها تسعى دائما لتحقيق أفضل النتائج من خلال الاهتمام بمتابعة رقابة الخدمات الإدارية والسعي إلى معرفة واكتشاف نقاط الضعف وتصحيحها.

ونظرا لأهمية هذا المتغير فقد عولج وفق متطورات متباينة وكلها حاولت ربطه بمتغيرات أخرى نظرا لتعدد الوظائف التي يؤديها هذا المتغير داخل المؤسسة فالرقابة تساهم في خلق مناخ تنظيمي يسوده الانضباط والالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية كما أن الرقابة التنظيمية تضمن تحديد الأدوار من خلال مراعاة التخصص وتقسيم العمل وهذا ما يؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية وتحقيق أهداف المؤسسة.

ونظرا لأهمية موضوع الرقابة التنظيمية وعلاقتها في تفعيل الخدمات الإدارية تحاول الدراسة الراهنة تشخيص الواقع الفعلي لهذه العلاقة حيث أجريت الدراسة بجامعة الشاذلي بن جديد وتحديدا بالإقامة الجامعية بالطارف حيث توزعت دراستنا على ثلاثة فصول نوردها على التوالي:

**الفصل الأول:** تطرقنا فيه إلى الإشكالية، أسباب الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، المفاهيم الأساسية.

**الفصل الثاني:** تطرقنا فيه إلى أساليب الرقابة التنظيمية، أهداف، خصائص، مراحل، مزايا وعيوب الرقابة التنظيمية والنظريات المعتمدة للرقابة التنظيمية.

**الفصل الثالث:** الجانب الميداني حيث تطرقنا فيه إلى مجالات الدراسة، المنهج المستخدم، عينة الدراسة، أدوات جمع البيانات.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- الإشكالية
- أسباب الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- تحديد المفاهيم

## أولاً: الإشكالية

يعد موضوع الرقابة من أهم وأبرز الموضوعات التي أثارت اهتمامات واضحة في عدة مجالات حيث تعتبر من العمليات الفعالة والمستمرة في المؤسسة فقد اهتمت الجزائر كغيرها من الدول والمجتمعات بعملية الرقابة باعتبارها إحدى الوظائف الأساسية في تحسين وتطوير العمل وفعالية المؤسسة وعلى هذا الأساس فإن الرقابة تعد عملية لتقويم ودعم المؤسسة وذلك ان انعدام الرقابة داخل المؤسسة يؤدي إلى اختلال في وظائفها ذلك أن الرقابة تضبط كل تصرف إداري وغيابها يؤدي إلى انهيار نظم مؤسسة وعليه فقد أردنا دراسة أحد أنواع الرقابة المتمثل في الرقابة التنظيمية وذلك بهدف التعرف على الدور الفعال التي تلعبه في ضبط العلاقات وتنظيم العمل داخل المؤسسة بإتباع الإجراءات التي تصدر عن المؤسسة. وقد عمدنا إلى دراسة الرقابة التنظيمية وربطها بالخدمة الإدارية وذلك للتعرف على الطرق والأساليب الرقابية وكيفية ممارستها بتبني الإيجابي منها "ومن هنا فإن الرقابة تلعب دوراً هاماً في تحديد الموارد البشرية ورفع مستوى فعاليتها في أداء العمل.<sup>1</sup> واتخاذ القرارات المناسبة وتنفيذها بأفضل صورته ممكنة لمعرفة مدى قدره العمال على استخدام الموارد المتاحة وإدارتها بكفاءة عالية لتحقيق الأهداف المرجوة.

فقط تظهر مشكلات أثناء عملية التنفيذ وتحدث أخطاء وانحرافات في الأعمال المنجزة" وإن نجاح الموارد البشرية يرتبط بشكل كبير بنجاح العملية الإدارية وتعتبر الرقابة التنظيمية إحدى الوظائف الأساسية والفعالة التي يعتمدها إدارة الموارد البشرية وهذا الأخير يتطلب رقابة صارمة لنجاح الخدمة على أفضل وجه ولقد سلطنا الضوء على الرقابة التنظيمية ومختلف العناصر التي تحتويها لنجاح الخدمة الإدارية وعليه تتمحور هذه الإشكالية حول السؤال المركزي التالي:

- كيف تساهم الرقابة التنظيمية في تحسين الخدمات الإدارية؟

ويندرج ضمنه الأسئلة الفرعية التالية:

س1: ما مدى مساهمة الرقابة التنظيمية في تحسين مردودية الموظف داخل الإدارة؟

س2: هل تعزز الرقابة التنظيمية علاقة المدير بموظفه؟

س3: هل التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية يؤدي إلى تحسين الخدمة الإدارية داخل المؤسسة؟

<sup>1</sup> يوسف منال: الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علم اجتماع، تنظيم وعمل، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خضير، بسكرة. 2016/2015 ص 09.

### ثانيا: أسباب الدراسة

- إن الرقابة التنظيمية من اكثر المواضيع أهمية كونها تعمل على توجيه أداء الموظفين.
- السعي إلى الحصول على المعلومات وتفسيرات واقعية حول موضوع الرقابة التنظيمية.

### ثالثا: أهمية الموضوع

يرجع اختيار موضوع الرقابة التنظيمية إلى الأهمية التالية:

- تقديم نتائج واقعية تساعد في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة.
- تحتل الرقابة في المؤسسات منزلة خاصة لأنها نظام يسعى إلى تطوير وتنمية المورد البشري
- معرفه الدور الذي تلعبه الرقابة التنظيمية في تحسين أداء العامل.

### رابعا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة العلاقة بين الرقابة التنظيمية والكفاءة المهنية.
- التعرف على الوسائل الرقابية المستخدمة داخل المؤسسة.
- محاوله الكشف عن الأخطاء المتعلقة بالعمال داخل المؤسسة

### خامسا: تحديد مفاهيم الدراسة

#### 1-تعريف الرقابة:

1-1 لغة: الرقابة من الفعل رقب بمعنى رصد وانتظر وارتقب بمعنى أشرف والرقابة والمراقبة تعني التدقيق أي أن الرقابة تعني الحفظ والرصد والحراسة الاشراف على الشيء.<sup>1</sup>

2-1 اصطلاحا: عرفها "سمير الشويكي" بأنها مصطلح إداري يطلع على الوظيفة الإدارية التي تهتم بالمراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كان أهدافها حققت ام لا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> يوسف شكري فرحات: معجم الطلاب (عربي-عربي)، ط2، دار الكتب العلمية، لبنان، 2001، ص 227.

<sup>2</sup> سمير الشويكي: المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010 ص 179.

يتبين من خلال هذا التعريف أنه ركز على الرقابة في المؤسسة من حيث تحقيق أهدافها وأهم الرقابة على العمال والتي تعتبر مهمة في تحديد أداء المؤسسة.

**وتعرف كذلك:** بأنها الوظيفة التي تحقق توازن العمليات مع المستويات والخطط المحددة سلفاً وأساس الرقابة هي المعلومات المتوفرة بين أيدي المدراء و هي الوظيفة التي تهدف إلى تأكد كل رئيس أو قائد أن يتم إنجاز من الأعمال هو ما قصد إنجازها.<sup>1</sup>

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الرقابة هي وظيفة إدارية أساسها هو توفر المعلومات لدى المديرين وذلك بهدف تأكد كل رئيس أن ما تم إنجازه يتطابق مع تم توقعه من طرف الإدارة.

### التعريف الإجرائي:

هي الوظيفة التي تسعى من خلالها المؤسسة إلى متابعة الأداء المرؤوسين، والتحقق من إنجاز الأعمال وفق الخطة الموضوعة مع كشف الأخطاء ومحاولة تصحيحها هذا لضمان سير العمل وفق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

### 2- مفهوم الرقابة التنظيمية:

لقد تعددت التعاريف القادمة لهذا المفهوم ولا يمكن حصرها فهذه المفاهيم متشابهة وذات أهمية بالغة في مجال تنظيم السلوك الإنساني ويقصد تسليط الضوء أكثر سنعرضها حيث عرفها "جاري ديسلر" على أنها الوظيفة التي تضمن الأنشطة توفر لنا النتائج المرغوبة وتتعلق بوضع هدف وقيلس أداء واتخاذ الإجراء التصحيحي فنسبياً ركز على هذه المتغيرات الثلاثة التي تقوم عليها وظيفة الرقابة الصارمة.

2-1 لغة: الرقابة لغة مصدر رقب وقد وردت للدلالة على معان عديدة منها: المحافظة يقال رقب الرجل وطنه أي حراسه وحفظه وحماه ومنه الرقيب هو إسم من أسمائه الحسنی وهو الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء.

<sup>1</sup> علي فلاح الزغبی، عبد الوهاب بن بركة: مبادئ الإدارة (الأصول والأساليب العلمية)، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 341.

2-2 اصطلاحاً: هناك العديد من التعاريف لمفهوم الرقابة فقد اقترح على أنها الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفه كيفية السير والتأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم وفقاً للخطة المرسومة.<sup>1</sup>

### التعريف الإجرائي:

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

### 3- مفهوم الإدارة:

يعرف "فردريك تايلور" رائد مدرسة الإدارة العلمية للإدارة بما يلي:

- هي فن الإدارة والمعرفة لما تريد من الرجال ان يقوموا بعلمه ثم رؤيتك إياهم يعلمونه بأحسن طريقة وأرخصها.
- بينما يعرفها "دركر" وهو من علماء الإدارة المعاصرين وصاحب نظرية الإدارة فيعرف الإدارة على أنها عضو له وظائف متعددة وهي التي تدبر العمال والعمل.
- وهناك من قام بتعريفها على أنها: فن التخطيط لنشاط يتعلق بحسن استعمال الموارد البشرية والمالية لتحقيق اهداف المؤسسة.

### 3-1 لغة: وهي السلطة أو القيادة.

3-2 اصطلاحاً: هي وظيفة يتم بموجبها القيام برسم سياسات وتنسيق بين الأنشطة الإنتاج والمالية وتصميم تنظيمي والقيام بالرقابة على كافة أعمال التنفيذ.<sup>2</sup>

التعريف الإجرائي: هي ما يمكن الإدارة فعله وذلك لقدرتها للحصول على النفود والسلطة ويبقى فقط كيفية تسييرها والخطط الموضوعة لتطبيقها بصورة أحسن مرضية لكلا الطرفين نفسها وللأفراد العاملين فيها.

<sup>1</sup>زيد منيرعوي وسامي محمد هشام حرير، مدخل الإدارة العامة بيت النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر، عمان، 2005، ص 173.

<sup>2</sup> موسى خليل: الإدارة المعاصرة، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 2003، ص 25.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

- أولاً الرقابة التنظيمية
- مبادئ الرقابة التنظيمية
- مراحل الرقابة التنظيمية
- خصائص الرقابة التنظيمية
- أساليب الرقابة التنظيمية
- أهمية الرقابة التنظيمية
- أهداف الرقابة التنظيمية
- مزايا وعيوب الرقابة التنظيمية
- مستمرات للرقابة التنظيمية

**تمهيد:**

تعد الرقابة من أهم وظائف الإدارة التي تضمن الأعمال والقرارات التي يقوم بها المديرون وكذلك التأكد أيضا من حسن سير الأعمال داخل المنظمة كما أن الرقابة لا تميم أن تؤدي بمعزل عن الوظائف الإدارية الأخرى لذلك فالرقابة عملية مهمة لسير العمل الحسن داخل كل مؤسسة ومن هنا فإن الرقابة التنظيمية تلعب دورا مهما في تحديد كفاءة المورد البشري.

## أولاً: الرقابة التنظيمية

## 1- مبادئ الرقابة التنظيمية:

لكي يكون نظام الرقابة فعال يجب أن تتوفر فيه مجموعة من المبادئ وهذا حتى يكفل له النجاح والفعالية ويمكن تحديد المبادئ فيما يلي:<sup>1</sup>

أ. **مبدأ الموضوعية:** وهو أن يعكس النظام والجوانب الموضوعية في الرقابة بعيداً عن الميولات الشخصية بمعنى يجب استعمال معايير محددة واضحة ومعانة مسبقاً للمرؤوسين مع تجنب المعايير التي تثير رفض المرؤوسين وشكهم في عدالة الإدارة وموضوعيتهم بمعنى أن لا يتدخل العامل الذاتي في الرقابة ما تؤدي المعايير بالأرض.

ب. **مبدأ الاقتصادية:** فالنظام الاقتصادي الجيد الذي يمكن تطبيقه بأقل تكلفه لذلك لا يجب تطبيق نظام مكلف من حيث النفقات بل يكون النظام الرقابي المعتمد يناسب مع رجع قرارات المؤسسة.

