



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة-  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية  
شعبة علم الاجتماع



مذكرة بعنوان:

## الرقابة الادارية و دورها في تحقيق فعالية المؤسسة

دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر - بسكرة -

مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص إدارة وعمل

إشراف:

د . نسيمة بومعروف

إعداد الطالب :

خليلي عبير

السنة الجامعية : 2015-1014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ  
وَالْحَيَاةَ وَالْمَوْتَ  
وَالْحَيَاةَ وَالْمَوْتَ  
وَالْحَيَاةَ وَالْمَوْتَ

# شكر و تقدير

قال الله تعالى " ومن شكر فإنما يشكر لنفسه و من كفر فإن ربي غني كريم "

و قال صلى الله عليه و سلم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل.... "

ان طلاقا مما تقدم ، أتقدم بجزيل الشكر و العرفان لكل شخص قدم لي النصيحة و المشورة في إعداد هذا المذكرة، و اخص بشكر الأستاذة " بومعروف نسيمه " ، ذلك لتفضلها بالإشراف على هذا البحث و إثرانه ، كما اتقدم بالشكر للأستاذة الفاضلة "بن تركي أسماء " و الأستاذة " بولقواس زرفة " اللتين لم يبخلا علينا بنصائحهما القيمة.

كما نتقدم بالشكر و الامتنان إلى كافة الأساتذة في قسم علم الاجتماع على إبدائهم لنصائح قيمة كانت لنا نبراسا أضاء لنا طريقنا.

كما نتقدم بالشكر إلى عمال مصالح التدريس بكليتي العلوم الإنسانية و الاجتماعية و كلية الحقوق و العلوم السياسية على حسن استقبالهم و مساعدتهم لنا لانجاز و تقديم هذا العمل من بعيد أو من قريب.

جزاكم الله خيرا و بارك الله فيكم جميعا

# فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان
	( 01 ) يوضح الفرق بين الكفاءة و الفعالية
60	(02) يوضح تلقي الإداريين النصائح حول العمل المطلوب قبل البدء فيه.
61	الشكل رقم (03) يوضح شرح العمل المراد القيام به للعمال.
62	الشكل رقم (04) يوضح مساعدة متابعة العمل قبل الشروع فيه على تأدية العمل المطلوب.
63	الشكل رقم (05) يوضح متابعة الأعمال قبل الشروع في أدائها تساعد على رفع مستوى الأداء.
64	الشكل رقم (06) يوضح متابعة العمل قبل الشروع فيه يساعد على الالتزام بشروط العمل.
65	الشكل رقم (07) متابعة العمل قبل البدء فيه تساعد في تفادي مشكلات العمل.
66	- الشكل رقم (08) يوضح متابعة العمل قبل البدء فيه تساعد على فهم إجراءات العمل.
67	الشكل رقم (09) ( ) يوضح متابعة العمل قبل البدء فيه تساعد على احترام القوانين.
68	الشكل رقم (10) يوضح متابعة العمل قبل البدء فيه يساعد في حماية المصلحة العامة.
69	الشكل رقم (11) يوضح نموذج العمل المطلوب القيام به.

70	الشكل رقم (12) يوضح الرقابة الإدارية و مساعدتها في سرعة أداء المؤسسة لمهامها
71	الشكل رقم (13) يوضح قيام المؤسسة بتقييم العمل المطلوب القيام به بعد الانتهاء منه.
72	الشكل رقم (14) يوضح قيام المؤسسة بتصحيح الأخطاء الواردة في العمل المنجز
73	الشكل رقم (15) يوضح قيام المؤسسة بمقارنة العمل المنجز بما هو مطلوب انجازه
74	الشكل رقم (16) يوضح تعديل العمل المنجز في حالة ورود اخطاء
75	الشكل رقم (17) يوضح تجاوز العمل المنجز الحالي و تصحيح الخطاء في المستقبل
76	الشكل رقم (18) ) يوضح متابعة الاعمال بعد انجازها تساعد على تدارك الاخطاء
77	الشكل رقم (19) يوضح قيام المؤسسة بالعقاب في حالة وجود انحرافات في انجاز العمل
78	الشكل رقم (20) يوضح متابعة الأعمال بعد انجازها تساهم في تأدية الأعمال بما يتوافق و أهداف المؤسسة
79	الشكل رقم (21) يوضح متابعة الأعمال بعد انجازها تساعد على رفع كفاءة العمل في المستقبل.
80	الشكل رقم (22) يوضح مساهمة متابعة الأعمال بعد انجازها في خلق فرص للترقية.
81	الشكل رقم (23) يوضح متابعة الأعمال بعد القيام بتا تساهم في تأدية المهام بسهولة

# فهرس الجداول

الصفحة	العنوان
43	الجدول رقم (01) يوضح معايير الفعالية التنظيمية
54	الجدول رقم (02) يوضح خصائص المبحوثين وفق الجنس.
54	الجدول رقم (03) يوضح خصائص المبحوثين وفق السن.
55	الجدول رقم (04) يوضح خصائص المبحوثين وفق المستوى التعليمي.
55	الجدول رقم (05) يوضح خصائص المبحوثين وفق مدة العمل بالمؤسسة.
58	الجدول رقم (06) يوضح توزيع العبارات في الاستمارة
60	الجدول رقم (07) يوضح تلقي الإداريين النصائح حول العمل المطلوب قبل البدء فيه.
61	الجدول رقم (08) يوضح شرح العمل المراد القيام به للعمال.
62	الجدول رقم (09) يوضح مساعدة متابعة العمل قبل الشروع فيه على تأدية العمل المطلوب.
63	جدول رقم (10) يوضح متابعة الأعمال قبل الشروع في أدائها تساعد على رفع مستوى الأداء.
64	- جدول رقم (10) يوضح متابعة العمل قبل الشروع فيه يساعد على الالتزام بشروط العمل.
65	جدول رقم (12) متابعة العمل قبل البدء فيه تساعد في تفادي مشكلات العمل.
66	- جدول رقم (13) يوضح متابعة العمل قبل البدء فيه تساعد على فهم إجراءات العمل.

67	جدول رقم (14) يوضح متابعة العمل قبل البدء فيه تساعد على احترام القوانين.
68	جدول رقم(15) يوضح متابعة العمل قبل البدء فيه يساعد في حماية المصلحة العامة.
69	الجدول رقم(16) يوضح نموذج العمل المطلوب القيام به.
70	الجدول رقم (17) يوضح الرقابة الإدارية و مساعدتها في سرعة أداء المؤسسة لمهامها.
71	جدول رقم(18) يوضح قيام المؤسسة بتقييم العمل المطلوب القيام به بعد الانتهاء منه.
72	جدول رقم(19) يوضح قيام المؤسسة بتصحيح الأخطاء الواردة في العمل المنجز.
73	جدول رقم(20) يوضح قيام المؤسسة بمقارنة العمل المنجز بما هو مطلوب انجازه.
74	جدول رقم(21) يوضح تعديل العمل المنجز في حالة ورود اخطاء.
75	جدول رقم(22) يوضح تجاوز العمل المنجز الحالي و تصحيح الخطاء في المستقبل.
76	الجدول (23) يوضح متابعة الاعمال بعد انجازها تساعد على تدارك الاخطاء.
77	الجدول رقم (24) يوضح قيام المؤسسة بالعقاب في حالة وجود انحرافات في انجاز العمل.
78	جدول رقم(25) يوضح متابعة الأعمال بعد انجازها تساهم في تأدية الأعمال بما يتوافق و أهداف المؤسسة.
79	الجدول رقم (26) يوضح متابعة الأعمال بعد انجازها تساعد على رفع كفاءة العمل في المستقبل.
80	الجدول رقم (27) يوضح مساهمة متابعة الأعمال بعد انجازها في خلق فرص للترقية.
81	الجدول رقم (28) يوضح متابعة الأعمال بعد القيام بتا تساهم في تأدية المهام بسهولة.

# فهرس المحتويات

شكرو تقدير

فهرس الاشكال

فهرس الجداول

فهرس المواضيع

ملخص الدراسة

مقدمة

الفصل الأول: تحديد مشكلة الدراسة

- 1- إشكالية الدراسة.....04.
- 2- مبررات اختيار الموضوع.....05.
- 3- أهمية الدراسة.....05.
- 4- هدف الدراسة.....06.
- 5- تحديد المفاهيم.....06.
- 6- الدراسات السابقة.....16.

الفصل الثاني: الرقابة الإدارية

- تمهيد.....23.
- 1- أهداف الرقابة الإدارية.....23.
- 2- أهمية الرقابة الإدارية.....24.
- 3- انواع الرقابة الإدارية.....25.



4-	وسائل الرقابة الإدارية	27
5-	مجالات الرقابة الإدارية	28
6-	خطوات عملية الرقابة الإدارية	30
7-	خصائص النظام الرقابي الفعال	31
	خلاصة	32

### الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية

	تمهيد	35
1-	مداخل دراسة الفعالية التنظيمية	35
2-	معايير و محددات قياس الفعالية التنظيمية	40
3-	اسباب التباين و التفاوت في معايير الفعالية التنظيمية	44
4-	متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية	45
5-	العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية	46
6-	الدور البشري في تحقيق الفعالية التنظيمية	47
7-	خصائص المنظمات الفعالة	48
	خلاصة	49

### الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1-	مجالات الدراسة	51
2-	منهج الدراسة	56
3-	اداة جمع البيانات	57
4-	عرض و تحليل بيانات الدراسة	60
5-	نتائج الدراسة	82
	خاتمة	86
	قائمة المراجع	87
	الملاحق	

# ملخص الدراسة

قمنا بهذه الدراسة من اجل الكشف عن الدور الذي تلعبه الرقابة الإدارية في تحقيق فعالية المؤسسة، كوسيلة تسعى بها المنظمة إلى تحقيق أهدافها من خلال الرقابة بنوعها الرقابة الإدارية السابقة و الرقابة الإدارية اللاحقة، و قد جاءت هذه الدراسة في إطار الإجابة على التساؤل التالي:

ما هو الدور الذي تؤديه الرقابة الإدارية في تحقيق فعالية المؤسسة؟

و باعتماد المنهج الوصفي، و تطبيق استمارة الاستبيان المكونة من ثلاثة اجزاء، احتوى الجزء الأول المعلومات المتعلقة بخصائص العينة (الجنس ، السن، المستوى التعليمي، مدة العمل بالمؤسسة).

إما الجزء الثاني فضم الرقابة السابقة و الجزء الثالث تضمن الرقابة اللاحقة، قمنا بمسح شامل لمجموع موظفي مصالح التدريس لكل من كليتي الحقوق و العلوم السياسية و كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية. للتوصل الدراسة إلى:

- تساعد الرقابة السابقة على تحقيق أهداف المؤسسة.
- تساعد الرقابة اللاحقة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- للرقابة الإدارية دور كبير في تحقيق فعالية المؤسسة .