ج. **مبدأ التكامل والتناسق:** يجب ان يتكامل النظام الرقابي مع سائر النظم التنظيمية الأخرى خصوصاً النظام التخطيطي بمعنى آخر لا يمكن تصور وجود رقابة بدون معايير رقابة مستندة من التخطيط وبالتالي لا بد من الربط بين وظيفتين بدورها على أكمل وجه دون حدود تعارض بينهما وبين المصالح الأخرى داخل المؤسسة.

د. **مبدأ الوضوح والبساطة:** من المبادئ الرئيسية أن يكون النظام الرقابي سهل الفهم والتطبيق من جانب الأفراد الذين يطبقونه من جهة والأفراد الذين ستطبق عليهم من جهة أخرى.<sup>2</sup>

هـ. **مبدأ سرعة كشف الإنحراف والإبلاغ عن الأخطاء:** تعني أن فعالية الرقابة واقتصاديتها ترتبط ارتباطاً واضحاً وأساسياً بعنصر الوقت وكلما كان النظام الرقابي سريع في كشف الإنحراف والتبليغ عنها بسرعة وتحديد أساسها كان نظاماً فعالاً اقتصادياً ونستخلص من هذا العنصر ان الرقابة التنظيمية يجب أن تتوفر فيها مبادئ من أجل تحقيق الفعالية فيستلزم ان يكون النظام

<sup>1</sup> إبراهيم عبد العزيز، الإدارة العامة والعملية الإدارية، مؤسسة ستينان الجامعية للنشر، مصر، 2001 م، ص 254، نقلاً عن فرحاني أميرة، الرقابة التنظيمية ودورها في معالجة الفساد الإداري، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، 2016/2017 ص 31.

<sup>2</sup> علي الشريف: الإدارة والتنظيم، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006 م، ص 35 نقلاً عن فرحاني أميرة، مرجع سابق، صفحة 32.

الرقابي واضح وبسيط وسهل الفهم والتطبيق وأن يكون متكامل مع الأنظمة الأخرى بجانب التخطيط وكذلك تفعيل النظام الاقتصادي للرقابة الجيدة ليسهل تطبيقها باقل تكلفة ممكنة، على العامل المشرف على أن يكون بعيدا على ذاتية وميولات شخصه والمبدأ الأساسي والهام ان تكون الرقابة تتميز بالسرعة لكشف الأخطاء والانحرافات وعليه فإن هذا البناء من المبادئ يشكل قوة كبيرة وفعالة في ردع الفساد داخل الإدارة فكلما تكاملت وتناغمت هذه المبادئ مع بعض تتشكل لنا رقابة جيدة وحازمة وكلما اختل مبدأ منها يتزعزع وينهار النظام الرقابي شيئا فشيئا إلى جانب الأنظمة الأخرى.

## 2-مراحل الرقابة التنظيمية:

تمر العملية الرقابية في الإدارة وبأي شكل من الأشكال بعده مراحل فتشمل فيما يلي<sup>1</sup>

### المرحلة الأولى: تحديد المعايير

في هذه المرحلة يتم تحديد ووضع المعايير المطلوبة للأداء، حيث أن المعيار هو مستوى الأداء المستهدف والذي يقاس به الأداء الفعلي للنشاط، إن هذه الخطوة تشكل البعد التخطيطي للرقابة فغالبا ما يتم تحديد تلك المعايير بما يرتبط ويخدم تحقيق الأهداف وهذا ما يجعل هذه الخطوة أقرب الى التوجيه التخطيطي منه إلى الأداء العملي للرقابة حيث هناك الكثير من المتخصصين في إدارة الأعمال ينظرون الى أن الأداء الرقابي يبدأ بعد هذه الخطوة.

### المرحلة الثانية: قياس الأداء الفعلي

من المؤكد أن يأخذ الأداء الفعلي مراحل متعاقبة وبشكل محدد فهناك أنشطة في مرحلة المدخلات وأخرى في مرحلة التحويل وأنشطة أخرى تتعلق بالمرجات ومع كل مرحلة يرتبط الأمر بمعرفة مدى الإنجاز المتحقق أن ذلك يعتمد على طبيعة المرحلة والأنشطة ذاتها الشيء المهم هو أن تتوفر لدى المدير المعلومات الكافية كما هو فعلي من الأداء ومما لا شك فيه أن التوقيت لتلك المعلومات وشكل تقديمها سيساعد كثيرا في زيادة الاستفادة منها لأجل معرفة الصورة الحقيقية للأداء.

<sup>1</sup>فريد فهمي، وظائف الإدارة، ط 1، دار اليازوري، العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 200 ص 376\_377، نقلا عن: معمر كروم، رحيمة سوادي، دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة أحمد دراية إدرار، 2019/20/8، ص 47.

### المرحلة الثالثة: مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المعيارية

كانت الغاية الحقيقية للمعايير التي وضعها التخطيط هي قياس الأداء من خلال مستويات كمية ونوعية محددة وتوجيه لها، فمقارنة الأداء الفعلي بما هو مصدر من معايير لابد أن يكون مفيدا في الكشف إما عن مطابقته بين الأداء والمعايير أو اختلاف بين الأداء سلبا أو ايجابا عن المعيار، إن القرار الذي يصدر بشأن تلك المقارنة يجب أن يكون في المستوى القريب مباشرة من مكان الأداء كلما أمكن ذلك، فهذا يوفر تسهيلا للمقارنة ودقة أعلى في التشخيص.

### المرحلة الرابعة: اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة التنفيذ

هذه الخطوة هي الأكثر فاعلية في عملية أنها تتعامل مع ثمرة كل الجهود المبذولة قبلها إن العمل التصحيحي يصبح ضروري أكثر عندما يبتعد الأداء الفعلي بشكل كبير عن المعايير وفي الاتجاه السالب وقد يتطلب تصحيح ذلك إجراء تعديل في الطرق والوسائل المستخدمة في الأداء أو في الخطة ذاتها أو في المعايير نفسها كما وأن معرفة أسباب الانحرافات ومسؤوليتها يسهل كثيرا في إجراء الفعل التصحيحي المطلوب إضافة الى توفيرها معلومات راجعة لها شأن كبير لدى الإدارة لتلك النشاطات المقصودة.<sup>1</sup>

### 3- خصائص الرقابة التنظيمية:

لكي يكون نظام الرقابة فعالا ومحققا للأهداف التي صممت من أجلها فإنه يجب أن يتميز بالخصائص التالية:

أ. **الملائمة:** حيث من الضروري أن يتلاءم النظام الرقابي مع طبيعة نشاط المنظمة وحجمها وأهدافها وتطلعاتها المستقبلية ونوع الصناعة التي فيها وطبيعة السلع أو الخدمات المقدمة وغيرها، فالمنظمة الكبيرة الحجم والمعقدة النشاط تحتاج بالتأكيد إلى نظام رقابي معقد وشامل، بينما قد لا تحتاج الشركة الصغيرة إلى نظام رقابي مبسط.

ب. **السرعة في كشف الانحرافات:** فكلما كان النظام الرقابي قادرا على تحقيق السرعة في اكتشاف الانحرافات أو منع حدوثها أصلا أصبح ذلك النظام أكثر كفاية في طلاق أكبر قدر ممكنا من

<sup>1</sup> فريد فهمي، مرجع سابق ص 377.

الآثار السلبية الخطيرة لتلك الانحرافات، ولا شك أن النظام الرقابي الأمثل هو الذي يكتشف الأخطاء ليس فور وقوعها بل قبل وقوعها إن أمكن ذلك.<sup>1</sup>

ج. **الوضوح:** من المتطلبات الرئيسية لنجاح أنظمة الرقابة الفعالة والكفوءة هو اتسامها بالوضوح وسهولة الفهم من قبل كافة الأفراد المسؤولة عن الأداء، لذا يجب أن تتوفر للأفراد المعنيين في تنفيذ الأهداف القدرة على استيعاب العمل والإحاطة به في مختلف المجالات إضافة لتوافر الاختصاصات والمؤهلات الفكرية والفنية المطلوبة.

د. **المرونة:** لا تتحقق الأنظمة الرقابية الفعالة إلا مع وجود حالة المرونة التي يتم من خلالها التوافق بين أنظمة الرقابة والمتغيرات الداخلية والخارجية، ولذا فإن جمود المنظمة وعدم قدرتها على التكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة داخليا أو خارجيا من شأنه أن يقود إلى عدم قدرة النظام الرقابي في تحقيق المنظمة لأهدافها.

هـ. **الاستمرارية:** إن العمل المستمر لأنظمة الرقابة يساعد على اكتشاف الانحرافات في الأوقات المناسبة ويمكن الجهات المسؤولة من تصحيح الأخطاء التي نتجت قبل استفحالها ومحاولة منعها مستقبلا، لذلك فالعمل الرقابي لا يتوقف عند حد معين في عمل دائم ومستمر وتوقفه يعني ضياع المنظمات.

و. **قبوله من قبل أعضاء المنظمة:** يعتبر قبول نظام الرقابة من قبل أعضاء المنظمة أمر مهم لضمان تعاونهم وفعاليتهم وكفاية الرقابة، ولن يكون للرقابة أي مفعول ما لم يرد للأفراد العاملين لها ذلك، إذ أن عمل الشيء الصحيح وعمل الأشياء بشكل صحيح كلاهما يتطلب أفرادا يعملون لقبول رضا.

ز. **الموضوعية:** ويقصد بها أن يبتعد النظام الرقابي عن العوامل الشخصية عند القيام بقياس وتقييم الأداء لتكون عملية التحكم والتقييم لإنجاز موضوعية بعيدة عن العوامل الشخصية.

ح. **التحليل:** ليست مهمة النظام الرقابي اكتشاف الخطأ وحسب بل تحديد أسبابه والعوامل والظروف التي أدت إلى حدوثه ومن ثم وفي ضوء النتائج التي يتم اقتراح الحل المناسب، وما هي السبل

<sup>1</sup>بوسقط آمال، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، علم الاجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2015/2016 ص 49.

الكفيلة التي يجب اتباعها لعدم الوقوع فيه ثانية إن النظام الرقابي الفعال هو الذي يكشف الخطأ ويحلله ويحدد المسؤول عنه وأسبابه ونتائجه وكيفية علاجه.<sup>1</sup>

ط. يجب أن يتولى الرقابة عناصر أمنيته واعية: لنجاح هذا النظام لا بد أن تتولد عناصر تتسم بالثقة والأمانة وتؤسس أحكامها على أسس واقعية وموضوعية إضافة إلى ذلك فإن هذه العناصر يجب أن تكون واعية ومدركة للمهمة التي تباشرها من حيث: نوعية الأعمال، محل عناصر الرقابة، معايير الرقابة، أهداف الرقابة وأن تكون على قدر من الخبرة والتخصص في هذا المجال.

#### 4-أساليب الرقابة التنظيمية

يمكن تقسيم أساليب الرقابة إلى نوعين: الأساليب التقليدية، الأساليب المتخصصة.

##### أ-الأساليب التقليدية:

وتتضمن ما يلي:

- **التقارير الإدارية:** وهو أسلوب معروف في جميع المنظمات وذلك من خلال تطبيقه والاعتماد عليه لأنه يعتبر وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة إنجازه، وهذا يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية لأداء الخطط وتوجيه التقارير بالدرجة الأولى إلى الجهة المسؤولة عن اتخاذ قرار لتصحيح الانحراف واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك قد تكون هذه التقارير دورية، أي تعد بانتظام، حيث تساعد في معالجة الانحرافات في وقتها أو تكون نهائية أي بعد الإنتهاء من إنجاز عمل ما أو مسؤولية معينة، وهي تساعد في التقييم النهائي لأي عمل، ولكي تكون هذه التقارير هادفة يجب أن تعتمد على بيانات ومعلومات دقيقة وتعد بطريقه جيدة وواضحة لا تحتمل الغموض أو الشك.<sup>2</sup>
- **الميزانية التقديرية:** الميزانية التقديرية هي عبارة عن قائمة رسمية تحتوي على النتائج المتوقعة معبرا عنها بقيم مالية، تعدها المنظمة لمختلف أنواع الأنشطة والأعمال التي تنفذها في مدة مستقبلية تستخدمها المنظمة في إجراء القياس والمقارنة بين الأهداف والإنجازات لمعرفة ما

<sup>1</sup>مرجع نفسه، ص50.

<sup>2</sup> قيطاني آمال، لدرع سهام، علاقة الرقابة التنظيمية بالصراع، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2018/2019 ص 50.

تحقق من تقدم جديد بعد الانحرافات والأخطاء إن وجدت للميزانيات التقديرية عدة فوائد ومزايا لنظام الرقابة منها:

- تؤكد على أن أهمية الأهداف التي ترمي المنظمة لتحقيقها وذلك بترجمة العمل للوصول إلى هذه الأهداف في شكل أرقام في الميزانية.
- تساعد إلى إثارة دافعية الأفراد لأنهم لديهم فكرة مقدمة عما هو متوقع إنجازه في علمهم ويعزز هذا الشعور خاصة إذا كانوا من المساهمين في وضع هذه الميزانية.1
- تساعد الإدارة العليا على تنسيق مختلف الأنشطة لأن هذه الميزانيات تترجم الخطط أرقام مفصلة حسب الإدارات وأقسامها.
- يمكن نظام الرقابة من اكتشاف الانحرافات مقدما ويسمح بإجراء التصحيحات الضرورية قبل انتهاء مدة الميزانية وتعديل فيها.

#### ب- الأساليب المتخصصة:

هناك العديد من الأساليب المتخصصة ويمكن حصرها في:

- **خرائط مراقبة الجودة:** إن من أهم تطبيقات الرقابة هو الحفاظ على جودة المنتجات سواء من حيث الحجم، الشكل، اللون، التركيبة... إلخ ومن أجل هذا استخدم الرقابة أسلوب خرائط المراقبة على أساس المعلومات الإحصائية مثل الوسط الحسابي، المدى، الانحراف المعياري.
- **خريطة جانب:** خريطة جانب نسبة إلى العالم "هنري جانب" أحد مؤسسي حركة الإدارة العلمية في القرن التاسع عشر خريطة جانب هو أسلوب يعمل على ضبط الإنتاج نسبة إلى عنصر الزمن، كما أنه وسيلة مباشرة في إجراء مقارنة مستمرة بين ما هو مخطط بين الأداء الفعلي، إن الكثير من وسائل التخطيط الرقابية الحديثة قد بينت أساسا على فكرة خريطة جانب وأمثلة ذلك أسلوب تقييم ومراجعة المعلومات.
- **أسلوب التقييم ومراجعة المشروعات:** يستخدم هذا الأسلوب في الأعمال الضخمة أن هذا يعمل على التنسيق بين الأعمال المتداخلة فهو يقوم على فكرة تقييم الأعمال إلى مجموعات تسمى

<sup>1</sup> مرجع نفسه ص 51.

بالنشاطات، وقد يشترك في تطبيق هذا الأسلوب أكثر من منظمة واحدة والذين يشتركون في إنشاء أو إنجاز عمل واحد أي التعاون والمشاركة في إنجاز المشروع.<sup>1</sup>

### 5- أهمية الرقابة التنظيمية:

تبرز أهمية الرقابة من خلال ما يلي

- ارتباطها بالعملية الإدارية ارتباط وثيق، لأن كلا من التخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثرون ويتأثرون بالرقابة، أي هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق الأهداف التي تسعى المنظمة لها.
- إن عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية للأنشطة ومهام المنظمة فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعة وأساليب تنفيذها.
- ترتبط الرقابة ارتباطاً وثيقاً بوظيفة التخطيط لأن التخطيط هو مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة.
- إن أي برنامج للرقابة يتطلب وجود هيكل تنظيمي والمتمثل في أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين.<sup>2</sup>
- إن الخطأ الصغير الذي لا يكتشف في وقته أي في يومه يصبح خطر كبير في اليوم الذي يليه وهذا فإن نظام الرقابة الفعال يمكن المديرين من التحكم والكشف على الأخطاء في وقتها ومحاولة حلها والتغلب عليها.
- إن الإدارة المعاصرة تتميز بالتعقيد الشديد في جميع نواحيها الفنية والسلوكية ولهذا أصبح من الصعب السيطرة على هذا التعقيد وبالتالي فإن نظام الرقابة للمديرين من متابعة الأنشطة والمهام المسؤولين عنه.

<sup>1</sup> نفس المرجع ص 51.

<sup>2</sup> مراد كشيخب، الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007/2006، ص 13.

- إن البيئة المعاصرة للمنظمات شديدة التعقيد وهذا الأمر يحتم على المنظمات ضرورة التجاوب مع المتغيرات البيئية، إن الرقابة تمثل إحدى القنوات الرئيسية لتوصيل المنظمة إلى حاله التجاوب السريع مع التغيرات البيئية.<sup>1</sup>

#### 6- أهداف الرقابة التنظيمية:

لكل وظيفة من وظائف الإدارة هدف وضعت من أجله وتأتي أهداف الرقابة التنظيمية إعطاء قدرة كبيرة للمنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية وتقليل تراكم الأخطاء والحد منها في كل المجالات، حيث تتجلى أهداف الرقابة كالاتي:

- **التكيف مع المتغيرات البيئية:** لقد أصبحت بيئة منظمة الأعمال معقدة ومضطربة وكل المنظمات تواجه التغيير فإذا استطاع المدير أن يحدد الأهداف ويحققها دائما وبدون مشكلة فلا حاجة للرقابة لكن هذا الأمر مستحيل التحقق، وسبب ذلك هو أن الفاصلة الزمنية بين وقت تحديد الأهداف ووقت الوصول إليها يتأثر بكثير من الأحداث سواء على مستوى المنظمة أو بيئتها، وهذه الأحداث تعرف الوصول وهنا يبرز دور النظام الرقابي الجيد وهذا النظام يساعد المديرين على استباق التغييرات والتعامل معها والتكيف مع الحالة الجيدة.<sup>2</sup>
- **تقليل تراكم الأخطاء:** إن الأخطاء الصغيرة والانحرافات البسيطة قد لا تؤثر في المنظمة ماليا مثلا ولكن تراكم هذه الأخطاء والانحرافات الصغيرة يمكن أن يؤدي إلى مشكلة كبيرة، إن المعالجة تكون أولا بأول وأي انحراف يجب أن يأخذ على محمل الجد لأن هذا الخطأ الصغير قد يخفي وراءه ما هو أكبر وأخطر.
- **المواكبة والانسجام مع التعقيد التنظيمي:** عندما تكون المنظمة بسيطة في هيكلتها وعملها كأن تكون موجودة في رقعة جغرافية محلية وتنتج منتجا واحدا فقط. فإن نظامها الرقابي سيكون بسيطا، لكن العمل الكبير الذي ينتج منتجات ماثرة ويستخدم مواد أولية متنوعة ويعطي مساحات جغرافية واسعة وله منافسون كثيرون فإنه يحتاج إلى نظام رقابي يستطيع أن يوضح هذا التعقيد ويساعد الإدارة للتعامل معهم ومعرفة كل آليات عملهم.

<sup>1</sup>المرجع السابق.

<sup>2</sup> معمر كروم، رحمة ساودي، مرجع سابق، ص 39.

– **تخفيض التكاليف:** إذا ما استخدم النظام الرقابي بشكل فعال فإنه سيؤدي إلى خفض كبير في التكاليف من خلال ضبط عمليات الإنتاج ووضع معايير دقيقة للأداء ونسب التالف والوقت الضائع ومن أهم أهداف الرقابة:

- الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي بقصد تذليلها.
- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو في سبيل وقوعها كي تعالج فوراً.
- التأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفق للأصول المقررة ثم تقويم المعوج منها.
- التأكد من أن القوانين هي قرارات السلطة التشريعية والقضائية.
- التأكد من المستويات الإدارية العليا على إلهام تام بما يتم من أعمال في المستويات.
- التأكد من أن الحقوق والمزايا المقررة للأفراد والعاملين محترمة.
- تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم في كافة المستويات وحسن سلوكهم.
- الوصول إلى معلومات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد عملية اتخاذ القرارات.
- العمل على تقوية إطار السيطرة والشفافية والمسؤولية.<sup>1</sup>

### 7-مزايا وعيوب الرقابة التنظيمية

#### أ-عيوب الرقابة التنظيمية:

تتمثل عيوب الرقابة التنظيمية في ما يلي:

- ميل الأفراد إلى تجنب الحقائق والأشياء غير السارة وذلك لأن الرقابة عادة ما تركز على إبراز النقاط البيئية الجيدة.
- عدم كفاءة النظام الاتصال والتحيز وعدم الموضوعية.
- ينظر إليها على أنها عملية تفتيش وبحث عن الأخطاء وتهديد الأفراد .

<sup>1</sup> الرجوع السابق ص 41.

- عدم توفر الكفاءة اللازمة لدى بعض المسيرين الذين يقومون بتعميم أنظمة الرقابة واتخاذ إجراءات لتنفيذها.
- تعمل على شل الإدارة وإيصالها عن طريق اضطراب الموظفين للتمسك بالشكليات حماية لأنفسهم ومناصبهم.
- المعايير والمؤشرات تعد مرحلة تحديد الرقابة من المراحل المهمة التي تتطلب جهودا كبيرة ودقة في اختيار المعايير الكمية والنوعية وتتميز في ذات الوقت بالموضوعية وسهولة قياس والتطبيق لأن المعيار الخاطيء يؤدي إلى نتائج خاطئة ويعيق إمكانية النجاح في تحسين أداء المنظمة أو اهدارات فيها.
- كما توجد العديد من الآليات التي تعيق المديرين في تفعيل العملية الرقابية منها:
- استعمال النمط الميكانيكي بدلا من العضوي ولا يأخذ في الاعتبار الفروقات الشخصية بين الأفراد من حيث الكفاءة والقدرة على إنجاز المهام لذلك فإنه يمكن أخذ الفروقات الشخصية في الاعتبار ذلك لأن الأفراد يعتبرون أهم الموارد العائدة للمنشأة وتسمى في كثير من الأحيان براسي المال البشري.
- الموارد والإمكانات المتاحة: تشكل حالات عدم توفر الإمكانيات البشرية والمهارات والمعلومات والقدرات اللازمة عوامل أساسية قد تعيق أنظمة الرقابة التي تسعى المنظمات إلى تطبيقها وتحسينها.<sup>1</sup>

#### ب-مزايا الرقابة التنظيمية:

تتميز بمجموعة من المزايا تتمثل في:

- الرقابة تمنع وقوع الأخطاء بحيث إنها تنظر إلى الأمام وتحاول تلاقي الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها.
- تمنع تكرار الأخطاء حيث إنها تحاول إثابة المجتهد ومعاقبة المذنب وبالتالي تصحيح ما وقع من أخطاء وتقويم ما حدث من انحرافات وتجنيب المؤسسة الوقوع فيها مستقبلا.

<sup>1</sup> سعيد السيد علي: العملية الإدارية التخطيط والتنظيم والتنسيق والاتصالات، دار الكتاب الحديث، مصر، 2007، ص 239.

- توجيه وتحسين العمل ورفع الروح المعنوية.
- الرقابة تساعد على اتخاذ القرارات وتزيد من فعاليات التنسيق.
- يمكن الرقابة التي تتوفر لها الكفاءة والرؤية الشاملة أن تمهد لإصلاحات أساسية وجذرية في بنية المؤسسة.
- تعطي بيانات ومعلومات صحيحة في الوقت الصحيح والمناسب.
- تبين مواقع الخطر وتظهر المشاكل وتجعل القرارات المتخذة أكثر دقة.<sup>1</sup>

### ثانياً: النظريات المفسرة للرقابة التنظيمية

إن التحولات التي شهدتها المنظمات المعاصرة والمشاكل التي تواجهها من حين لآخر ظهرت عدة مدارس للبحث عن رفع الإنتاج ودراسة سلوك الأفراد أثناء العمل حيث يمكن تصنيف هذه المدارس الفكرية في الإدارة إلى المدرسة الكلاسيكية.

#### 1-المدرسة الكلاسيكية:

لقد ظهرت هذه النظريات كإتجاه فكري يشمل مجموعة الآراء والنتائج الفكرية التي حصل عليها المهتمون بالعمل الفكري، حيث كانت الثورة الصناعية في بدايتها والتي خلقت ظروف جديدة في قانون العرض والطلب لهذا بدأ أصحاب هذا الاتجاه بالمناداة بزيادة معدل الأداء بالمنظمات عن طريق التركيز على أفضل طريقة للعمل والإنجاز والتخطيط في المنظمة، وكيفية الرقابة على الإنتاج إضافة إلى التركيز على تقسيم العمل والتخصص والكفاءة والإنتاجية.<sup>2</sup>

#### 1-1-نظرية الإدارة العلمية:

من روادها "فريدريك تايلز" حيث قامت هذه النظرية على عدد من المبادئ للوصول إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية باعتمادها أسلوب علمي في اختيار العمال والطريقة العلمية في سير عملية العمل من خلال تطبيقها لمبدأ الحركة والزمن والذي يقوم على استبعاد كل الحركات الزائدة وتحديد الوقت اللازم لكل حركة لتحسين الأداء وزيادة الإنتاج في كل وقت ممكن، واعتمد في الوصول إلى هذا على الرقابة اللصيقة والضبط الصارم

<sup>1</sup> المرجع السابق.