# مقدمة

تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها إلى تحقيق أهدافها، من زيادة للإنتاج و خدمات و تحسين أداء عاملها و تقليل الخسائر و التحسين المستمر لمهارات و قدرات العاملين و رفع كفاءتهم بما يخدم مصالحها و مصالحهم، و بناءا على الأهداف الكلية للمنظمة يتم وضع أساليب معينة، و صياغة أهداف المنظمة بما يحقق مساعيها و مساعي العاملين فيها بأفضل طريقة.

فالمنظمات تحاول تعظيم أرباحها و البقاء من اجل أن يكون التنظيم فعال قادر على الاستمرار، و من اجل ذلك تأتي أهمية الرقابة الإدارية باعتبارها عنصرا هاما و رئيسيا من عناصر العملية الإدارية و منظمات الأعمال، فهي تعمل على تحقيق الأداء كما ينبغي بفعالية و كفاءة، ذلك لتلافي الوقوع في الخطأ و العمل على تصحيح الانحرافات أولا بأول.

إذا نستطيع أن نقول إن الرقابة الإدارية هي حجر الزاوية في أداء المؤسسات و ذلك لأنها تعمل على إظهار نقاط الانحراف في المؤسسة و بمختلف المستويات و بما يساهم في تصحيح الأخطاء بسرعة.

و هو ما يساعد المؤسسة على أداء وظيفتها بفعالية أكبر ، إذ تمثل الفعالية التنظيمية قدرة المنظمة على الاستمرار و التطور و القدرة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف .

من هنا جاءت دراستنا لكي تعالج موضوع الرقابة الإدارية و دورها في تحقيق فعالية و المؤسسة متخذين بذلك جامعة محمد خيضر بسكرة نموذجا لذلك، و ذلك بتقسيمنا لهذه الدراسة إلى أربعة فصول:

حيث طرحنا في الفصل الأول مشكلة الدراسة الذي احتوى على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وأهمية الموضوع و مبررات اختياره و الأهداف المراد الوصول إليها، و عرض لأهم مفاهيم الدراسة لنحدد من خلالها مفاهيمنا الإجرائية لنعرض في آخر هذا الفصل بعض الدراسات السابقة لموضوع الدراسة، و الاعتماد على نتائجها لتحليل نتائج الدراسة الحالية.



و الفصل الثاني ، تحت عنوان(الرقابة الإدارية) و تم التطرق من خلاله إلى : أهداف الرقابة الإدارية، أهمية الرقابة الإدارية، أنواع الرقابة الإدارية، وسائل الرقابة الإدارية، مجالات الرقابة الإدارية، خطوات عملية الرقابة الإدارية ، خصائص النظام الرقابي الفعال.

أما الفصل الثالث، فكان بعنوان (الفعالية التنظيمية) وقسم إلى مداخل دراسة الفعالية التنظيمية، معايير ومحددات قياس الفعالية التنظيمية، أسباب التباين و التفاوت في معايير الفعالية التنظيمية، متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية، العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية، الدور البشري في تحقيق الفعالية التنظيمية، خصائص المنظمات الفعالة.

و في الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية و اشتمل على عرض لمجالات الدراسة (المجال المكاني الزماني ، البشري، ثم التطرق إلى منهج الدراسة، أداة جمع البيانات، ثم عرض النتائج و تحليلها و استخلاص النتائج منها.



## الفصل الأول: تحديد مشكلة الدراسة

1- اشكالية الدراسة

2- مبررات اختيار الموضوع

3- اهمية الدراسة

4- هدف الدراسة

5- تحديد المفاهيم

6- الدراسات السابقة

**1- إشكالية الدراسة:**

تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها إلى تحقيق أهداف محددة ومسطرة ، وذلك بوجودها كالتنظيم له إدارته وهيكله وموظفوه، و له مجموعة الوظائف التي يقدمها وكذا جملة من العمليات الإدارية والمتكاملة والمتفاعلة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منه، فالتنظيم يحدد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز ويعمل على توزيع الأدوار والأنشطة داخل المؤسسة بما يساعد على تحقيق الأداء الفعال وإقامة شبكة من مراكز اتخاذ القرارات والتي تساعد على تنسيق مجهودات الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

تعتبر الفعالية التنظيمية أمر هام في حياة المنظمات ، فهي تعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المحددة وذلك بتوفير احتياجاتها ومتطلباتها وقدرتها على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة وإدارتها بالشكل الجيد وذلك بتوفير مختلف الوسائل والسبل التي من شأنها أن تحقق أهدافها بالطريقة الصحيحة والمطلوبة، وكذلك من خلال الاهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر العنصر الفعال في المنظمة، والذي من واجب الإدارة إدارته بالشكل الجيد للمحافظة على المنظمة ومواردها ومن أجل تحقيق الأهداف المطلوبة ، كل هذه الأهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال عدة طرق و أساليب.

إن من بين العمليات التي تعتمدها المؤسسات المعاصرة لتحقيق أهدافها المسطرة و الرفع من مستواها، عملية الرقابة الإدارية فهي إحدى أهم الوظائف الأربع الأساسية للإدارة بعد التخطيط و التوجيه و التنظيم فهي تعنى بقياس و تصحيح أداء المرؤوسين بغرض التأكد من إن الأهداف و الخطط الموضوعة قد تم تحقيقها ، وذلك من خلال نوعيها الرقابة الإدارية السابقة التي تعمل على متابعة العمل قبل القيام به و ذلك لاكتشاف الأخطاء أو الانحرافات قبل وقوعها أو محاولة منع حدوثها و الاستعداد لمواجهةها و إيقافها .

والرقابة الإدارية اللاحقة والتي تأتي بعد القيام بالمهام المطلوب إنجازها ، فهذا يساعد على إنجاز الأعمال المطلوبة بالطريقة الصحيحة و بتالي تحقيق الأهداف المرسومة و المحددة بشكل المطلوب.

تعتبر الرقابة الإدارية وظيفة هامة من الوظائف الإدارية داخل المنظمة كونها تعمل على التأكد من أن ما تم إنجازه مطابق لما وضع في الخطة أي تحقيق الأهداف بأقل التكاليف

وبالطريقة الصحيحة والتقليل من الانحرافات غير أن المشكل المطروح هو دور الرقابة الإدارية السابقة (القبلية) و الرقابة الإدارية اللاحقة (البعدية) في تحقيق أهداف المؤسسة.

و من هنا يمكن إن طرح التساؤل التالي:

- ما الدور الذي تؤديه الرقابة الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة؟
- و يندرج ضمن هذا التساؤل تساؤلين فرعيين:
- ما الدور الذي تؤديه الرقابة السابقة لتحقيق أهداف المؤسسة؟
- ما الدور الذي تؤديه الرقابة اللاحقة لتحقيق أهداف المؤسسة؟

## 2- مبررات اختيار الموضوع :

لكل دراسة أو بحث مسببات تدفع بالباحث إلى اختيار موضوع بحث معين دون آخر و يعمل على تشخيص هذا الموضوع و تفسيره من اجل الوصول إلى إجابات واضحة لتساؤلاته و من بين مبررات اختيارنا لهذا الموضوع ما يلي :

- معرفة كيفية تحقيق المؤسسة لفعالية مرتفعة من خلال الرقابة الإدارية
- أن الرقابة تعتبر احد الأركان الأساسية في الإدارة العلمية الحديثة و أيضا الذراع الرئيسي للإدارة المتطورة للنهوض بالمؤسسات لتتماشى مع التطور و التحديث تحقيقا لمستويات عالية من الكفاءة و الفعالية و هذا ما أدى إلى طرح تساؤلنا الرئيسي حول دور الرقابة الإدارية في تحقيق فعالية المؤسسة.
- التعرف على الرقابة الإدارية و الفعالية التنظيمية عن كثب.

## 3- أهمية الدراسة :

تتوقف أهمية أي بحث على أهمية الظاهرة المدروسة و على قيمتها العلمية و العملية و مدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة و الميدانية من جهة أخرى و تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تتناول موضوع حساس داخل المؤسسة و هو الرقابة الإدارية باعتبارها عملية فعالة تساهم في تحقيق فعالية المؤسسة من خلال الكشف عن الأخطاء و الانحرافات و محاولة تصحيحها.

كما تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها يمكن أن تفتح الباب لمزيد من الدراسات و الأبحاث من خلال النتائج المتوصل إليها.

أيضا أهمية الرقابة الإدارية بالنسبة للمؤسسة لتحقيق أهدافها المسطرة.

#### 4- أهداف الدراسة :

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

- الكشف عن الظاهرة المدروسة ميدانيا و نعني بذلك معرفة الدور الذي تلعبه عملية الرقابة الإدارية في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال :
- معرفة دور الرقابة الإدارية السابقة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- معرفة دور الرقابة الإدارية اللاحقة في تحقيق أهداف المؤسسة.

#### 5-تحديد المفاهيم الأساسية:

##### 5-1-1- الرقابة

##### 5-1-1- لغة :

"رقب يرقب رقوبا و رقابة أي حرس انتظر - حاذر - رصد رقابة الله في أمره أي خافه"<sup>1</sup>  
قال الله تعالى <<ما يلفظ الله من قول إلا لديه رقيب عتيد>> و في تفسير الطبري رقيب بمعنى مراقب له

##### 5-1-2- اصطلاحا :

- تعرف الرقابة على أنها "عملية يتأكد بواسطتها المديرون من الحصول على المصادر و استخدامها بشكل عملي لتحقيق أهداف المؤسسة"
- و تعرف أيضا بأنها " ذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة استغلال موارد المنظمة و تحقيق أهدافها "<sup>2</sup>

1 السعيد بلوم :أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية, مذكرة لنيل شهادة الماجستير تنمية الموارد البشرية,(غير منشورة),كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية , جامعة منتوري قسنطينة,2007/2008 ص7  
2 صبحي ايهاب و محمد رزيق :العلاقات الصناعية وتحفيز العاملين , دار الأنس , سوريا ,1969,ص167.



يركز هذا التعريف على دور الرقابة في متابعة و التأكد من فعالية استغلال موارد المنظمة و تحقيق الأهداف.

- و تعرف أيضا على أنها "مراجعة ما يحصل و التأكد من تحقق ما تقرر"<sup>1</sup>

يركز هذا التعريف على متابعة الأداء و تقييمه في نهايته .