<sup>2</sup> فيصل محمود الشاورة: مبادئ تنفيذ الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 55.

وهذا بتضييق نطاق الإشراف وجعله على أساس رجل لرجل بمعنى أن لكل رجل شخص يشرف عليه ويراقب أداءه.<sup>1</sup>

لهذا حاول "تايلز" تقسيم العمل إلى نوعين إداري وتنفيذي حيث يكون التخطيط والرقابة من اختصاص الإداريين، بينما ركز العمل على التنفيذ، وبهذا يكون كل مشرف وعامل مسؤول على وظيفة واحدة ذات واجبات محددة.

كما ركز "تايلز" على مبدأ التعاون الذي اعتبرته السبيل الناتج لحل التناقضات بين العمال والإدارة وهذا من خلال التركيز على ضرورة إقناع الطرفين على العمل معا وتبادل المساعدات للقضاء على الخصومات والاحتكاكات التي تحدث بينهما إذ أن ذلك هو الذي يمكن من زيادة الفائض الذي يحققه المشروع.

ومما سبق يمكن القول أن "تايلز" اعتبر الإنسان مجرد آلة للتنفيذ الأعمال في أوقات محددة تحت رقابة صارمة، وأن هذا الإنسان لا يدفعه للعمل سوى الخوف والطمع ويسعى للمنافسة للحصول على أجر أكبر، وأنه إذا ما توفرت الظروف الفيزيائية يمثلون الحافز المادي الوحيد القادر على دفع الإنسان للعمل ويتوفرهم يزداد رضاه عن العمل ويتحسين أدائه.<sup>2</sup>

### 1-2- النظرية البيروقراطية:

ظهرت هذه النظرية في أواخر القرن العشرين وتعتبر بداية لنظرية التنظيم العلمية التي نسبت إلى "ماكس فيبر" الذي يعتبر من روادها الذي كان أول من صنف الخصائص البيروقراطية بشكل منهجي ومنطقي مبرزا أهميتها في تنظيم الأنشطة الاجتماعية وتأثيرها على السلوك التنظيمي والأداء حيث وضع "فيبر" النموذج المثالي لدراسة تنظيم المؤسسة والذي يطلق عليه الأسلوب الإداري الرشيد لتحليلاته الموضوعية الدقيقة والرشيدة، ولقد ركز من خلاله على الرقابة الصارمة والإشراف الدقيق من خلال اعتباره نسقا مغلقا يتخذ الجهاز الإداري فيه تنظيم رسمي يمكن تقسيمه إلى ثلاثة مستويات.<sup>3</sup>

– **المستوى الأول:** يتمثل في الإدارة العليا والسلطة المركزية ومهمته صياغة الأهداف العامة للتنظيم السياسات.

<sup>1</sup> علي السلمي: تطوير الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات الكويت للنشر 1980، ص 28.

<sup>2</sup> فريد محمد المحن: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر 2001 مصر، ص 67.

<sup>3</sup> علي السلمي: مرجع سابق.

– **المستوى الثاني:** يتمثل في الإدارة التنفيذية ومهمتها وضع الخطط التنظيمية اللازمة لتنفيذ الأهداف والإشراف على عملياتها التنفيذية ومراقبتها وتسليم التقارير للسلطة.

– **المستوى الثالث:** وهو الإدارة الدنيا مهمتها تنفيذ عمليات الإدارة التنفيذية واستنادا على هذا فإن البناء يتضمن سلسلة تحدد التوزيع الرسمي للسلطة بما يضمن رقابة المستويات الأعلى للمستويات الأدنى وهذه السلسلة تحدد للفرد من هو رئيسه المباشر الذي يشرف على مراقبة أداءه.

- كما ركز "فيبر" على ضرورة تحديد وكتابة القواعد والإجراءات الرسمية التي تحكم السلوك والفرد الكفيلة بفرض أمر ضروري لإمكانية تخصص العاملين في الإجراءات معينة لزيادته الخبرة والتطبيق السليم لما يتلائم ومصالحة العمل مما يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى الاداء واكتساب المهارة.<sup>1</sup>

- من خلال هذا يتضح أن البيروقراطية عند "فيبر" تسعى إلى جعل الإدارة تعمل على تحقيق أهدافها بشكل منظم ومحدد معتمدة بذلك على التسلسل الهرمي للسلطة والضبط الصارم المبني على الرشد والعقلانية مما يتطلب استخدام وسائل وأساليب دقيقة لتحقيق الزيادة في الأهداف.

## 2- المدرسة النيوكلاسيكية:

جاءت النظريات كرد فعل للنظريات الكلاسيكية التي ركزت اهتمامها على التنظيم وأفراده من زاوية الهيكل الرسمي وعوامل الرشد، في حين ركزت النظريات النيوكلاسيكية على العوامل الجماعية للأفراد على أفراد التنظيم.

## 2-1 نظرية العلاقات الإنسانية:

نشأت نظرية العلاقات الإنسانية منذ العقود الأولى من القرن العشرين في ظروف تعدد الواقع الأول لظهورها وتطورها في دراسة التنظيمات الصناعية والإنتاجية، حيث جاءت كرد فعل للنظريات الكلاسيكية التي تناولت التنظيم من خلال الجوانب الرسمية وعوامل الرشد الكاملة، وهذا ما رفضته العلاقات الإنسانية ووضعت

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، 2005، ط1، ص86.

بدلاً منه مبدأ الرشد المحدود الذي يأخذ بعين الاعتبار، القيود المادية والطبقية والبيئية التي تمنع الإنسان عادة من أن يصل إلى حد الأقصى من إشباع حاجاته.<sup>1</sup>

وكان هدف هذه النظرية هو الوصول إلى بعض المبادئ والتقنيات للتغلب على المشاكل التي واجهت المؤسسات الرأسمالية المسيرة وفق المبادئ التaylorية، كالعجز عن رفع الإنتاج وتحسينه، الإضرابات، الغيابات، عدم ضمان ولاء العمال.<sup>2</sup>

وتقوم هذه النظرية على أفكار إلتون مايو وزملائه، الذي وجه اهتماماته للعنصر البشري واعتبر أهم العناصر في المؤسسة التي على ضمان بقائها واستمرارها.

وقد أكد إيلتون مايو وزملاءه من خلال التجارب التي قام بها في المصانع ماوثرن التابعة لشركة ويسترن إليكتريك على بعض الأفكار والمبادئ التي لفتت الأنظار إلى دور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي وهذا من خلال اكتشاف أهمية العلاقات الاجتماعية في زيادة الأداء والإنتاج حيث أن تماسك الجماعة والالتزام بمبادئها له تأثيره الواضح على إنتاجية العمال وسلوكهم أثناء العمل.<sup>3</sup>

لهذا فقط أكد أنصار هذه النظرية على ضرورة عمل القيادة على تحقيق التقارب بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي من خلال إشراك العمال في عملية الإدارة، والاهتمام بالاتصالات بين أجزاء التنظيم وضرورة العمل الجماعي وكسر الروتين الناتج عن التخصص الدقيق في العمل.<sup>4</sup>

## 2-2 نظرية الفلسفة الإدارية:

يعتبر دوجلاس ماكريجر من أبرز أنصار هذه الحركة الإنسانية من خلال نظرية الفلسفة الإدارية والتي قامت على أساس افتراضي رئيسي وهو أن كل عمل أو تصرف إداري في التنظيم إنما يركز على نظرية تنظيمية معينة أي أن لكل مدير فلسفته الإدارية ونظريته الخاصة التي تؤثر على سلوكه وتصيغ تصرفاته بطابع معين أي أن السلوك المشرف مع المرؤوسين يتحدد وفقاً لتطور هذا الأخير.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محيي الدين الأزهرى: الإدارة من وجهة نظر المنظمة، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، ص 35.

<sup>2</sup> السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط2، دار المعارف للنشر، القاهرة، 1977، ص 135.

<sup>3</sup> علي السلمي: تطور الفكري التنظيمي، مرجع سابق، ص 90.

<sup>4</sup> المرجع السابق ص 95.

<sup>5</sup> علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق ص 100.

ولقد جاءت هذه النظرية كرد فعل على المبادئ التي نادى بها النظريات الكلاسيكية، التي نادى بوحدة الأمر، التخصص الوظيفي، الهيكل الهرمي للتنظيم وتحديد نطاق الإشراف والسلطة واعتبرتها مبادئ ثابتة لا تقبل أي نقاش، حيث شبهها بعض روادها بالقوانين الطبيعية.

ومن بين أهم نادات به هذه النظرية هو اعتبارها أن السلطة هي الوسيلة الوحيدة للتأثير على السلوك أعضاء التنظيم وهذا ما اعترض عليه ماكريجور الذي يرى أن السلطة واحدة من أنواع مختلفة من أساليب التأثير على السلوك الإنساني، فهناك مثلا عمليات الإكبار المباشر كوسيلة للتأثير على السلوك وأساليب الإغراء المختلفة.

وبناء على هذا قدم ماكريجور نموذجين أطلقت عليهما نظرية X التي تمثل الفكر الكلاسيكي في التوجيه والتحكم ونظرية Y والتي يؤمن بها والتي تطور تأثره بحركة العلاقات الإنسانية وسنعرض في ما يلي أهم الافتراضات التي قامت عليها النظريتين:

الافتراضات التي قامت عليها النظرية (X):

- إن الإنسان بطبيعته كسول لا يميل إلى العمل.
- يتوجب على الإدارة إجبار العمال على العمل ومراقبته بشكل دقيق وتهديده بالعقوبات من أجل ضمان قيامه بالعمل.
- يكره العمال تحمل المسؤولية ويفضلون أن يتم توجيههم مباشرة بشكل تفصيلي.
- الافتراضات التي قامت عليها النظرية (Y):
- الأفراد يميلون بطبعهم إلى العمل متى توفرت الظروف الملائمة لذلك.
- إيجاد الدافع على العمل لدى الأفراد لا يجب أن يقتصر على إشباع الحاجات العضوية والأمنية ولكن يمتد إلى الحاجات الاجتماعية وتقدير الذات.
- الفرد بطبيعته يميل إلى التقدم وتحمل المسؤولية والاستعداد لتوجيه الجهد نحو الأهداف التنظيمية متى توافرت الظروف المناسبة لذلك.
- يتمتع معظم العمال بقدرات إبداعية أخلاقية ولا تقتصر هذه القدرات فقط على المديرين وبناء على هذه الافتراضات الإيجابية ل"ماكريجور حول الإنسان فهو يرى أن من الأفضل أن يستند سلوك المديرين ونمط إشرافهم على الافتراضات الإيجابية حول الإنسان، وأن يكون ذلك مرشدا

لهم في تصميم الهياكل التنظيمية ولهذا يمكن إرجاع دعوات الإدارة بالمشاركة، وأعادته تصميم الوظائف، تنمية العلاقات الإيجابية في العمل لجهوده في هذا المجال.<sup>1</sup>

### 3- النظريات الحديثة:

لقد أسهم التقدم العلمي والإداري الذي حصل في الدولة العربية بعد الحرب العالمية الثانية في ظهور نظريات جديدة في الإدارة وفي ما يلي عرض لأهم هذه النظريات:

#### 3-1 البنائية الوظيفية:

على الباحثين الذين اتخذوا من تحليل السمات البنائية والعمليات التي تميز المؤسسات موضوع لدراساتهم العديد من الجوانب التي أغفلتها الجهود الكلاسيكية وفيما يلي نتعرض لأهم المرتكزات التي قامت عليها هذه النظريات:

#### 3-2 النسق الاجتماعي:

يعتبر رائد البنائية الوظيفية "بارسونز" ودراساته التي أسهمت في نظرية التنظيم من الرواد الأوائل لهذه النظرية والذي من الأصعب إدراك آرائه من وجهة نظره في التنظيم دون العودة الى نسقه الفكري حيث أسقط وطبق نظريته الشهيرة المتمثلة في النسق الاجتماعي في دراسة التنظيم.

ويرى بارسونز أن هناك أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتعين على كل نسق إذا ما أراد البقاء أن يواجهها اثنان منهما وطابع آلي ويتعلقان أساسا بعلاقة النسق ببيئته هما:

- تحقيق الهدف: ويتمثل في حشد الموارد من أجل تحقيق أهداف التنظيم.

- الموازنة: وهي مشكلة تدبير كل الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف التنظيم أما المتطلبان الآخريان فهما التكامل والكمون ويعبران عن الظروف الداخلية للنسق حيث يشير التكامل إلى العلاقات بين الوحدات وخاصة تلك العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنساق الفرعية.

<sup>1</sup>محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 88، 89.

ويشير الكمون إلى مدى ملاءمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية للظروف السائدة في النسق الأكبر.<sup>1</sup>

### 3-3 الوظيفة واللاوظيفية:

إن الإسهام الذي قدمه "ميرتون" في دراسة التنظيم جاء كرد فعل لنظرية "فيبر" البيروقراطية التي اهتمت وركزت على الجانب الرسمي للتنظيم من إشراف دقيق ورقابة صارمة للسلوكيات الأفراد وتطبيق القواعد البيروقراطية حرفيا ولهذا أكد "ميرتون" على ضرورة وجود ضبط تمارسه المستويات الرئاسية في التنظيم وهذا من أجل ثبات السلوك بداخله وهذا لا يتحقق إلا بتوفر إجراءات ذات طابع نظامي وينتج عن كل هذا ثلاث نتائج هي:

- تناقض العلاقات الشخصية.
- زيادة استجابة أعضاء التنظيم لقواعده.
- استخدام التنظيم لمقولات محددة يستند إليها في اتخاذ القرارات.

كما استخدم "ميرتون" مفاهيم أساسية في تخيلاته تتمثل في الوظائف الكامنة بدل الوظائف الظاهرة وكذلك البدائل الوظيفية وتناول ظاهرة "جهود السلوك الإنساني" الذي يرى أنه ناتج عن الرقابة الصارمة التي تفرضها الإدارة.<sup>2</sup>

### 3-4 تفويض السلطة:

بينما ركز "ميرتون" على القواعد والتعليمات لتحقيق أكبر قدر من الرقابة فقد اهتم "سلزنيك" بتفويض السلطة إلا أن كليهما يسعى إلى إظهار كيف أن التركيز على الرقابة واستخدام أساليب الرقابة حازمة يؤدي إلى ظهور نتائج غير متوقعة بالنسبة للتنظيم وهذه بدونها أعقلها "ماكس فيبر" في نموذج المثالي، ويرى "سلزنيك" أن طلب الإدارة العليا بإحكام الرقابة على التنظيم يتطلب تفويض السلطة وهذا ما يؤدي على تدريب الأفراد الذين فوضت لهم السلطة على أعمال متخصصة وهذا لتركيزهم على عدد أقل من المشاكل واكتسابهم خبره في مجال عمل محدود مما يساعد على تخفيض الفروق بين أهداف التنظيم وبين الإنجازات الفعلية.

<sup>1</sup> فاروق مداس: التنظيم وعلاقات العمل، دار مداني، الجزائر، 2000، ص 20.

<sup>2</sup> عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع التنظيم، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص 134.

## 3-5 القواعد البيروقراطية:

لقد حاول "جولدنر" صياغة وصنع إطار نظري بسيط لدراسة التنظيمات وذلك بما أوضحه بصوره جلية في مؤلفه ب "أنماط البيروقراطية في الصناعة" فالتنمّن جيد في أفكاره يلاحظ تأثره بأفكار "ميرتون" و "سلزنيك" حيث نلمس تأثره بميرتون بتناول القواعد البيروقراطية التي يصدرها الجهاز الإداري وتأكيدّه بأنه كل ما كانت هذه القواعد واضحة ودقيقة كلما قلت علاقات السلطة وكان الإتصال سهلا وسريعا ويزيد ولاء وتقرب أعضاء الجماعة له وهذا ما يؤدي إلى انخفاض علاقات القوة الذي يترتب عليه ميل أعضاء الجماعة وقبولهم سلطة ونفوذ المشرفين بحكم مركزهم وطبيعة عملهم ومن ناحية أخرى تظهر نتائج غير متوقعة لأن تحديد القواعد العامة لعضو التنظيم ما هو مطلوب منه كحد أدنى يؤدي إلى انخفاض الأداء إذا ما كان هناك ضعف في تقبل الأفراد لأهداف التنظيم العامة وفي حالة حدوث هذا يزيد داخل التنظيم تدقيق الإشراف والرقابة وما يجعل العلاقات أكثر وضوحا ودقه ويولد هذا الأعضاء الجماعة بأنهم مواضع سيطرة واستغلال المستويات العليا.<sup>1</sup>

## 4-نظرية اتخاذ القرار:

يعتبر "هيربرت سيمون" من الناقدين للافتراضات التي جاء بها أنصار المدرسة الكلاسيكية في الإدارة والتي انطلقت من أن التنظيمات تهدف إلى تحقيق أعلى مستوى من العقلانية في نمط اتخاذ القرارات ويرى الحديث عن العقلانية أمر غير واقعي لأن العقلانية الكاملة متطلبات لا يمكن لأي مدير توفيرها ومن هذا المنطلق عرف سيمون التنظيم بأنه هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد أي ضرورة اتصال الأفراد بعضهم البعض وإنشاء علاقات بينهم من أجل التحكم أكثر في عملية اتخاذ القرار كما يعتقد أن طبيعة التنظيم الهرمي تقتضي أن ينقسم أعضاء التنظيم إلى فئتين:

- **المنفذين** وهم الذين يتولون الأداء الفعلي للأعمال وتنفيذ القرارات ويمثلون المستويات الدنيا.
- **أما الفئة الثانية:** متخذي القرارات ويمثلون المستويات الإدارية الأعلى وبناء على هذا فإن تقسيم العمل يكون على أساس رأسي وهم السلطة يندرج من القمة إلى القاعدة.

## 4-1نظرية الدفاعية:

يعتبر "راسيس ليكرت" مؤسس هذه النظرية حيث قدم إسهام جديدا لتنظيم مجسدا في النظريات المعدلة أو ما يعرف بنظرية الدفاعية وذلك من خلال اهتمامه بالبناء الرسمي في التنظيم وعرفت بالمعادلة لأنها اعتمدت

<sup>1</sup>المرجع السابق.

على تعديل الأسس التي قامت عليها من خلال التراث النظري الذي سبقها وتستند هذه النظرية إلى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية ويؤكد تأثير العوامل الاجتماعية والنفسية على عمله وفعالته داخل التنظيم حيث ركز "ليكرت" على أهمية الدافعية التي تجاهلتها النظريات الكلاسيكية في تحقيق أهداف التنظيم ويحدد العوامل الدافعة لعمل بين عوامل اقتصادية وأخرى ذاتية كالرغبة في الإنجاز والتقدم كما أوضح أن نجاح التنظيم يتوقف على نوع وأسلوب الإشراف وراء ضرورة تغيير النمط الإشراف الذي يركز على الإنتاج إلى نمط إشراف على العاملين والذي أطلق عليه "القيادة الديمقراطية أو الإنسانية" القائمة على ترك حرية التصرف للأفراد بعد تحديد الأهداف العامة أي الاهتمام بالأفراد وحل مشكلاتهم وتنمية روح الفريق بينهم وتهيئة السبل لتأكيد المشاعر الفرد بالعزة والقيم الشخصية واعتبار الأفراد عنصرا أساسيا من عناصر نجاح التنظيم أو فشله.<sup>1</sup>

#### 4-2 النظرية الموقفين (الشرطية):

ترى هذه النظرية أنه لا توجد مبادئ أو قواعد أو نظريات في مجال الإدارة قابلة للتطبيق في جميع الظروف والمواقف وإنما يحتاج كل موقف إلى مبادئ ومواقف ونظريات تتفق مع طبيعته حيث ينظر هذا الاتجاه إلى القيادة بوصفها نوعية ونسبية ومرتبطة بالمواقف الخاصة التي تظهر فيه. فالجانب الأساسي في هذه النظرية هو القائد وتقوم هذه النظرية على عدد من الافتراضات وهي:

- ضرورة إدراك أو فهم ضرورة المنظمة الحقيقية.
- اختيار الأساليب الإدارية الأكثر ملاءمة لهذه الظروف أو المواقف.
- الكفاءة في تنفيذ هذه الأساليب.

ومن رواد هذه النظرية نجد إسهامات كل من:

"جوان ويدورد" التي صنفت الصناعات حسب نظام الإنتاج إلى ثلاث مجموعات وهي:

- مصانع الإنتاج الصغيرة (تنتج سلعة واحدة أو عددا محدود من السلع)
- مصانع الإنتاج الكبيرة (من حيث التشكيلة أو الكمية)
- مصانع تنتج أسلوب إنتاج العمليات وبشكل أوتوماتيكي.

<sup>1</sup>المرجع السابق.

أما "تشارلز بيرو" فقد اهتم بدراسة أثر التكنولوجيا على الهياكل التنظيمية فنظر إلى التكنولوجيا على أنها تعني المعرفة وليست الآلة وقسمت التكنولوجيا وفقا لهذا الأساس إلى أربعة أنواع ربطها بنمط الهيكل التنظيمي حيث يعني بالتكنولوجيا الروتينية التي ليس فيها أعمال استثنائية ومتنوعة وإنما مهام سهلة الحل.

#### 5- نظرية (Z.J.A):

##### 1-5 نظرية A:

يتصف هذا النمط من الإدارة بممارسة رقابة صارمة على الموظفين من خلال تنظيم هيكل محكم ويعتمد هذا التنظيم على التخصص الوظيفي وتقسيم العمل بشكل دقيق ومن بين الافتراضات الأساسية التي تعتمد عليها هذه النظرية ما يلي:

- التوظيف قصير المدى بما ينتج للموظف حرية الانتقال بين المنظمات المختلفة.
- المسؤولية الفردية والرقابة الرسمية الصريحة.
- المسار الوظيفي المتخصص.
- الوظيفة محدودة زمنيا .
- الإهتمام الجزئي بالموظف مما يضعف من الدافعية اتجاه المنظمات.

##### 2-5 نظرية J:

تقوم هذه النظرية على منطوق أساسي وهو أن مشاركة العاملين في الإدارة هو الأساس في الإرتقاء بمستوى الإنتاج حيث تتم الرقابة على الموظفين وفق هذه الرقابة من خلال عملية تنشئة إجتماعية كذلك تستند النظرية إلى افتراضات وهي:<sup>1</sup>

- الإنتاج والثقة توأمان لا يفترقان فيجب أن يكون هناك إيمانا كاملا بقدرة كل فرد على حسن تقدير الأمور والعمل المنتقل دون الحاجة إلى الإشراف الدقيق من قبل الرئيس.
- تشجيع تكوين علاقات الدعم الاجتماعي للعاملين الأمر الذي يتيح التحدث والتعبير عن آرائهم.
- الإهتمام بالعمل الجماعي التعاوني فتقسيم العمل في هذه المنظمات يعتمد على توزيع المهام.

<sup>1</sup>حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2005، ص112.

- تشجيع الفرد على بذل أقصى جهود للوصول إلى أحسن النتائج وبالتالي تحمل مسؤولية الجماعة.
- عملية الرقابة تتم بشكل غير رسمي وتعطي أهمية كبيرة لقدره ورغبات التعاون.

### 5-3 نظرية Z:

خارج اليابان ابتكر "ويليام أوشي" هذه النظرية والتي جاءت بعد "J" نظرا لعدم إمكانية تطبيق نظرية دراسة مقارنة بين الأساليب الإدارية اليابانية والأمريكية التي تطلق على نطاق واسع في اليابان والشركات العامة في الولايات المتحدة وتسد أيضا هذه النظرية إلى جملة من الافتراضات وهي:

- التوظيف طويل المدى.
- جماعية اتخاذ القرار.
- المسؤولية الفردية.
- التقييم البطيء والترقية البطيئة.
- القياس الرسمي وغير الرسمي "الصريح والضمني".
- عدم اللجوء إلى التقييم الدوري.
- الاهتمام الشمولي بالموظف وأسرته.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>المرجع السابق.

**خلاصة الفصل الثاني:**

تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم النظريات التي عالجت موضوع الرقابة التنظيمية، حيث كل نظرية من النظريات المتبنأة سواء الكلاسيكية أو النيوكلاسيكية أو الحديثة عالجت الموضوع المدروس حسب وجهة نظر روادها وحسب الظروف التي تميزت بها كل مرحلة من المراحل السابقة وقد ساعدت هذه المقاربة النظرية في توضيح أهم محتواها المدروس.

## الفصل الثالث: الإطار الميداني

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة.

01 المجال الزمني.

02 المجال المكاني.

03 المجال البشري.

ثانياً: المنهج المستخدم

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

01 الملاحظة.

02 المقابلة.

03 الاستمارة.

رابعاً: عينة الدراسة

تحليل وتقريغ البيانات.

**تمهيد**

يعد الجانب الميداني أساس البحوث التطبيقية حيث أن الدراسات والأبحاث الاجتماعية بمختلف مجالاتها لا تكتفي بالتفسيرات النظرية فقط، بل أصبحت هي الأخرى تسعى إلى الاندماج في الواقع الاجتماعي وذلك بإجراء دراسات ميدانية للوصول إلى نتائج وأهداف دون الاكتفاء بالتصورات النظرية وهذا ما سوف يتم تناوله في هذا الفصل.