- و تعرف أيضا على أنها " وظيفة من وظائف الإدارة تقوم بعملية متابعة الأداء و تعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع انجاز الأهداف"<sup>2</sup>

- و تعرف أيضا على أنها " الوظيفة التي تستهدف قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف و انجاز الأنشطة , و التأكد من أن جميع النشاطات تسير وفق الأسلوب المرسوم , أو المخطط لها , و القيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة اكتشاف أي انحراف أو فروق بين الأداء المخطط و الأداء الفعلي"<sup>3</sup>

يركز هذين التعريفين على أن الرقابة هي وظيفة من وظائف المؤسسة تقوم بعملية متابعة الأداء و تنظيم و ضبط و تعديل الأنشطة و قياس مدى نجاح المؤسسة في بلوغ أهدافها.

## 5-2- مفهوم الإدارة :

### 5-2-1 لغة :

"الإدارة لغويا من الفعل يدبر بمعنى يدبر و يوظف و يستخدم و يحرك و يقتصد و

يوجه و يرشد و هذا هو معنى الإدارة."<sup>4</sup>

### 5-2-2 اصطلاحا :

- تعرف الإدارة على إنها "عملية اجتماعية مستمرة تعمل على الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة و الممكنة عن طريق التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة للوصول إلى الهدف المحدد."

- و تعرف أيضا بأنها " عملية تحديد و تحقيق الأهداف من خلال ممارسة أربع و وظائف إدارية أساسية التخطيط, التنظيم, التوجيه و الرقابة.

<sup>1</sup> سعاد نائف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية دار وائل للنشر , عمان الأردن, 2004, ص 68 .

<sup>2</sup> علي الشريف: الإدارة المعاصرة, الدار الجامعية, الإسكندرية. مصر, 2002- 2003 ص 365

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفيو عبد السلام أبو قحف, التنظيم وإدارة الأعمال, المكتب العربي الحديث, الإسكندرية 1993- 1994 ص 80

<sup>4</sup> مدحت محمد ابو النصر : الموارد البشرية الاتجاهات المعاصر, مجموعة النيل العربية, القاهرة, 2007, ص ص 37-36.

- و تعرف أيضا بأنها " تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة الموارد البشرية و الموارد الأخرى بالمنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية.

- و يعرفها "ارلين جونسون" بأنها " عبارة عن عملية وطريقة تستهدف تحقيق أهداف برنامج معين عن طريق جهاز إداري منظم ذو هيكل تنظيمي محدد يمكن بواسطته تحقيق مناخ مواتي و متوافق لتسيير العمل في تعاون ووفق تنسيق الجهود لسير المنظمة صوب تحقيق الأهداف المحددة.<sup>1</sup>

- و تعرف أيضا بأنها "عملية تخطيط و تنظيم و تنسيق و توجيه عوامل الإنتاج في مشروع اقتصادي و يطبق هذا المصطلح في نفس الوقت على المنظمين في التسلسل الهرمي والمنفذين لعملية الإدارة.<sup>2</sup>

ركزت هذه التعاريف على مفهوم الإدارة من خلال الوظائف الأربع الأساسية لها و ذلك للتحقيق الأهداف المنشودة.

- و تعرف أيضا بأنها " العملية التي تختص بتوجيه الجهود المشتركة للمنظمة لتحقيق بعض الأهداف"<sup>3</sup>

### 3-5 مفهوم الرقابة الإدارية :

يعرفها" هنري فايول"بأنها " التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة و التعليمات الصادرة و المبادئ المحددة و أن عرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف و الأخطاء بقصد معالجتها و منع تكرار حدوثها ,و هي تطبق على كل شيء".

يركز هذا التعريف على أن الرقابة تحاول أن تتأكد من أن كل الأعمال تسير وفقا للخطة الموضوعة إذن هدفها من خلال هذا التعريف هو الكشف عن الأخطاء بقصد اقتراح حلو مناسبة لها و منع تكرارها في المستقبل.

-كما عرفها "جورج بييري" بأنها " قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة".

<sup>1</sup> محمد علي شمس الدين :السلوك الإداري -مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية-, دار الفكر ,

الأردن, 2007, ص410

<sup>2</sup> محمد عاطف غيث :قاموس علم الاجتماع, دار المعرفة الجامعية, الأزريطة, 2005, ص277.

<sup>3</sup> محمد منير حجاب :المعجم الإعلامي, دار الفجر, القاهرة, 2004, ص36.

يركز هذا التعريف على دور القيادة في توجيه سلوك الأفراد في الإدارة بهدف تحقيق الأهداف المسطرة.

-عرفها " محمد ماهر" بأنها " العملية التي تسعى إلى التأكد من الأهداف المحددة و السياسات المرسومة و الخطط و التعليمات الموجهة إنما تنفذ بدقة و عناية, كما تعني الرقابة النتائج المحققة تطابق تماما ما تتوقعه الإدارة.<sup>1</sup>

و تعرف أيضا على إنها " النشاط الإداري الذي يقوم بالتحقق من أن ما نفذ مطابق لما هو في مخطط و ذلك باستخدام معايير الرقابية التي تقيّم الانجاز.<sup>2</sup>

يركز هذا التعريف على أن الرقابة الإدارية وظيفتها هي التأكد من أن ما تم انجازه مطابق لما وضع في الخطة.

-وتعرف أيضا على أنها "وظيفة من وظائف الإدارة تعنى بقياس و تصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن الأهداف و الخطط الموضوعة قد تم تحقيقها فهي وظيفة تمكن القائد من التأكد من أن ما تم مطابق لما خطط له".<sup>3</sup>

يركز هذا التعريف على أن الرقابة الإدارية وظيفة من وظائف الإدارة تساعد القائد الإداري من التأكد من مطابقة الأهداف المرسومة للأهداف المحققة.

-وتعرف أيضا على أنها "عبارة عن قياس و تصحيح إدارة المرؤوسين للتأكد من أن أهداف المنظمة و الخطط الموضوعة لبلوغ هذه الأهداف قد تم تنفيذها بشكل مرضي".<sup>4</sup>

- كما تعرف أيضا أنها "الوظيفة التي تنتج بناء لتأكد من أن العمل الذي يتم يطابق ما توقع أن يكون عليه, وهي تشمل تحديد معايير رقابية, قياس النتائج لمعرفة أي خروج عن المتوقع و التعرف على أسبابه و العمل على تصحيحه.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> علي عباس : أساسيات علم الإدارة, دار المسيرة, عمان, 2004, ص 180.

<sup>2</sup> الرائد مهنا العلي : الوجيز في الإدارة العامة, دار السعودية, 1984, ص 193

<sup>3</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف : الرقابة على الأعمال الإدارية, دار الراية للنشر و التوزيع, عمان, 2009, ص 35.

<sup>4</sup> جمال الدين لعويسات : مبادئ الإدارة, دار هومه, مصر, 2003, ص 143.

<sup>5</sup> عبد الفتاح محمد الصحن و سمير كامل : الرقابة و المراجعة الداخلية, الدار الجامعية الجديدة للنشر, 2001,

يلاحظ من خلا هذين التعريفين أن وظيفة الرقابة الإدارية هي التأكد من مطابقة الأهداف المحددة سلفا بالأهداف المنجزة من خلال متابعة الأداء ة قياسه و تصحيح الانحرافات.

فقد تعددت التعاريف حول مفهوم الرقابة الإدارية و كل منها يمدنا بتصوير مختلف عن الآخر ومن هنا يمكننا تحديد التعريف الإجرائي للرقابة الإدارية.

التعريف الإجرائي للرقابة الإدارية :

هي نشاط إداري منظم تقوم به الجهة المسئولة قبل البدء في أداء العمل و بعده يشمل على الملاحظة المستمرة للأداء و مقارنتها بالمعايير الموضوعه مسبقا لتحديد الانحرافات و توكي الضعف و الخطأ و تحديد انسب الطرق التصحيحية التي تحقق أهداف المؤسسة.

4-5 تعريف الفعالية :

1-4-5 لغة : يشتق لفظ الفعلية من فعال ا نافذ المفعول و يأتي من الفعل فعل فعلا و افتعل الشيء أي ابتدعه و الاسم منه الفعل, كما يعني أيضا الأمر فعال أو نافذ المفعول و التأثير<sup>1</sup>

2-4-5 اصطلاحا :

" تمثل قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها "<sup>2</sup>.

يركز هذا التعريف على تحقيق الأهداف وفق ما هو مسطر لها.

و تعرف أيضا على إنها " عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب بالطريقة الملائمة فالمدير الذي يدخل سوقا جديدة في وقت الوصول هذه السوق إلى أعلى درجات التوسع سوف يخرج منه خاسرا عندما يبدأ في الانخفاض بعكس مدير آخر يغزو سوقا في بداية توسعه حيث يتمتع حينئذ بميزة تنافسية تميزه عن منافسيه."<sup>3</sup>

يركز هذا التعريف على الوقت الذي تعتمد عليه المنظمات على عمل الأشياء الصحيحة فيعتبر الوقت المناسب هو أساس تحقيق الفعالية.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر : (مرجع سبق ذكره), ص 55

<sup>2</sup> موسى اللوزي: التنظيم و إجراءات العمل, دار وائل, عمان, 2004, ص 238.

<sup>3</sup> علي شريف: الإدارة المعاصرة, ط2, الدار الجامعية, الإسكندرية, 1997, ص 39.

- ويعرفها احمد زكي بدوي في معجمه مصطلحات العلوم الإدارية أنها " مدى صلاحية العناصر المستخدمة للحصول على النتائج المطلوبة فهي العلاقة بين نوع العناصر و ليس كميتها.

يركز هذا التعريف على نوع العناصر للحصول على النتائج المطلوبة.

- ويعرفها جاكسون و زملائه في كتابهم نظرية التنظيم أنها " الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة سلفا " <sup>1</sup>.

يلحظ هذا التعريف أن الفعالية لا تركز على تحقيق الأهداف و إنما تهتم بالدرجة التي تحقق بها هاته الأهداف.

- وتعرف على أنها " محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية و ما يؤثر فيه من متغيرات داخلية و خارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة." <sup>2</sup>

يركز هذا التعريف على عناصر المنظمة و ما يؤثر فيها من متغيرات داخلية و خارجية لتحقيق الأهداف في وقت محدد.

- كما نجد بعض المفاهيم المرتبطة بمفهوم الفعالية ارتباطا وثيقا ومن هذه المفاهيم مفهوم الكفاءة و من اجل تباين العلاقة بين الكفاءة و الفعالية سنقوم بتحديد مفهوم الكفاءة. الكفاءة هي "حسن الاستفادة من الموارد".