## أولاً: مجالات الدراسة

## 1-المجال الزمني:

تمثل الفترة الزمنية لإنجاز الدراسة الميدانية ثلاثة مراحل يمكن تلخيصها في ما يلي:

✓ **المرحلة الأولى:** بدأت هذه المرحلة مباشرة بعد دراسة النخبة العلمية الخاصة بقسم العلوم الاجتماعية الموضوع الذي قمنا باختياره في نوفمبر 2021، والمتمثل في الرقابة التنظيمية ودورها في تفعيل الخدمات الإدارية حيث تطرقنا في هذا الجانب إلى جمع المعلومات اللازمة المتعلقة بالموضوع المدروس فتوجهنا إلى فرع المكتبة وقمنا بأخذ المعلومات حيث ركزنا على أهم عناصر الرقابة التنظيمية، فقمنا بأخذ رخصة النزول إلى الميدان أو أخذ الإذن من مدير الإقامة الجامعية -الطارف- بحيث قمنا بمقابلة مع مدير الإقامة من أجل شرح ما نريد القيام به من خلال دراستنا، ومن ثم وافق مدير الإقامة على طلبنا حيث أمرنا بتقديم طلب الترخيص لدى المصلحة وذلك لأن الإقامة الجامعية تتميز بطابع أمني شديد.

✓ **المرحلة الثانية:** امتدت هذه المرحلة من 5 مارس إلى غاية 10 أبريل 2022 للزيارات الاستطلاعية وتركزت في الإقامة الجامعية والتي أمدتنا بكل المعلومات اللازمة عن عدد العمال والمصالح التي يتوزعون عليها وكل ما يتعلق بعينة دراستنا بغرض جمع المعلومات، كالاطلاع على الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومعرفة نظام سير العمل وقمنا بتجولات ميدانية في المؤسسة لبعض المصالح كمصلحة النظافة والصيانة ووحدة النشاطات.

✓ **المرحلة الثالثة:** استغرقت هذه المرحلة من 12 أبريل إلى 10 ماي وفيها تم توزيع استمارات البحث بعد خضوعها لعدة تعديلات من طرف الأستاذ المشرف وتم تسليمها عن طريق أحد الموظفين المسؤولين عن الترخيصات وتم استرجاعها من طرفه بعد الإجابة عنها وقد بلغ عدد الاستمارات المسترجعة 26 استمارة.

## 2- المجال المكاني

الإقامة الجامعية 2000 سرير، مؤسسة طابع خدماتي تم فتحها في شهر أكتوبر 2004 بناء على المرسوم الرئاسي رقم 84/45 المؤرخ في 22 مارس 1995.

تقع المؤسسة في الجهة الشرقية للولاية، تقدر مساحتها الإجمالية ب 6 هكتارات، كما تتكون من 16 جناحا و 992 غرفة بطاقة استيعاب بالإضافة إلى مطعم ونادي وقاعة رياضة وقاعة إنترنت.

وتتكون الإقامة من 5 مصالح كما هو موضح ومبين في الهيكل التنظيمي، تمارس كل منها مهام مختلفة بعدد إجمالي بلغ 229 عاما موزعين حسب احتياجات المصالح من حيث الاختصاص والعدد، حيث يترأس المؤسسة مديرا مع الأمانة التي تقوم بترتيب المواعيد وتنظيم العلاقات وتسجيل ما هو وارد أو صادر من المراسلات.

أما فرع المستخدمين فيشرف على ترتيب ملفات العمال والموظفين، مع مراقبة الحضور اليومي المستمر، ويتكون من موظفين مع مراسل إداري.

## 3- المجال البشري

تتكون الإقامة الجامعية من 229 عاملا موزعين على 5 مصالح بحيث تمارس كل مصلحة مهام مختلفة عن المصلحة الأخرى وهي موزعة كما يلي:

أما مصلحة الإيواء فتحتوي على 37 عاملا تقوم بتوفير كل ما يحتاجه الطالب من إيواء وتوفير مستلزماته ويسهل عملية الإسكان من أسرة وأفرشة.

أما مصلحة الإطعام فتسهر على تأمين مختلف الوجبات الغذائية وتتمثل مهامها الأساسية في التموين والإطعام وتحتوي على 65 عاملا أما فيما يخص مصلحة النشاطات فتوفر كل نشاط ثقافي أو رياضي وعلمي للترفيه وتحتوي على 16 عامل بما فيهم فرع الوقاية الصحية.

أما مصلحة النظافة والصيانة فتحتوي على 26 موظفا ومهامها تقديم خدمات يومية من نظافة وصيانة الغرف.

أما فرع الأمن الداخلي فيحتوي على 31 عامل موزعين على فوجين نهارا وفوجين ليلا، موزعين من المدخل الرئيسي إلى الإدارة مع ساحة الإقامة إلى الباب الثانوي ومهامه السهر على أمن الحرم الجامعي.

أما فرع الميزانية والمحاسبة فيضبط الحساب الخاص بالميزانية وترتيب الفواتير ويحتوي على 6 عمال بالإضافة إلى 2 عمال من وبين طيلة أيام الأسبوع وأيام العطل والمناسبات.

وفي الأخير يبقى الهدف واحد وهو نجاح المؤسسة في تقديم خدماتها على أكمل وجه بصفات خدمات جامعية فقمنا بالاشتغال مع مصلحة النظافة والصيانة والتي تتكون من 26 عامل.

### ثانياً: المنهج المستخدم

المنهج هو عبارة عن طريقة علمية منظمة تسعى من خلالها إلى كشف الحقائق معتمدين على قواعد موضوعية تقودنا إلى فرز الحقائق وتبويبها وتحليلها ثم نستخلص منها المبادئ والقوانين العامة كما يعد المنهج بمثابة العمود الفقري في تصميم البحوث الاجتماعية لأنه يسمح بتجديد المفاهيم وشرح المعاني الإجرائية وتحديد مجتمع البحث.

وبما أن هذه الدراسة تتدرج من الدراسات الوصفية، فقد اعتمدت الدراسة الراهنة في تحقيق أهدافها على المنهج الوصفي ويعرف المنهج الوصفي بأنه الأسلوب أو طريقة لدراسة الظواهر الاجتماعية بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية معينة اجتماعية أو مشكلة.

يساعدنا هذا المنهج في إجراء المقارنات بين طبيعة الظاهرة في أكثر من مكان ويساعد في اتخاذ القرارات الصحيحة المتعلقة بالدراسة من خلال تقديم الإيضاحات والشروح الخاصة بها.

### ثالثاً: أدوات جمع البيانات

تعتبر أدوات جمع البيانات من الوسائل الأساسية التي يستعين بها الباحث في عملية بحثه والتي يتم من خلالها جمع كافة المعلومات والبيانات المطلوبة من الواقع ومن أهم أدوات جمع البيانات ما يلي:

#### 1-الملاحظة:

هي من أهم الوسائل التي يستعملها الباحثون الاجتماعيون والطبيعيون في جمع المعلومات والحقائق من الحقل الاجتماعي أو الطبيعي الذي يزود الباحثين بالمعلومات فالملاحظة observation هي وسيلة من وسائل جمع البيانات وهي تعني مراقبة ومعاينة الظاهرة المراد دراستها، ولا تعني بالملاحظة العابرة العادية وإنما الملاحظة العلمية التي يستعين بها الباحث الاجتماعي في البحوث الاجتماعية.<sup>1</sup>

#### 2-المقابلة:

تعتبر المقابلة أداة تسمح للباحث الحصول على معلومات إضافية التي قد لا تحصل عليها أثناء الملاحظة أو باستخدام الاستمارة أو أدوات أخرى والمقابلة هي التي تتم بين الباحث وبين فرد أو مجموعة أفراد من عينة البحث يقوم فيها الباحث بطرح عدد من الأسئلة المهمة والدقيقة ويسعى من خلالها إلى الحصول

<sup>1</sup> معمر كروم، رحيمة ساودي، دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2019/2018، ص 85.

على بيانات عميقة ومهمة تسهم في تفسير الظاهرة أو المشكلة وبالتالي تعميمها<sup>1</sup> وتعرف أيضا بأنها من أهم الوسائل البحثية لجمع المعلومات والبيانات من الميدان الاجتماعي.

### 3-الاستمارة:

وتعتبر الاستمارة من أهم أدوات جمع البيانات في البحوث الاجتماعية، وتعرف على أنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إلا عن طريق المقابلة الشخصية، أو أن ترسل إلى المبعوثين عن طريق البريد.

وتعرف أيضا: وتعني **بالاستبيان** وهذه الأداة واسعة الانتشار في كثير من التخصصات ولها العديد من المميزات التي تجعلها سهلة الاستخدام منها قلة التكلفة، ووفره البيانات التي تقدمها، وهي تضم مجموعة من التساؤلات، وهي لا تتناسب مع المجتمعات التي تنتشر فيها الأمية أو عدم الشعور بأهمية البحث الاجتماعي.

<sup>1</sup> قيطاني أمال، لدرع سهام، علاقة الرقابة التنظيمية بالصراع، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2019/2021، ص 96.

## رابعاً: عينة الدراسة

**تعريف العينة:** يمكن تعريف العينة على أنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة وإجراء الدراسة عليها، وتم استخدام كتلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي فالعينة تمثل جزءاً من مجتمع الدراسة من حيث الخصائص والصفات ويتم اللجوء إليها عندما تعني الباحث عن دراسة كافة وحدات المجتمع.<sup>1</sup>

وقد اعتمدنا في دراستنا على العينة القصدية وذلك نظراً لصعوبة القيام بدراسة شاملة لجميع مفردات مجتمع البحث، فقد قمنا باختيار أسلوب العينة ولاقتصار عينة بحثنا على عمال الصيانة والنظافة بجامعة الشاذلي بن جديد فقد تم اختيار العينة القصدية نظراً لتوفر بعض الخصائص في أولئك العمال دون غيرهم.

---

<sup>1</sup>السعدى الغول السعدى، مناهج البحث، الدبلوم الخاص في التربية، ص 9.

## نتائج الدراسة

توصلت المجموعة البحثية من خلال الجانب النظري والميداني للدراسة إلى النتائج التالية:

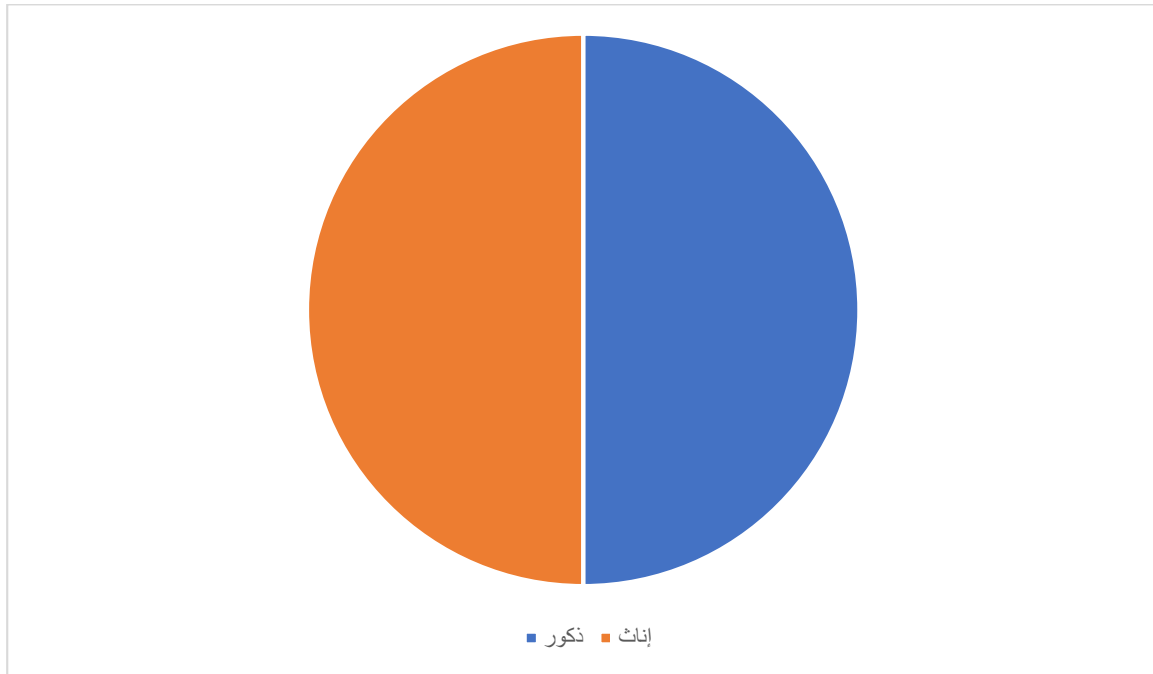
- أن الرقابة التنظيمية مبنية على وضوح القوانين التنظيمية المطبقة في المؤسسة بنسبة كبيرة بلغت 69.23%.
- يفضل العاملون بالمؤسسة التقييم الجيد والفعال لمهاراتهم وكفاءاتهم مما يؤدي إلى تغيير إنتاجية العمل بنسبة 30.75%.
- عدم اشتراك الموظفين في اتخاذ القرارات بنسبة بلغت 57.69% بحيث أن إشتراكهم في اتخاذ القرارات يزيد من تحفيزهم وإقبالهم على العمل بكل راحة واطمئنان.
- مرونة القواعد والقوانين تؤدي إلى دور فعال في خلق التفاهم بين الموظفين بحيث بلغت نسبة التفاهم بين الباحثين 69.23%.
- تعتبر الرقابة التنظيمية واحدة من الوظائف الأساسية التي تمارسها إدارة المؤسسة لغرض خلق نوع من الانسجام والتوازن في أداء المهام وإمكانية توقع نتائجها.