وتشير الكفاءة إلى قدرة الفرد على تطبيق ما تعلمه بشكل سليم يتصف بالدقة و الإتقان. <sup>3</sup>

كما تعني مدى قدرة المدير على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في الإنتاج. <sup>4</sup>

كما تعرف أيضا على أنها "مقياس لاستخدام المدخلات أو الموارد لتحقيق النتائج". <sup>5</sup>

<sup>1</sup> ابراهيم كشك : مضات إدارية صور من الواقع الإداري و أفكار إدارية عرضت بأسلوب القصة و الخاطرة و الحوار, دار وائل, عمان, 1999, ص 275.

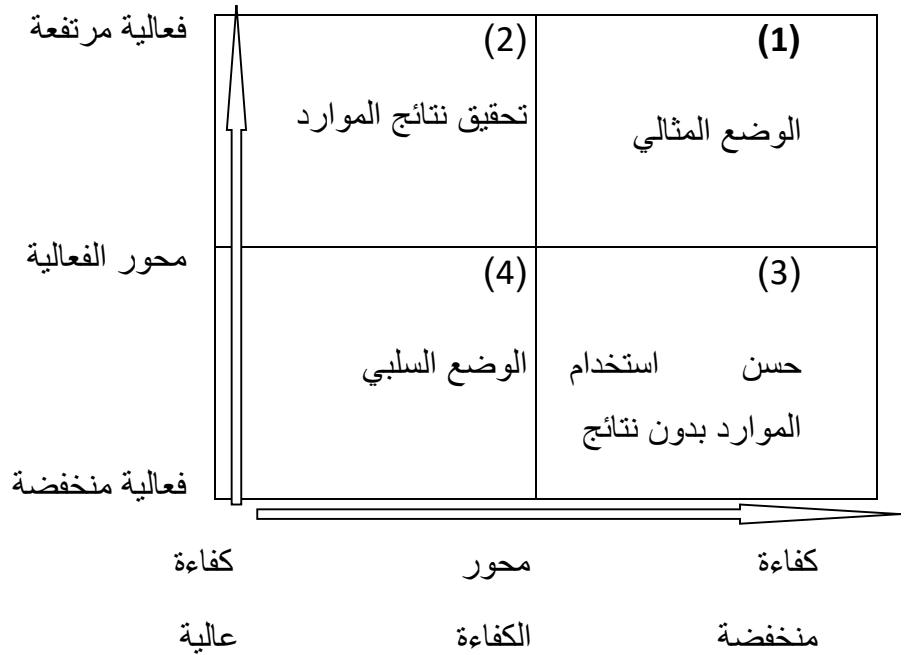
<sup>2</sup> حنفي عبد الغفار و عبد السلام أبو القحف : أساسيات التنظيم و إدارة الأعمال, الدار الجامعية الابراهيمية, الإسكندرية, 2004/2003, ص 25.

<sup>3</sup> محمد مدحت ابو النصر : ( مرجع سبق ذكره), ص 55.

<sup>4</sup> عبد الغفار حنفي و عبد السلام أبو القحف : مرجع سبق ذكره, ص 25

<sup>5</sup> ايفرام توربان تعريب محمد سرور علي و ابراهيم سرور : نظم دعم الإدارة و نظم دعم القرارات و نظم الخبرة, دار المريخ للنشر, المملكة العربية السعودية, 2001, ص 68.

و هذا نرى أن الكفاءة ترتبط بمستوى و درجة استخدام الموارد أما الفعالية ترتبط بمستوى و درجة النتائج المترتبة على استخدام الموارد.  
و يمكن توضيح العلاقة على ان الكفاءة شرط للفعالية و من ثم لن يكون الأداء فعالا حتى يكونا كفاءا لكنه يمكن أن يكون الأداء كفاءا و ليس فعالا و ذلك حينما يتم استغلال الموارد استغلالا جيدا في غير الغرض أو المجال المفيد و يوضح الشكل التالي مفهومي الكفاءة و الفعالية و العلاقة بينهما.



الشكل رقم (1) يوضح العلاقة بين الكفاءة و الفعالية<sup>1</sup>

ويتضح من خلال هذا الشكل أنه توجد أربع حالات لعلاقة الكفاءة بالفعالية :

1. الوضع النموذجي : حينما تكون الفعالية مرتفعة و الكفاءة مرتفعة و هذا هو الوضع النموذجي الذي ينبغي أن تعمل المنظمة على تحقيقه حيث تقوم باستغلال الموارد انساب استغلال ممكن مع توجيه هذه الموارد لتحقيق الأهداف المرغوبة.
2. الوضع الممكن : فيه تكون الكفاءة منخفضة و الفعالية مرتفعة, و هذا أمر غير ممكن حيث انه لا يمكن الوصول إلى الفعالية المرتفعة بدون كفاءة عالية في الاستغلال الموارد,

<sup>1</sup> نجاه قريشي: القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم, مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية, (غير منشورة), جامعة بسكرة, 2006/2007, ص68.

إلا انه يمكن تصور الوصول إلى نتائج جيدة و لكن بإهدار و استخدام العديد من الموارد المكلفة.

3. وضع الفشل : و فيه تكون الكفاءة عالية و الفعالية منخفضة, و في هذه الحالة تقوم المنظمة بالاستغلال الأنسب و الاستخدام الجيد للموارد المتاحة و لكن النتائج المحققة منها تكون سالبة أو غير مرغوبة, و ذلك يكون حينما توجه الموارد لتحقيق أهداف غير مرغوبة للمنظمة.

الوضع السالب : وفيه تكون الكفاءة منخفضة و الفعالية منخفضة أيضا حيث لا تقوم الإدارة بالاستغلال الجيد للموارد ولا بتحقيق النتائج و الأهداف المرغوبة بالمستوى المناسب.

لذلك فان المنظمة الناجحة هي التي تقوم بتوجيه استخدام الموارد في الاتجاه الصحيح الذي يضمن تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة و المجتمع.<sup>1</sup>

#### 5-6 تعريف التنظيم :

5-6-1 لغة: تعتبر كلمة "تنظيم" و "منظمة" ترجمة للمصطلح الانجليزي و الفرنسي organisation و تكتب عادة في أمريكا organization, فلغة مصطلح تنظيم من فعل نظم' و يقال مازال على نظام واحد أي عادة واحدة, و نقول ليس لهذا الأمر نظام إذا لم تستقم طريقته.<sup>2</sup>

#### 5-6-2 اصطلاحا :

يعرف على انه نظام اجتماعي وفني لاتخاذ القرارات و تنفيذها من اجل تحقيق الأهداف المرغوبة على أفضل وجه ممكن في ظل ظروف بيئية تنشأ بينها علاقة تأثير و تأثر.<sup>3</sup>

يركز هذا التعريف على أن التنظيم هو نسق اجتماعي و فني يساعد على تنفيذ القرارات لتحقيق الأهداف.

1 احمد ماهر: الإدارة المبادئ و المهارات, الدار الجامعية, الإسكندرية, 2004/2003, ص ص 24.23  
 2 بلقاسم سلاطينة و آخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة, مدخل سوسيولوجي, دار الفجر, القاهرة, 2013, ص 14.  
 3 احمد عرفه: فعاليات التنظيم و توجيه السلوك الإنساني, مؤسسة شباب الجامعة, الإسكندرية, 2004, ص 15.

- ويعرف أيضا على انه "عملية دمج الموارد البشرية و المادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام و السلطات."<sup>1</sup>

يركز هذا التعريف على الهيكل التنظيمي الذي فيه المهام و السلطات.

ويعرفه "بارسونز" على انه" عبارة عن وحدات اجتماعية إنسانية تقام بصورة مقصودة أو تنشأ من اجل تحقيق أهداف و قيم مميزة."<sup>2</sup>

اعتبر بارسونز التنظيم على انه الوسيلة التي تستطيع جماعة ما تحقيق أهدافها بكل قصد ووعي.

### 5-7 تعريف الفعالية التنظيمية :

لقد تعددت التعاريف حول الفعالية التنظيمية و اختلفت باختلاف الباحثين و الدارسين في هذا المجال و في ما يلي مجموعة من التعاريف الموجودة حولها :

- تعرف على أنها " تشير إلى مدى نجاح المدير في استخدام الموارد لتحقيق أهداف المنظمة."<sup>3</sup>

يركز هذا التعريف على قدرة القيادة الإدارية في التحكم في استخدام و استغلال الموارد المتوفرة في تحقيق الأهداف.

- و تعرف أيضا أنها " الدرجة التي يبلغها التنظيم في تحقيق أهدافه "<sup>4</sup>.

- يعرفها "ميلز" و "كيلي" على أنها "درجة نجاح التنظيم في مواجهة المتطلبات البيئية الفردية و اشباع حاجات المجتمع مع العاملين بالمنظمة."<sup>5</sup>

يركز التعريفين على البيئة الداخلية للمنظمة من اجل فعاليتها في حين أهملت البيئة الخارجية.

1 عامر عوض :السلوك التنظيمي, دار أسامة, عمان-الأردن, 2008, ص 5.  
 2 عبد الله محمد عبد الرحمان :علم الاجتماع التنظيم, ط 2, دار المعرفة الجامعية, الإسكندرية, 2003, ص 11.  
 3 عبد الغفار حنفي و عبد السلام أبو القحف :مرجع سبق ذكره, ص 25.  
 4 احمد مصطفى خاطر و محمد بهجت كشك : إدارة المنظمات الاجتماعية و تقويم مشروعات الرعاية, المكتب الجامعي الحديث, الإسكندرية, 1999, ص 237.  
 5 دخيل الله محمد الصريصري : دراسة الفعالية لقطاع التعليم, رسالة دكتوراة (غير منشورة), جامعة منوفة, السعودية, 1992, ص 74.



و تعرف على أنها " محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية و إدارية و ما يؤثر فيه من متغيرات داخلية و خارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة".<sup>1</sup>

- يركز هذا التعريف على عناصر المنظمة من اجل تحقيق الأهداف.

- ويعرفها " ايتيزيوني" على أنها الدرجة التي تحقق بها المؤسسة أهدافها".<sup>2</sup>

ويعرفها "ماكس فيبر" على أنها " ترتبط بوضوح الأهداف و تحديد نسق الإجراءات التي تحكم عمالياته".

أما بارسونز فاعتبر تحديد الأهداف و ملائمة بناء التنظيم لها أساس للفعالية التنظيمية.<sup>3</sup>

و يركز هذين التعريفين على أن الفعالية التنظيم تعتمد على مدى قدرته على تحقيقه لأهدافه بأدنى تكلفة مع تماشي هذه الأهداف مع العمليات و الإجراءات التنظيمية.

و مما سبق نحدد التعريف الإجرائي للفعالية التنظيمية كما يلي :

الفعالية التنظيمية : هي مدى قدرة المؤسسة على تحقيقها لأهدافها, بتوفير احتياجاتها و متطلباتها و الاهتمام بالرقابة السابقة لتوضيح المهام و الرقابة اللاحقة لمتابعة أداء العمال لمهامهم.

<sup>1</sup> أبو القحف عبد السلام : أساسيات الإدارة, الدار الجامعية, الإسكندرية, 1995, ص 25.

<sup>2</sup> محمد حسن احمد : إدارة التخطيط و التنظيم, دار كنوز المعرفة, عمان- الأردن, 2008, ص39.

<sup>3</sup> السيد علي الشتا : الإعتراب في التنظيمات الاجتماعية, مكتبة الأشعاع, الاسكندرية, 1997, ص 20.

## - الدراسات السابقة :

### 1-6 عرض الدراسات

**1-1-6 الدراسة الأولى:** وكانت بعنوان : أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات و الجرارات سونا كوم سنة 2008/2007 وهي مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية جامعة قسنطينة .

وهي دراسة تبحث في التساؤلات التالية :

التساؤل الرئيسي : هل تساهم أساليب الرقابة بأنواعها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ؟

التساؤلات الفرعية :

- إلى أي مدى تؤثر أساليب الرقابة المطبقة داخل المؤسسة على تماسكها ؟
- هل تساهم أساليب الرقابة في تنمية الفعالة للمؤسسة ؟
- هل تؤدي أساليب الرقابة المختلفة إلى التقييم الفعال لأداء المؤسسة الاقتصادية ؟
- هل أساليب الرقابة تربط بينا عملية التخطيط و الأداء الفعال داخل المؤسسة الاقتصادية ؟
- هل تساهم أساليب الرقابة في ضمان احترام القوانين حماية المصلحة العامة للمؤسسة الاقتصادية ؟
- هل تساهم أساليب الرقابة في معاونة التنظيم في المؤسسة على تحقيق الأرباح ؟
- هل تساهم أساليب الرقابة في اكتشاف الأخطاء ووضع الحلول المناسبة لمعالجتها ؟
- هل تساهم أساليب الرقابة في تحسين كفاءة الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية ؟

حيث اتبع الباحث للإجابة على هذه التساؤلات المنهج الوصفي الذي اعتبره الأنسب لهذه الدراسة , الملاحظة بالنسبة للأداة فقد استخدم الباحث الملاحظة و المقابلة و الاستمارة.

وقد اختار الباحث العينة العشوائية الطبقية مكونة من 209 مفردة .

وقد تضمنت الدراسة ثلاثة فصول نظرية التالية:الفصل الاول :عملية الرقابية,الفصل الثاني: تقييم الأداء الفصل الثالث : المؤسسة الاقتصادية.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي :

- أن الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركة فهي تحاول تقييم الأداء في كل وقت وزمن فهي من العمليات الإدارية الهامة و التي لا يمكن الاستغناء عليها في أي مؤسسة اقتصادية كالتخطيط و التنظيم و التوجيه.

- ضعف العملية الرقابية في مؤسسة السوناكوم من ناحية الموارد البشرية و من الناحية المالية اثر على المردود الإنتاجي داخل المؤسسة كما اثر على الاستقرار العام للمؤسسة .

- ضعف دور الرقابة التجارية اثر سلبا على الدعاية الجيدة للمنتج مما تسبب في كساده و قلة عملية البيع حيث يوجد حوالي 1200 جرار لم يتم بيعه.

- ضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي, فهو قديم و لا يتماشى مع طبيعة المهن و الوظائف, مما اثر على العملية الإنتاجية في المؤسسة.<sup>1</sup>

**2-1-6 الدراسة الثانية :** كانت بعنوان الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل سنة 2005/2004 , و هي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية و هي تبحث في التساؤلات التالية :

التساؤل الرئيسي : ما هو واقع الرقابة الإدارية في الأجهزة الأمنية؟

التساؤلات الفرعية :

- ما هو واقع أنظمة الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل وما مدى فعاليتها تجاه الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية ؟

- ماهي الإجراءات و الوسائل المتبعة في العملية الرقابية ؟

- ماهي أهم العقبات و المشكلات التي تواجهها العملية الرقابية في شرطة منطقة حائل ؟

1 السعيد بلوم : اساليب الرقابة و دورها في تقييم اداء المؤسسة الاقتصادية مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية, جامعة منتوري قسنطينة, 2008/2007.

- ما هي المقترحات لتطوير أنظمة الرقابة الإدارية ؟

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي الذي يتوافق مع طبيعة دراسته، أما بالنسبة للأداة فقد استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية اللازمة.

قد اختار الباحث عينة مكونة من 363 مفردة، وتضمنت الدراسة على فصلين نظريين الفصل الأول: الرقابة الإدارية و الفصل الثاني : أداء الوظيفي.

و من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي :

- أظهرت نتائج الدراسة وجود رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة لشرطة "حائل" وان هذه الرقابة فعالة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن الرقابة الإدارية تمارس من خلال الزيارات المفاجئة و الاجتماعات و اللقاءات الدورية و الاتصالات السرية.
- أهم المشاكل و العقبات التي تواجه الرقابة الإدارية و هي العلاقات الشخصية و ضعف الرقابة الذاتية و عدم وجود نظام رقابي متخصص.
- أظهرت الدراسة مقترحات تطوير الرقابة الإدارية مثل الحوافز المادية و المعنوية و تشجيع المنافسة بين الأقسام و مراكز الشرطة و تشجيع العاملين و توعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية.
- وجود علاقات ايجابية أو سلبية , ووجود فوارق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية و استجابات أفراد العينة<sup>1</sup>
- **6-1-3 الدراسة الثالثة :** كانت بعنوان دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة مقدمة من طرف الطالب الهاشمي بعاج , دراسة حالة سونا لغاز فرع الاغواط سنة 2010/2009 , و هي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علو التسيير فرع إدارة الأعمال جامعة الجزائر و هي دراسة تبحث في التساؤلات التالية :

<sup>1</sup> عبد الله عبد الرحمان النيمان: الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نائف للعلوم الامنية، 2005/2004

التساؤل الرئيسي: ما مدى مساهمة الاستثمار في العنصر البشري و تكوين نظم و استراتيجيات التنمية عن طريق العملية التدريبية الفعالة, في تحسين فعالية المؤسسة بما يمكننا من الوصول إلى تحقيق الأداء المطلوب و المتميز, في ظل التحولات العالمية الراهنة؟  
التساؤلات الفرعية :

- ماهي الأوجه و المداخل الأساسية في تحقيق الفاعلية التنظيمية ؟
- كيف يعتبر تدريب العاملين محددًا أساسيًا في تنمية كفاءات و مهارات العاملين ؟
- ما هو واقع العملية التدريبية بمؤسسة سونا لغاز ؟ و ما أثرها على التنظيم الفعال الذي من خلاله تحقق المؤسسة أهدافها و إستراتيجيتها المسطرة في ظل التحولات العالمية الراهنة؟

وقد اتبع الباحث للإجابة على هذه التساؤلات المنهج الوصفي التحليلي و بالنسبة للأداة استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات , وقد اختار الباحث عينة مكونة من 379 مفردة, و قد تضمنت الدراسة الفصلين النظريين التاليين : الفصل الأول : العملية التدريبية و الفصل الثاني : الفعالية التنظيمية.

من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي :

- تتحدد فعالية المؤسسات من خلال أبعاد أساسية أهمها 'البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والثقافي.
  - على المؤسسات الاهتمام بالمخرجات نظام التدريب , لتحسين الأبعاد الثلاثة للفعالية.
  - تعتبر النظم مثل إدارة الجودة 'إعادة الهندسة و القياس المقارن من الأساليب الحديثة في تحسين الفعالية التنظيمية.
  - الكفاءات و المهارات الفردية, محددة أساسيًا لتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات.
  - الاستثمار الأمثل في تدريب الموارد البشرية, من أحسن السياسات في تنمية الكفاءات الفردية.
  - تدني مستوى الأداء للمؤسسة سونا لغاز, إنما هو نتيجة لعدم اهتمامها بتقييم العملية التدريبية.
- 4-1-6 الدراسة الرابعة :** و كانت بعنوان القيم التنظيمية وعلاقتها بفاعلية التنظيم دراسة لاتجاهات الإطارات المسؤولة بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ENICAB ببسكرة سنة 2007/2006 و هي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية .

وهي تبحث في التساؤلات التالية :

التساؤل الرئيسي : ما هي اتجاهات المسؤولية نحو القيم التنظيمية السائدة في المنظمة

و المتعلقة بأسلوب "إدارة الإدارة, إدارة المهام , إدارة العلاقات و إدارة البيئة ؟  
التساؤلات الفرعية :

- ماهي اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو فعالية التنظيم؟
  - ما هي طبيعة العلاقة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم و اتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم؟
- وقد اعتمدت الباحثة للإجابة على هذه التساؤلات على النهج الوصفي التحليلي الذي اعتبرته الأنسب لهذه الدراسة مستخدمة في ذلك الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية.

و قد اختارت الباحثة عينة مكونة من 50 مفردة (إطار مسؤول) , و تضمنت دراستها

الفصلين النظريين التاليين : الأول القيم التنظيمية و الثاني الفعالية التنظيمية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة ما يلي :

- وجود اتجاهات ايجابية بشكل عام على مستوى مفردات الدراسة نحو الفعالية التنظيمية بأبعادها الأربعة ( مدخلات, عمليات, مخرجات, بيئة).
- وجود علاقة طردية موجبة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة الإدارة (القوة, الصفاة, المكافأة) واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم.
- وجود علاقة طردية موجبة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة المهام (الكفاءة, الفعالية, الاقتصاد) و اتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم.
- وجود علاقة طردية موجبة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة العلاقة (فرق العمل, العدل, القانون و النظام) واتجاهاتهم نحو الفعالية التنظيمية .

### 2-6- أوجه الاتفاق :

- اتفقت الدراسات الأربعة مع هذه الدراسة في إتباع المنهج الوصفي و استخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية.
- أيضا في المتغيرات الدراسة و هي الفعالية التنظيمية و الرقابة الإدارية.