## المحور الأول: خصائص العينة

جدول رقم: 1 يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
50%	13	ذكور
50%	13	إناث
100%	26	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) أن نسبة الذكور تمثل 50% وأيضا نسبة الإناث 50% ومنه تضم العينة نسب متساوية لكلا الجنسين.



شكل رقم: 1 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

جدول رقم: 2 يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

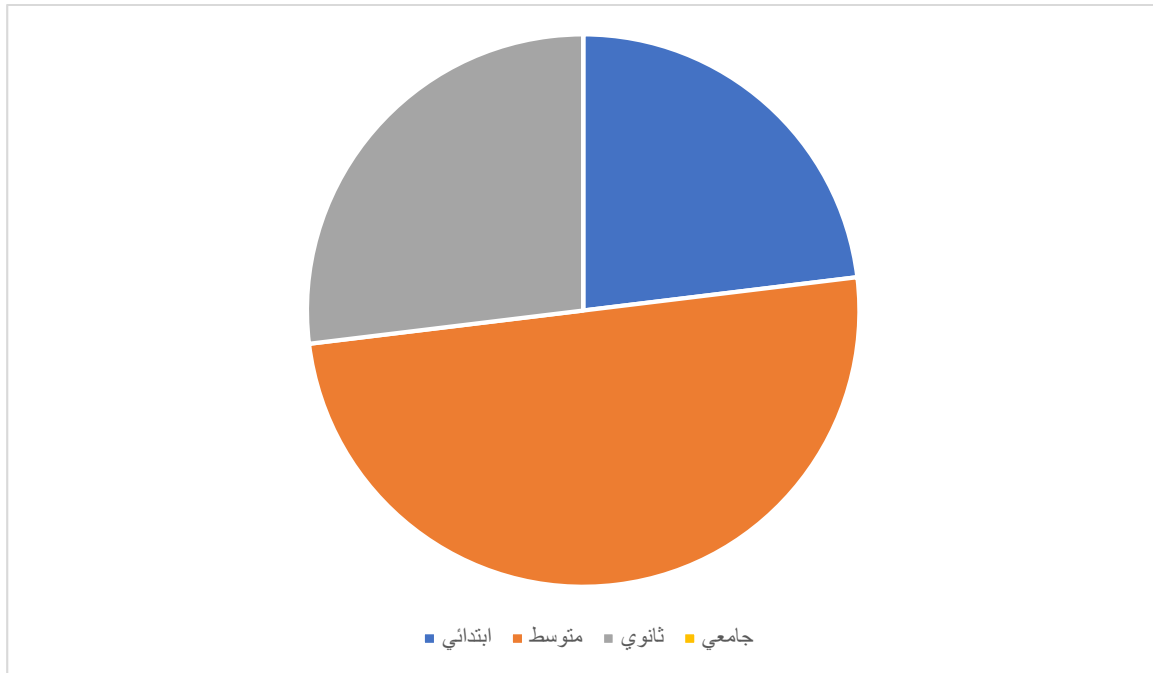
النسبة المئوية	التكرارات	سن المبحوثين
%0	0	أقل من 25
%15.38	04	من 25-34
%23.07	06	من 35-44
%50	13	من 45-54
%11.53	03	من 55 وما فوق
%100	26	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) أن أغلب عمال المؤسسة كهول وذلك بنسبة 50% ثم يليه فئة الشباب بنسبة 23.07% في حين أن ما بين (25-34) يمثلون أربعة أفراد بنسبة 15.38% وأيضاً ما بين 55 إلى ما فوق نجد ثلاثة أفراد بنسبة 11.53% وترجع هذه النسبة الكبيرة للعمال كبير السن إلى عملية التوظيف التي رافقت بداية المؤسسة واستقرار العمال القدامى فيها.

جدول رقم: 3 يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
23.07%	06	ابتدائي
50%	13	متوسط
26.92%	07	ثانوي
0%	0	جامعي
100%	26	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن 13 فردا بنسبه 50% ذوي مستويات تعليمية متوسطة و 07 أفراد بنسبه 26,92% ذو مستوى ثانوي إضافة إلى ستة أفراد ذوي مستوى الابتدائي في حين أن نسبة المستوى الجامعي معدومة ويمكن تفسير ارتفاع المستوى التعليم المتوسط وهذا لكون العمال ذوي أقدمية عالية وتعاملوا المهنة منذ إنشاء المؤسسة لأن طبيعة العمل في هذه المصلحة لها مستوى جامعي.



شكل رقم: 2 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

جدول رقم: 4 يمثل توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل

النسبة المئوية	التكرارات	طبيعة العمل
%0	0	مؤطر
%0	0	إطار
%69.23	18	عامل تنفيذ
%26.23	07	عون أمن
%3.84	01	عون تحكم
%100	26	المجموع

تفيد الإحصاءات البيانية الواردة في الجدول رقم (04) والمتعلق بطبيعة العمل أن هناك 18 عامل تنفيذ بنسبة %69,23 ويليه سبعة أفراد عون أمن بنسبة %26.92 إضافة إلى فرد واحد عون تحكم بنسبه %3.84 بالإضافة إلى أن منصب مؤطر وإطار معدومة تماما ويرجع ارتفاع مستوى عامل تنفيذ بنسبه %69.23 إلى نقص المستوى التعليمي وهذا ما يتطلبه العمل في المصلحة.

جدول رقم: 5 يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية في العمل
19.23%	05	جديد
07.69%	02	أقل من 5 سنوات
30.76%	08	من 05-09
19.23%	5	من 10-14
19.23%	5	من 15-19
0%	0	من 20-24
3.84%	1	من 25 وما فوق
100%	26	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن غالبية المبحوثين نسبتهم 30,76% وهم 08 أفراد حيث تتجاوز أقدميتهم في العمل 09 سنوات ثم تليه الفئة ما بين 14 سنة وسنة 19 سنة وهي نسبة 19.23% تعادل في حين أن هناك فرد واحد له الأقدمية في العمل ونستنتج من خلال البيانات الواردة في الجدول أن هناك نسبة معتبرة من العمال ذو أقدمية من 05-09 سنة ب 30.76% وذلك بسبب ارتفاع نسبة العمال ذوي الأقدمية من 09 سنوات وأيضا الخبرة وهذا دل على قدم المؤسسة.

جدول رقم: 6 يوضح توزيع أفراد العينة حسب مسافة العمل عن الإقامة

النسبة المئوية	التكرار	مسافة الإقامة
23.07%	06	قريبة نوعا ما
38.46%	10	بعيدة نوعا ما
38.46%	10	بعيدة جدا
100%	26	المجموع

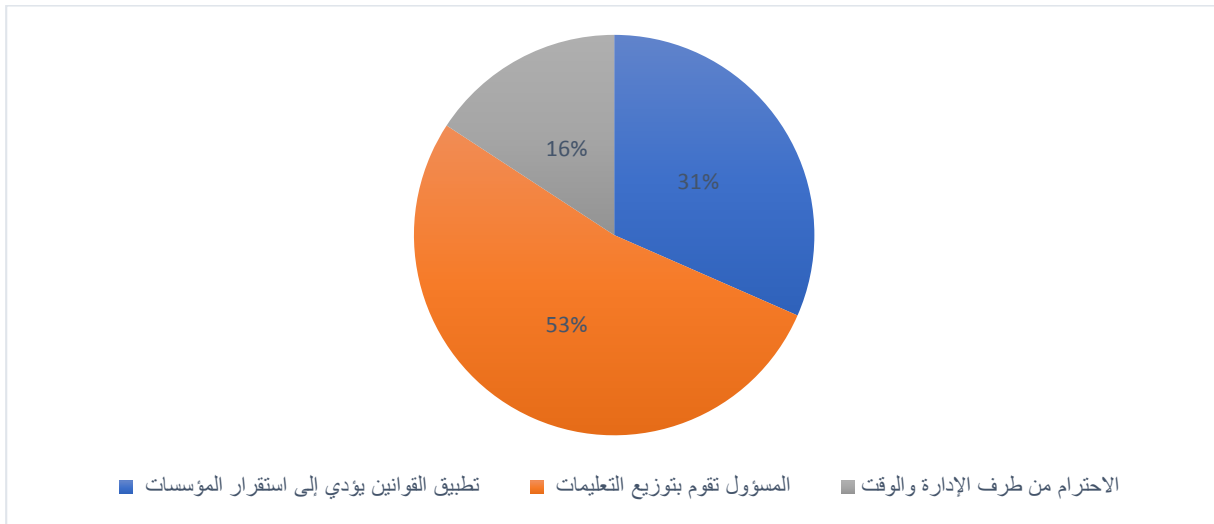
نلاحظ من خلال جدول رقم (06) أن هناك 06 أفراد بنسبة 23.07% قريبون من مكان العمل في حين أن هناك 10 أفراد بنسبة 38.46% بعيدين نوعا ما بالإضافة إلى عشرة أفراد بنسبة 38.46% بعيدين جدا عن مكان عملهم وهذا راجع إلى مكان الإقامة موجودة في مكان عام وفي قلب المدينة مما يدل عن أن للعمال مشكلة في الوصول في التوقيت المحدد.

المحور الثاني: التطبيق الصارم للقوانين وزيادة إنتاجية الموارد البشرية.

جدول رقم: 7 يوضح وضوح القوانين التنظيمية المطبقة في المؤسسة

وضوح القوانين التنظيمية المطبقة في المؤسسة	تطبيق القوانين يؤدي إلى استقرار المؤسسات	المسؤول تقوم بتوزيع التعليمات	الاحترام من طرف الإدارة والوقت
القوانين واضحة	06	10	03
النسبة المئوية	%23.07	%38.46	%11.53

تفيد الإحصاءات البيانية في الجدول رقم 07 الخاص بموضوع القوانين التنظيمية المطبقة في المؤسسة أن 06 بنسبة %23.07 يرون أن القوانين واضحة من خلال استقرار المؤسسة وتطبيقهم للقوانين فيما يرون 10 أفراد بنسبه %38.46 أن المسؤول هو الذي يتكفل بالتعليمات من خلال الإدارة فيما هناك 03 أفراد بنسبة %11.53 يتقيدون بالاحترام للإدارة والوقت في تطبيق القوانين وهذا راجع إلى قدم العمال فيها ومعرفتهم للقوانين جيدا على عكس الجدد فلم يطلعوا على دليل المؤسسة.



شكل رقم: 3 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب القوانين التنظيمية المطبقة في المؤسسة

جدول رقم: 8 يوضح الالتزام بتنفيذ القوانين الصادرة عن المؤسسة بدقة

مشكل النظافة لدى الطالبات	تبدل الآراء	عدم وضوح القوانين التنظيمية المطبقة في المؤسسة
03	04	القوانين غير واضحة
%11.53	%15.38	النسبة المئوية

من خلال الإحصاءات البيانية في الجدول رقم 08 نلاحظ بعدم وضوح القوانين التنظيمية المطبقة في المؤسسة إذ هناك 04 أفراد بنسبة %15.38 يرون أن القوانين فيها مشكل تبادل الآراء لكل مسؤول حكم خاص به فيما هناك 03 أفراد بنسبه %11.53 يرون بأن الطالبات المقيمات هم السبب الرئيسي الذي يتسبب من فوضى خاصة بالنظافة وهذا راجع إلى قدم المؤسسة وعدم تجدد القوانين.