### 3-6- أوجه الاختلاف :

تختلف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في الهدف فالدراسة الأولى تهدف إلى التعرف على مساهمة أساليب الرقابة بأنواعها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية , و الدراسة الثانية تهدف إلى معرفة واقع الرقابة الإدارية في الأجهزة الأمنية و أهم الوسائل و الإجراءات المستخدمة

في عملية الرقابة و العقبات التي تواجهها مع إعطاء بعض المقترحات و الحلول, أما الدراسة الثالثة تهدف إلى التعرف على مدى مساهمة الاستثمار في العنصر البشري و تكوين نظم و استراتيجيات لتنمية عن طريق العملية التدريبية الفعالة في تحسين فعالية المؤسسة بما يمكن من الوصول إلى تحقيق الأداء المطلوب و المتميز في ظل التحولات العالمية الراهنة و أيضا تهدف إلى معرفة واقع العملية التدريبية بمؤسسة سونلغاز و الأثر الذي تتركه على التنظيم الفعال الذي من خلاله تحقق المؤسسة أهدافها و إستراتيجيتها المسطرة في ظل التحولات العالمية الراهنة. أما الدراسة الرابعة تهدف إلى التعرف على اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية, و كذلك التعرف على اتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم من خلال بعض المؤشرات الداخلية و الخارجية أما هذه الدراسة فتهدف إلى التعرف على الدور الرقابة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية و دور الرقابة السابقة في تحقيق أهداف المؤسسة و دور الرقابة اللاحقة في تحقيق أهداف المؤسسة.

من حيث مجال الدراسة فقد كانت الدراسة الأولى في مؤسسة المحركات و الجرات سوناكوم قسنطينة و الدراسة الثانية كانت في الأجهزة الأمنية بمنطقة حائل, و الدراسة الثالثة كانت بمؤسسة سونلغاز فرع الاغواط ' في حين كانت هذه الدراسة بالقطب الجامعي شتمة.

#### 6-4- أماكن الاستفادة من الدراسات السابقة :

- اختيار المنهج المناسب لدراسة الموضوع.
- تكوين خلفية نظرية حول موضوع البحث .
- الاستفادة منها في كيفية بناء و تصميم استمارة الاستبيان .
- الاستفادة منها في الجانب النظري .
- الاستفادة منها في عرض نتائج الدراسة.

## الفصل الثاني: الرقابة الإدارية

تمهيد

1- أهداف الرقابة الإدارية

2- أهمية الرقابة الإدارية

3- أنواع الرقابة الإدارية

4- وسائل الرقابة الإدارية

5- مجالات الرقابة الإدارية

6- خطوات الرقابة الإدارية

7- خصائص النظام الرقابي الفعال

خلاصة



**تمهيد :**

تعتبر الرقابة الإدارية عنصرا هاما و رئيسيا من عناصر العملية الإدارية و منظمات الأعمال، و التي يقوم بها الإداري في إي مستوى إداري أو إي أعمال يناط بتا ، و تظهر أهميتها كونها أداة تعمل على تحديد مقياس درجة أداء النشاطات التي تتم في المنظمات من اجل تحقيق أهدافها.

**1- أهداف الرقابة الإدارية :**

- التأكد من أن القوانين منفذة و أن قرارات السلطة التشريعية و القضائية محترمة ، و ان العمل التنفيذي يسير في إطار قانوني.
- الوقوف على المشكلات و معوقات العمل التنفيذي الذي يؤثر في مدى كفايته.
- التأكد من أن النواحي و السياسات المالية يتم التصرف فيها وفقا للأنظمة و القوانين و في الحدود المرسومة، و أن الاعتمادات المالية تتفق مع الأمور التي خصصت من اجلها الأمانة.
- اكتشاف الأخطاء و سوء التصرف و حالات الانحراف و التأكد من عدم تمتع بعض الموظفين بامتيازات لا حق لهم فيها و أنهم يتصرفون بالنزاهة و الأمانة.
- التأكد من أن الحقوق و المزايا المقررة للأفراد العاملين محترمة، و انه لا يوجد تعسف و اضطهاد في استخدام السلطة و أن الجميع متساوون أمام القانون.
- العمل على تحقيق تكاليف العمل والحد من الإسراف و ضغط النفقات في المجالات الغير حيوية و تحقيق الإدارة الاقتصادية.
- التأكد من أن النواحي الفنية تؤدي على الوجه الصحيح ووفقا للقواعد و الأصول الفنية المرعية.
- ترشيد عملية اتخاذ القرارات و خاصة ما يتعلق منها بالسياسة العامة للعمل و أهدافه.
- التأكد من ارتباط أجهزة الدولة بأهداف العامة و من ولاء العاملين لهذه الأهداف.<sup>1</sup>
- توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع، لحماية مصالح العام، اتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من اجل تحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> طارق عبد الحميد بدوي: الأساليب القيادية و الإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر، عمان(الأردن)، 2001، ص 48

- حماية الصالح العام : و هو محور الرقابة، و ذلك بمراقبة النشاطات، و سير العمل وفق خطته و برامجه في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة، و الكشف عن الانحرافات و المخالفات و تحديد المسؤولية الإدارية.<sup>1</sup>
- توحيد التصرفات اللازمة لتنفيذ الخطط.
- المساعدة في التخطيط و إعداد التخطيط.
- تحقيق التعاون بين الوحدات و الأقسام التي تشارك في التنفيذ.
- تحديد مراحل التنفيذ و متابعة التقدم.
- خدمة الإدارة و مساعدتها في ضمان أن الأداء يتم وفقا للخطط الموضوعة.<sup>2</sup>

## 2- أهمية الرقابة الإدارية:

تبرز أهمية الرقابة في صلتها الوثيقة بمكونات العملية الإدارية ( الوظائف الإدارية). حيث أن الرقابة عمل يسبق و يواكب و يلي وظيفة التخطيط، و الوظائف الأخرى كالتنظيم و القيادة. أن صلة الرقابة بالتخطيط وثيقة جدا فهي وسيلة المدير للتأكد من تحقيق الأهداف و وضع الخطط موضع التنفيذ بالنمط المرسوم. كما أن الرقابة تتيح للمدير إمكانية الكشف عن العوائق التي تقف إزاء تنفيذ الخطط، و تشعره في الوقت المناسب بضرورة تعديلها أو العدول عنها نهائيا و الأخذ بإحدى الخطط البديلة. كما أن شأن الرقابة هو شأن التخطيط فهي تنظر إلى الأمام. إذ أن أفضل أنواع الرقابة هي قادرة على تصحيح الأخطاء و معالجة الانحرافات قبل وقوعها<sup>3</sup>. كما تتبع أهمية الرقابة من كونها احد الأركان الأساسية في الإدارة العملية الحديثة، كما أنها الذراع الرئيسي للإدارة المتطورة للنهوض المنشآت لتتماشى مع التطوير والتحديث تحقيقا لمستويات عالية من الكفاءة و الفعالية.<sup>4</sup>

## 3- أنواع الرقابة الإدارية: هناك أنواع عديدة للرقابة و ذلك حسب أسس و معايير

مختلفة و هي كالتالي:

<sup>1</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف: مرجع سبق ذكره، ص 35  
<sup>2</sup> زاهد محمد ديري: الرقابة الإدارية، دار المسيرة، عمان(الأردن)، 2011، ص ص 15-16  
<sup>3</sup> شوقي ناجي جواد: المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، 2009، ص 421  
<sup>4</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف: مرجع سبق ذكره، ص 35

- أ- **على أساس المستويات الإدارية:** و يمكن التفريق بين ثلاثة أنواع كالتالي:
- الرقابة على مستوى المؤسسة: تتمثل في تقييم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة لمعرفة مدى تحقيق أهدافها الموضوعة أو المحددة و ذلك باستخدام معايير خاصة بالمؤسسة مثل: الربح معدل العائد على الاستثمار... الخ و الفشل في التوصل إلى هذه المعايير يترتب عليه الإجراءات التصحيحية التالية:
  - إعادة تصميم الأهداف ووضع الخطط.
  - إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي.
  - توفير وسائل الاتصالات الداخلية و الخارجية و توجيه دافعية الأفراد العمال داخل المؤسسة
- إن الرقابة على مستوى المؤسسة تكتسي أهمية كبيرة و ذلك من خلال المعايير المسطرة و المستخدمة و التي من خلالها نتوصل إلى التحقق ما إذا كانت المؤسسة في طريق الجيد أم أنها معرضة للوقوع في المشاكل و المخاطر التي تؤثر في أدائها و استقرارها.
- الرقابة على مستوى العمليات: تكون الرقابة هنا على الأداء اليومي للعمليات المختلفة في جميع المفاهيم و الأنشطة التي تتم داخل المؤسسة مثل: التسويق، الإنتاج، ... الخ
  - الرقابة على مستوى الفرد: تتمثل الرقابة هنا في تقييم أداء الفرد و سلوكه في الأداء و معرفة و تقييم إنتاج كل فرد بالنسبة لعمله، و تستخدم عدة معايير للرقابة على الفرد العامل منها ما يكون كمي و ما يكون كمي و هي تقارير الأداء التي تقوم بإعدادها رؤساء العمل على مرؤوسيه<sup>1</sup>.
- ب- **الرقابة على أساس توقيت القيام بها:** هناك ثلاثة أنواع للرقابة الإدارية هي :
- الرقابة السابقة: يتم هذا النوع بالتحقق من توفر جميع متطلبات ووسائل الانجاز العمل، إي قبل البدء في التنفيذ إي قبل بدء الأداء فهو يقلل من درجة الانحراف بين الأداء الفعلي و الأداء المتوقع كما أنها تعمل على التنبؤ بالمشاكل المتوقع حدوثها و الاستعداد لمواجهتها و إيجاد الحلول المناسبة لها

<sup>1</sup> محمد فريد الصحف و آخرون: **مبادئ الإدارة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001-2002، ص ص 341-342

و بتالي فان هذه الرقابة تساعد في مواجهة المشاكل المستقبلية التي قد تتعرض طريق التنفيذ الأحسن.<sup>1</sup>

• الرقابة المتزامنة(الجارية): هي الرقابة أثناء تحويل المدخلات إلى مخرجات مثلا تقوم المؤسسة بالقيام بعمليات تفنيش عند بداية كل مراجعة من المراحل العملية الإدارية، هذا الاكتشاف للمشاكل قبل التطرق إلى المرحلة الموالية و يهتم الشكل الرقابي هذا بالمعلومات التي تصل إلى المديرين من أحوال العمل و مستوى الانجاز المحقق و تكشف هذه الرقابة عن الانحرافات في الأداء أثناء تنفيذ النشاط أو العمل.<sup>2</sup>

• الرقابة اللاحقة: و تعرف بالرقابة السلبية و إن المقصود بتا الانتظار لحين وقوع الخطأ أو الانحراف، يطبق هذا النوع من الرقابة بعد انتهاء من التنفيذ الأنشطة و بتالي التركيز على الأداء المضي حيث يتم الإبلاغ الإدارة بنتائج التنفيذ بعد فترة زمنية معينة.

و في هذا النوع من الرقابة تتعامل مع المخرجات المؤسسة حيث تأخذ الخطوات التالية:

- قياس الأداء بعد حدوث التنفيذ و تحديد الأهداف.
- تصحيح الانحرافات.
- تعديل الأداء الحالي و تحديد الخطوات العلاجية للأداء في المستقبل.<sup>3</sup>

#### 4-وسائل الرقابة الإدارية:

• **البيانات الإحصائية:** تعبر البيانات الإحصائية عن أوجها لأنشطة بالمنظمة، و تحليل هذه البيانات من الوسائل الهامة للرقابة، حيث تعطي صورة رقمية و بيانية

1 عبد السلام أبو القحف : أساسيات التنظيم للإدارة، دار الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص 476

2 علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعة، مصر، 2002، ص ص 372-373

3 محمد محمود عيا صرة و مروان بني حامد، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، دار حامد للنشر و التوزيع،

عمان الأردن، ص 84

عما تم انجازه من أعمال خلال فترة زمنية معينة و عادة ما يتم الاستعانة بقدرات الحاسبات الآلية في هذا المجال.

- **التقارير الإدارية:** و هي أهم الوسائل التي تستخدم في الرقابة، نظرا لأنها تعطي صورة حقيقية عن كيفية انجاز الأعمال، و مدى كفاءة هذا الانجاز و درجة التماثل أو التباين بين التغير و بين الخطط التي كانت موضوعة.
- و قد تكون هذه التقارير دورية أي تأخذ صفة الانتظام في إعدادها و تقديمها للقادة الإداريين بالمنظمة كل فترة معينة، وقد تكون التقارير نهائية بعد الانتهاء من انجاز عمل أو مسؤوليات معينة، و كلا النوعين في التقارير له أهمية للرقابة، حيث يساعد النوع الأول من التقارير في عمليات المتابعة و المعالجة للأخطاء أولا بأول و يساعد النوع الثاني في التقييم النهائي للمسؤوليات أو عمل معين و لكي تحقق هذه التقارير الهدف منها يجب أن تكون صادقة أي تعتمد على البيانات و المعلومات الدقيقة والصحيحة، و يجب أن تعد بطريقة واضحة و محددة.

- **الملاحظة:** و هي من الوسائل التي يستخدمها الإداري، و ذلك لملاحظة العاملين الذين يخضعون لإشرافه أثناء ممارستهم للعمل، و الطرق المستخدمة في العمل، و النتائج التي توصل إليها، و رغم بعض العيوب التي تصاحب الملاحظة إلا أنها مازالت من الطرق التي يستخدمها الإداريون في الرقابة.<sup>1</sup>

ولكن ما يعاب على هذا الأسلوب وجود ما يسمى بالتحيز الإدراكي بمعنى قد يدرك أو يلاحظ مدير معين بعض الجوانب الايجابية أو السلبية في أداء المرؤوسين، بينما لا يتمكن مدير آخر من إدراك أو ملاحظة نفس هذه الجوانب لدى مرؤوسيه.<sup>2</sup>

- **الميزانية التقديرية:** و هي من الوسائل التي تستخدم على النطاق واسع لغرض الرقابة الإدارية و يرجع ذلك إلى أن القوائم الميزانية التقديرية تمثل الخطط معبرا عنها بأرقام و بمعنى آخر هي قوائم النتائج المتوقعة معبرا عنها بقيم مالية، ولذلك فان هذه الميزانية التقديرية تستخدم للمساعدة في إجراء المقارنة و القياس بين

<sup>1</sup> احمد مصطفى خاطر و محمد بهجت كشك: إدارة المنظمات الاجتماعية و تقويم مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1999 ص ص 306-307

<sup>2</sup> طارق طه: السلوك التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 371

الأهداف و الانجازات لمعرفة ما تحقق من تقدم و نجاح، خاصة و أن هذه الميزانية عند وضعها يتم وضع ضوابط معينة للإنفاق بحيث لا يجب أن يحدث تخطي لها إلا إذا كانت هناك مبررات قوية لذلك، فان زيادة أو العجز في التصرف في هذه المخصصات يشير إلى أن هناك قصور في العمل و عدم دقته في التنبؤ بالاحتياجات المالية المطلوبة.

و حتى تكون هذه الوسيلة ذات فعالية يجب أن يراعى الدقة عند وضع الميزانية التقديرية لعمل أو مشروع ما و أن تتسم بقدر من المرونة يسمح بمواجهة بعض الظروف المتغيرة التي لم تكن في الحسبان عند وضع الخطة، خاصة و أن الخطة تعتمد على قدر من التنبؤ.<sup>1</sup>

## 5- مجالات الرقابة الإدارية :

ب- في مجال الإنتاج: تسعى الرقابة على الإنتاج إلى ضمان إنتاج كميات المطلوبة بالمواصفات و الجودة المطلوبة و في الوقت المحدد و بأقل تكلفة ممكنة، كما تهدف الرقابة على الإنتاج إلى استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة بكفاءة و عدم تبديد و هدر الموارد و المستلزمات على قصد و تستخدم التغذية الراجعة التي توفرها الرقابة لتحديث و تطوير الخطط الإنتاجية.

ت- في مجال التسويق: تشمل وظيفة التسويق نشاطات عديدة ترافق الخدمة من لحظة إنتاجها حتى توصيلها للمستهلك النهائي، فقد تشمل الرقابة التسويقية مقارنة مستوى الطلب على السلعة مع التقديرات المخططة لها، أو مقارنة المبيعات في فترات معينة مع ما تم تحقيقه في فترات متماثلة في الماضي، كما تشمل الرقابة تقييم برامج الإعلان و الترويج و ما حققته من نتائج مقارنتها بما هو مخطط، كذلك قد تشمل الرقابة منافذ التوزيع لضمان اختيار و استخدام أكثر المنافذ و القنوات كفاءة و فعالية.

ث- في مجال الموارد المالية: تعتبر الرقابة المالية من أهم مجالات الرقابة، وتسعى إلى التأكد من توافر الموارد المالية التي تحتاجها المنظمة لضمان و استمرار

<sup>1</sup> احمد مصطفى خاطر: نفس المرجع، ص308

عملياتها و نشاطاتها و مراقبة حسن استخدام هذه الموارد و المحافظة عليها، و كفاءة استثمار الأموال، و قدرة المنظمة على تحقيق الإرباح، و مراقبة الوضع و المركز المالي للمنظمة بما يضمن الإيفاء بالتزاماتها على المدى القصير و البعيد.

**ج- في مجال الموارد البشرية:** هناك جوانب هامة يجب ان تعنى بها الرقابة في مجال الموارد البشرية، و من أهمها التأكد أن مستوى أداء العاملين يتطابق مع المعيار المعتمدة، و مراقبة سلوكيات العاملين للتأكد من انضباطهم و تقيدهم بالسياسات و التعليمات النافذة و كذلك التأكد من صلاحية و سلامة عمليات و إجراءات الاختيار و التعيين بحيث يتم اختيار القدرات و المهارات التي تتطابق مع متطلبات الوظائف و نظام الرواتب و الحوافز و الوقوف على معنويات و مستوى رضاهم واتجاهاتهم.

**د- في مجال الشراء:** تهدف الرقابة في هذا المجال إلى التأكد من تامين احتياجات و الجودة المطلوبة، و الكميات المناسبة للموردين المناسبين، و في الوقت المناسب و بأقل تكلفة ممكنة، كما تسعى الرقابة في مجال الشراء إلى تقييم الموردين لضمان اختيار الأنسب و الى توثيق العلاقات بينهم .

**هـ- في مجال المخزون:** تشمل الرقابة في مجال المخزون مراقبة حركة المخزون و مستويات المخزون، لضمان توافر الموارد المختلفة بما تكفل استمرار عمليات المنظمة و نشاطاتها من ناحية و عدم تكس بعض الموارد و منع أي اختلاس أو فقدان أو تلف.

**و- في مجال السلوك و التصرف:** و يقصد بذلك استخدام الرقابة في هذا المجال، مراقبة سلوك الأفراد داخل المؤسسة و في كل إدارة أو قسم من أقسامها و قياس مدى التزامهم بتطبيق القواعد و اللوائح و كذلك قياس مستوى الروح المعنوية في صفوف الأفراد العاملين بالمنظمة.<sup>1</sup>

## 6-خطوات عملية الرقابة الإدارية:

- **وضع معايير الأداء:** إن أولى خطوات الرقابة هي وضع معايير الأداء، و معيار الأداء هو محك حالة تعتمد أساسا لمقارنة الانجاز و الأداء الفعلي بها، أو هو مستوى نشاط يعتمد من قبل الإدارة نموذجا لتقييم الأداء على أساسه، و على

<sup>1</sup> حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات- العمليات- وظائف المنظمة)، دار حامد، عمان، 2006، ص 316 317

المنظمة ان تستخدم المعايير لتقدير مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المرغوبة، و بدون استخدام المعايير و تطبيقها فان أداء الوحدات المختلفة يمكن إن يتفاوت بدرجة كبيرة، و تتمثل معايير الأداء أساسا للتقدير أو الحكم أن كان قد تم تحقيق أهداف المنظمة أم لا، فالمعايير تمثل نقاطا مرجعية تستعمل أساسا لمقارنة الانجاز، الفعلي بها و بدونها يصعب جدا ممارسة الرقابة.

● **مراقبة و قياس الأداء الراهن طبقا للمعايير الموضوعية:** و هي الخطوة الثانية للرقابة و فيها يتم تحديد مدى تطابق (مقارنة) الانجاز الفعلي مع المعيار، و بالطبع تظهر الانحرافات ، فمنها ما هو ايجابي أي أعلى من المعيار و منها ما هو سلبي أي أن الانجاز الفعلي اقل من المعيار ولكي تكون النتيجة موثوق بها بدرجة اكبر لابد من الأخذ بالحسبان ما يلي:

- ✓ توقيت المعلومات و حجمها و نوعيتها.
- ✓ وحدات القياس المناسبة التي يتم اختيارها.
- ✓ مدى ثقة في المعلومات
- ✓ صدق المعلومات و مدى ثباتها.
- ✓ كيفية الإيصال للمعلومات إلى الجهة المعنية.