جدول رقم: 9 يوضح التطبيق الصارم للقوانين يؤدي إلى سرعة إنجاز المهام

النسبة المئوية	التكرارات	الالتزام بتنفيذ القوانين الصادرة عن المؤسسة بدقة
%92.30	24	الالتزام بتنفيذ القوانين
%7.69	02	عدم الالتزام بتنفيذ القوانين
%100	26	المجموع

نلاحظ من خلال الإحصاءات البيانية الواردة في الجدول رقم 09 والخاص بالالتزام بالقوانين الصادرة عن المؤسسة أن هناك 24 فرد بنسبة %92.30 فقط يعملون على تطبيق هذه القوانين بينما نجد فردين فقط بنسبة %7.69 لا يلتزمون بضرورة تطبيق هذه القوانين وذلك لارتباط عدم الالتزام بالقوانين بدائرة العلاقات الشخصية والوساطة.

جدول رقم: 10 يوضح الاحصاء على تنفيذ أوامر المشرف في العمل دون مناقشة

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
التطبيق الصارم يزيد من انجاز المهام	13	50%
التطبيق الصارم لا يزيد من انجاز المهام	13	50%
المجموع	26	100%

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 10 والخاص بتطبيق الصارم للقوانين وسرعة إنجاز المهام تبين أن النسبة مساوية وقد بلغت 50% وهذا دليل على حرص المؤسسة على تطبيق القوانين بحذافيرها وكذلك اهتمامها بالسرعة في إنجاز المهام.

جدول رقم: 11 يوضح صرامة المشرف في تطبيق القوانين

الحرص على تنفيذ أوامر مشرفك في العمل دون مناقشة	التكرارات	النسبة المئوية
تنفيذ أوامر المشرف دون مناقشة	23	88.46%
عدم تنفيذ أوامر المشرف دون مناقشة	03	11.53%
المجموع	26	100%

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 11 والخاص بأوامر المشرف دون مناقشة تبين أن 23 فردا بنسبة 88.46% أكدوا حرصهم على تنفيذ تطبيق أوامر المشرف دون مناقشة في حين أكد 03 أفراد بنسبة 11.53% عدم حرصهم على تطبيق أوامر المشرف دون مناقشة معظم المبعوثين أكدوا حرصهم على تطبيق أوامر المشرف وهذا ما يؤكد العلاقة الرسمية القائمة بين المشرف والعمال في العمل.

جدول رقم: 12 يوضح هل التطبيق الصارم للقوانين يؤدي إلى زيادة إنتاجية العمل

النسبة المئوية	التكرارات	صرامة المشرف في تطبيق القوانين العمل
26.92%	07	المشرف الصارم
23.07%	06	المشرف غير صارم
50%	13	المشرف صارم أحيانا
100%	26	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 12 والخاص بتطبيق القوانين العمل تبين أن 13 فردا بنسبة 50% أقرروا بأنه أحيانا ما يكون صارم في تطبيق القوانين كما أقر 07 أفراد بنسبة 26,92% بأن المشرف صارم وهناك 06 أفراد بنسبة 23.07% أقر بأن المشرف ليس صارما في تطبيق العمل، لأن تطبيق الصارم للقوانين يؤدي إلى تجنب الوقوع في الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها العامل أثناء أدائه لمهامه.

جدول رقم: 13 يوضح هل المشرف يمنحك فرصة المشاركة في اتخاذ القرار

الإحتمالات	المساهمة في تنمية وازدهار المؤسسة	تطبيق القوانين يؤدي إلى الانضباط في العمل	خوفا من النظام الداخلي للمؤسسة	هناك تشجيع من المسؤول المباشر
التطبيق الصارم للقوانين	04	02	01	01
النسبة المئوية	15.38%	7.69%	3.84%	3.84%

من خلال الإحصاءات البيانية في الجدول رقم 13 والخاص بتطبيق الصارم للقوانين يؤدي إلى تغيير لنتاجيه العمل أن هناك 04 أفراد بنسبة 15.38% يرون بأن المساهمة في التنمية هي ازدهار للمؤسسة في حين 4 أفراد بنسبة 20,37% يرون بأن عدم تغيير إنتاجهم إذا كان المشرف صارما في تطبيق القوانين وذلك أن التطبيق الصارم للقوانين يؤدي إلى الانضباط في العمل.

جدول رقم: 14 يوضح مدى إنجاز العمال العمل في الوقت المحدد

الإحتمالات	لا يوجد تطبيق	لا يتغير شيء سواء أداء العمل	ميزانية الدولة لا تكفل ذلك	نتيجة الوعود الكاذبة	نتيجة العمل الشاق وعدم توفر العمال
التطبيق غير الصارم للقوانين	03	04	0	01	06
النسبة المئوية	%11.53	%15.38	%15.38	%3.84	%23.07

من خلال البيانات الإحصائية في الجدول رقم 14 والخاص بعدم تطبيق القوانين لا يؤدي إلى تغيير إنتاجية في العمل.

هناك 18 فردا بالنسبة 69.23% أقرروا وأكدوا على عدم الإنتاجية أي عدم تغييره وهذا راجع إلى نتيجة العمل الشاق وعدد توفر العمال وسوء التسيير.

## المحور الثالث: الأساليب الرقابية المطبقة وتحقيق جودة أداء الموارد البشرية

جدول رقم: 15 يوضح إجبار المشرف على اتباع تقنيات معينة في العمل

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
المشرف يمنح فرصة لاتخاذ القرارات	09	%34.61
المشرف لا يمنح فرصة لاتخاذ القرارات	15	%57.69
المشرف أحيانا يمنح فرصة لاتخاذ القرارات	02	%7.69
المجموع	26	%100

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 15 والخاص بإعطاء المشرف فرصة اتخاذ القرارات أكدوا 15 بنسبة %57,69 أنهم لا يمنح لهم فرصة لاتخاذ القرارات و09 أفراد بنسبة %34.61 تمنح لهم الفرصة اتخاذ القرارات أحيانا وفردين بنسبة %7.69 تمنح لهم الفرصة لاتخاذ القرارات وهذا راجع لعدم الاهتمام ومشاركة المشرف فرصة وغياب الرقابة وبيبرز أيضا خلال المعطيات أن الأدوار تمارس بسلطة أو قيادة سلطة.

جدول رقم: 16 يوضح ميل المشرف إلى بعض العمال دون غيرهم

الإحتمالات	الخوف من فقدان العمل	من أجل راحة البال
إنجاز الأعمال في الوقت المحدد	22	04
النسبة المئوية	%84.61	%15.38

تفيد الإحصاءات البيانية في الجدول رقم 16 والخاص بالإنجاز الأعمال في الوقت المحدد حيث هناك 22 فردا بنسبة %84.61 ينجزون مهامهم في الأوقات المحددة نظرا للخوف من فقدان العمل في حين أن هناك 04 أفراد فقط %15.38 ينجزون أعمالهم في الأوقات المحددة بمعنى أنه لا يوجد تقييم صارم للعمل ولا مهام محدودة بشكل واضح المهم أن يستمر العمل.

جدول رقم: 17 عدم إنجاز الأعمال في الوقت المحدد

الإحتمالات	لا توجد إجابة
عدم إنجاز الأعمال في الوقت المحدد	0
النسبة المئوية	%0

من خلال الإحصاءات البيانية رقم 17 الخاص بعدم إنجاز الأعمال في الوقت المحدد نرى عدم إنجاز الأعمال المعدومة بنسبة 0% وهذا راجع لخوف العمال من فقدان عملهم ومحاسبتهم من طرف الإدارة قانونيا.

جدول رقم: 18 إجبار المشرف على اتباع تقنيات معينة في العمل

الإحتمالات	تقنيات خاصة باللباس وأدوات العمل اللازمة	تقنيات خاصة بالأعمال والإضافة التطوع وفي حالة غياب العمال
إجبار المشرف على اتباع تقنيات معينة في العمل	02	09
النسبة المئوية	%7.69	%34.61

تفيد الإحصاءات البيانية الواردة في الجدول رقم 18 والخاص بإجبار المشرف اتباع تقنيات معينة للعمال أن هناك 02 فرد بنسبة 7.69% يرون بأن مضطرين للباس لباسهم الرسمي في حين أن هناك 09 بنسبة 34.61% يرون إلى أن هناك أعمالا تطوعية يؤديونها وأيضا في حالة الغياب وهذا راجع لعدم وجود مراقبة وتنظيم من قبل الإدارة.

جدول رقم: 19 عدم إجبار المشرف على اتباع تقنيات معينة في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
%57.69	15	عدم إجبار المشرف على اتباع تقنيات معينة في العمل

من خلال الإحصاءات البيانية الواردة في الجدول رقم 19 الخاص بعدم إجبار المشرف على اتباع تقنيات معينة في العمل أن هناك 15 فردا بنسبه %57,69 ذلك أن المشرف لا يجبرهم على اتباع تقنيات معينة في العمل.

جدول رقم: 20 ميل المشرف إلى بعض العمال دون غيرهم

النسبة المئوية	التكرارات	ميل المشرف إلى بعض العمال
%50	13	ميل المشرف إلى بعض العمال
%50	13	عدم ميل المشرف إلى بعض العمال
%100	26	المجموع

إن الجدول رقم 20 الخاص بميل المشرف إلى بعض العمال دون غيرهم أكد أن 13 فردا بنسبة %50 في حين أكد 13 فردا بنسبة %50 أن المشرف يميل إلى بعض العمال.

نلاحظ من خلال الإجابات الأفراد أن هناك نسبا متساوية من العمال أكدوا أن المشرف يميل إلى بعض والبعض الآخر لا ويرجع هذا الاهتمام الزائد إلى وجود الشخصيات في الإدارة متحكمة بتشغيل أصحاب النفوذ والسلطة لبعض العمال.

### الخاتمة

تناولنا في بحثنا هذا موضوع الرقابة التنظيمية ودورها في تفعيل الخدمات الإدارية من خلال العرض النظري لمتغيرات البحث. وكذلك الدراسة الميدانية وتوصلنا إلى نتيجة انطلاقاً من التساؤل الرئيسي الذي كان هو كيف تساهم الرقابة التنظيمية في تفعيل الخدمات الإدارية؟

بالدراسة والتحليل تبين أن التطبيق الصارم للقوانين يزيد من سرعة إنجاز المهام في الوقت المحدد وتنظيم العمل وكذلك الالتزام بالمهام وبالتالي زيادة إنتاجية الموارد البشرية كما أن أساليب الرقابة التنظيمية المطبقة في المؤسسة، والتي تميزت بنوع من التشدد والصرامة تساهم في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية، فهي تعطيهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، وضع الأهداف ومن هنا نصل إلى نتيجة نقول إن الرقابة التنظيمية تساهم في تفعيل الخدمات الإدارية تأمل في الأخير أن تكون دراستنا أرضية خصبة لدراسات أخرى مستقبلاً.

### قائمة المصادر ولمراجع

#### • من المذكرات

1. بوسقط آمال الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، علم اجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم والاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2016/2015.

2. فرحاني أميرة، الرقابة التنظيمية ودورها في معالجة الفساد الإداري، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، 2017/2016.

3. قيطاني آمال، لدرع سهام، علاقة الرقابة التنظيمية بالصراع، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2019/2018.

4. مراد لثيشب، الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2006.

5. معمر كروم، رحيمة ساودي، دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية، مذكرة لنيل شهاده الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة احمد دراية أدرار، 2019/2018.

6. يوسف منال، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة محمد خضير، بسكرة، 2016/2015.

#### • من الكتب

7. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان 2005، ط1.

8. زيد منير عبوي وسامي محمد هشام حرير، مدخل الإدارة العامة في النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر، عمان 2005.

9. سعيد السيد علي: العملية الإدارية التخطيط والتنظيم، القادة والتنسيق والاتصالات، دار الكتاب الحديث، مصر، 2007.
10. سمير الشويكي، المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2010.
11. السيد الحسيني، النظرية الإجتماعية ودراسة التنظيم، ط2، دار المعارف للنشر، القاهرة، 1977.
12. عبد الله محمد عبد الرحمان، علم اجتماع تنظيم، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1994.
13. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت للنشر 1980.
14. علي فلاح الزغبى، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة (الأصول والأساليب العلمية)، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2013.
15. فاروق مداس، التنظيم وعلاقات العمل، دار مداني، الجزائر 2006
16. فريد محمد المحن، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر، 2001، مصر.
17. فيصل محمود الشواورة: مبادئ تنفيذ الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
18. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط2، دار وائل للنشر، عمان 2006.
19. محيي الدين الأزهرى، الإدارة من وجهة نظر المنظمة، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة.
20. موسى خليل، الإدارة المعاصرة، ط1، بيروت، لبنان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2003 .
21. يوسف شكري فرحات، معجم الطلاب (عربي-عربي)، ط2، دار الكتب العلمية، لبنان 2001.

# الملاحق