● **اتخاذ الإجراء التصحيحي:** و الخطوة الثالثة في عملية الرقابة هي القيام بالإجراءات التصحيحية للانحرافات السلبية التي ترتبط بالمسئول عن العمل فهو الشخص الذي يحدد نوع الإجراء التصحيحي المطلوب، و بدون هذه الخطوة لا يكون هناك رقابة منتظمة و لا إجراءات تصحيحية، و بما أن الأعمال التي تنفذ هي من نتاج قرارات المسئول عن العمل فهي إذا تعكس شخصية التي تعتمد على عوامل بيئية، و بتالي فهي تؤثر كثيرا على نوع الرقابة و نوع الإجراء التصحيحي المطلوب و على أية حال لابد من معرفة أسباب الانحراف السلبي و تحديد الإجراء التصحيحي و منع حدوثه مستقبلا،



أما الانحرافات الايجابية فهي تحتاج فقط إلى تحليلها لمعرفة أسبابها بهدف تدعيمها.<sup>1</sup>

### 7- خصائص النظام الرقابي الفعال:

يتصف النظام الرقابي الفعال بعدد من الخصائص، يلخص أهمها فيما يلي:

#### أ- الدقة:

يولد النظام الرقابي الفعال معلومات دقيقة للإدارة، تمكنها من تحديد مشاكل الأداء بصورة جيدة، و اتخاذ التصرف الملائم وفقا لبيانات سليمة و يقصد بالمعلومات الدقيقة تلك التي تعبر عن الحدث كما هو في الحقيقة بمعنى انها خالية من الخطأ.

#### ب- التوقيت الملائم:

يوفر النظام الرقابي الفعال المعلومات اللازمة للإدارة في التوقيت الملائم فأي تأخير في المعلومة يخفض كثيرا من منفعة استخدامها، ولا جدوى من معلومة دقيقة جاءت متأخرة.

#### ت- الاقتصاد:

تشغيل او تطبيق النظام الرقابي الفعال يجب ان يتم بصورة اقتصادية وهو ما يعني ضرورة الموازنة بين التكاليف و تطبيق النظام الرقابي و الفوائد المتوقعة من استخدامه، فقد يكون النظام جيد و لكن العوائد المتوقعة من تطبيقه لا تبرر ارتفاع تكلفته.

#### ث- المرونة:

يتصف النظام الرقابي الفعال بالمرونة بمعنى انه يتيح إمكانية تعديل معاييرها، وفقا للتطورات التي تستجد على المنظمة.

#### ج - القابلية للفهم:

<sup>1</sup> علي عباس: (مرجع سبق ذكره)، ص ص 187-190

يتخذ النظام الرقابي الفعال معايير و قواعد إجراءات مفهومة بوضوح من العاملين بالمنظمة كما ان المخرجات النظام من تقارير خالية من الغموض، وبعيدة قدر الإمكان عن التعقد والتحليلات الإحصائية المتقدمة، التي قد يجد بعض المديرون صعوبة نسبية في تفهم مدلوله.

#### ح - موجه استراتيجيا:

يتصف النظام الرقابي الفعال بأنه موجه استراتيجيا، بمعنى أن معايير و قواعده و الأهداف التي تسعى لتحقيقها تشمل أنشطة المنظمة ككل، و يمتلك رؤية مستقبلية طويلة الأجل، فلا تقتصر آلية الرقابية على الأنشطة التشغيلية فقط بل يمتد للرقابة على الخطط الإستراتيجية.

#### خ- موجه بالاستثناءات:

يجب أن يكون نظام الرقابي الفعال موجه بالاستثناءات، بمعنى امتلاكه القدرة على إظهار الانحراف بصورة سريعة، حتى يمكن اتخاذ التصرف التصحيحي، و الذي ينبغي أن يتم في التوقيت الملائم حتى لو تطلب الأمر اتخاذ إجراءات استثنائية.

#### د- متعدد المعايير:

تصميم النظام الرقابي الفعال لا يعتمد على مدخل وحيد من المداخل الرقابية، بل يشمل أكثر من مدخل (رقابة تسويقية، بيروقراطية ثقافة تنظيمية لتلائم بصورة اكبر مع متطلبات الأنشطة المختلفة للمنظمة).

ذ- التصرف التصحيحي: لا يكتفي النظام الرقابي الفعال بإظهار الانحرافات ذات الدلالة بين الأداء الفعلي و المعيار (الأداء المرغوب)، بل تقترح آليات التصرف التصحيحي الملائم لكل انحراف تم اكتشافه.<sup>1</sup>

1 طارق طه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية(مصر)، 2006، ص ص 391-392

**خلاصة:**

من خلال هذا العرض لأنواع و أهداف و أهمية الرقابة الإدارية يتبين إن الرقابة الإدارية لها أهمية بالغة في المؤسسة فهي احد الأركان الأساسية في الإدارة العلمية الحديثة ، كما أنها الذراع الرئيسي للإدارة المتطورة للنهوض بالمؤسسات لتتماشى مع التطوير ة التحديث تحقيقا لمستويات عالية من الكفاءة و الفعالية.

## الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية

تمهيد

- 1-مداخل دراسة الفعالية التنظيمية.
- 2-معايير و محددات قياس الفعالية التنظيمية.
- 3-اسباب التباين و التفاوت في معايير الفعالية التنظيمية.
- 4-متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية
- 5-العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية.
- 6-الدور البشري في تحقيق الفعالية التنظيمية.
- 7-خصائص المنظمات الفعالة.

خلاصة

**تمهيد:**

تعتبر الفعالية التنظيمية من الموضوعات الغامضة و قد لمح الكثير من دارسي الفعالية التنظيمية الى صعوبة قياسها و صعوبة تحديد اطارها العام الذي يمكن تطبيقه على جميع التنظيمات الانسانية على اختلاف اهدافها، و قد يرجع عدم اتفاق الباحثين في مجال الفعالية الى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفعالية التنظيمات، كما قد يرجع الى تعدد مداخل دراستها وبناءً عليه يهدف هذا الفصل الى توضيح طبيعة الفعالية التنظيمية ومدى تنوع معاييرها و العوامل المؤثرة فيها.

**1- مداخل دراسة الفعالية التنظيمية:**

**1-1 المداخل التقليدية:** : لقد ركزت المداخل التقليدية للفعالية داخل المنظمات على أجزاء مختلفة , فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية ثم تقوم بتحويل هذه الموارد (أي المدخلات) إلى سلع و خدمات ( مخرجات ) ثم تعود إلى البيئة الخارجية مرة أخرى بهدف تعريف المخرجات ، إذا يمكننا قياس فعالية المنظمات انطلاقاً من اهتمامات مختلف أطرافها من مساهمين و عمال و إدارة و كل على حدى و هذا من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاثة : الحصول على الموارد , تحويل هذه الموارد و الحصول على مخرجات , و إعادة هذه المخرجات إلى البيئة الخارجية من اجل تسويقها .و ذلك على النحو التالي :

أ. **مدخل النظم:** يهتم هذا المدخل بجانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمات , فهو يفترض أن المنظمة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد و تعرف الفعالية التنظيمية لهذا المدخل بأنها " قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة و ذات قيمة . و يعتمد هذا المدخل في تحديد فعالية المنظمات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد. و من أهم هذه المؤشرات: القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية, و قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية, و القدرة على فهم و تحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

و ينحو هذا الاتجاه إلى الأداء الكلي للمنظمة و إدخال موضوع كفاءة إلى جانب الفعالية، و بعبارة أخرى يمكن القول أن مدخل النظم يأخذ في اعتباره كافة العناصر المؤثرة الداخلية منها و الخارجية و الاقتصادية و الاجتماعية و بالتالي فهو يمثل مدخلا متكاملًا للفعالية.<sup>1</sup> و يعتمد هذا المدخل على قياس الفعالية للمنظمات وفقا لمؤشرات هي:

- القدرة على إقامة علاقات طيبة مع البيئة المحيطة تكفل الحصول على المدخلات و تصريف المخرجات.
- المرونة في التجاوب مع المتغيرات البيئية.
- كفاءة العمليات الإنتاجية أو التحويلية.
- وضوح خطوط الاتصالات.
- درجة مقبولة من الصراعات التي يمكن السيطرة عليها.

من عيوب هذا المدخل انه يركز فقط على قدرة المنظمة في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد و يتجاهل كيفية استخدام و توظيف هذه الموارد بعد الحصول عليها.<sup>2</sup>

ب. **مدخل العمليات الداخلية:** و يهتم هذا المدخل بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة ، و جودة المناخ النفسي السائد بين العاملين حيث تعتبر المنظمة فعالة وفقا لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية باليسر و عدم وجود معوقات و ارتفعت درجة رضا العاملين عن عملهم . و العنصر الهام في الفعالية هو ما تفعله المنظمة بما توافر لديها من موارد . و من مؤشرات تحديد الفعالية وفقا لهذا المدخل :

- وجود مناخ عمل ايجابي و ملائم.
- شيوع روح العمل الجماعي بين الأعضاء المنظمة.
- وجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة و العاملين.
- ارتفاع دافعتهم و ولائهم للمنظمة.

و يتميز مدخل العمليات الداخلية في الفعالية باهتمامه بالموارد البشرية داخل المنظمة باعتبارها موردا استراتيجيا هامو على عملية الرقابة و انسياب المعلومات.

<sup>1</sup> صالح بن نوار : **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**، مخبر علم الاجتماع للبحث و الترجمة، قسنطينة، 2006، ص ص 202-203

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي: **نظرية المنظمة و التنظيم**، دار وائل، عمان(الأردن)، 2000، ص91

و يعاب على هذا المدخل من أوجه قصور تجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية والإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية، فضلا عن ذلك قياس المناخ النفسي و رضا العاملين يعتبر مسألة نسبية لأنها تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية و الشخصية.<sup>1</sup>

ت. **مدخل الأهداف:** أولا بالنسبة لمدخل الأهداف يمكن أن يقارن المرء بين الأهداف العامة و الأهداف المحددة المعلنة من جانب المدى الفعلي لتحقيق هذه الأهداف من الجانب الآخر.

و يمثل هذا المدخل الرؤية التقليدية و النموذجية للفعالية، و يعاني هذا المدخل من مشكلات مثل احتمال وجود عدم اتفاق حول الأهداف أو الوسائل التي تقاس بها تحقيق الأهداف.

و يمثل تحقيق المنظمة لأهدافها شرطا ضروريا لفعالية الأداء من منطلق مدخل الهدف، و تساعد النشاطات الأساسية التي يجب أن تنغمس فيها كل المنظمات على تحديد ماهية الأهداف التنظيمية، و ما يجب أن يكون عليه الأداء، و بتالي الفعالية و يمكن تقسيم النشاطات بصورة تقديمية على النحو التالي:

- الحصول على الموارد.
- إنتاج مخرجات في شكل سلع أو خدمات.
- القيام بتأدية المهام الفنية و الإدارية بصورة عقلانية رشيدة.
- الاستثمار في المنظمة.
- الامتثال للقواعد السلوكية.
- إشباع الرغبات العديدة لمختلف الأفراد و المجموعات.<sup>2</sup>

### 1-2 المداخل المعاصرة للفعالية التنظيمية:

نتيجة للقصور الذي تعاني منه المداخل التقليدية، اتجهت الكتابات الحديثة إلى تقديم مداخل أكثر شمولية لتحديد فعالية المنظمات، و اعترفت هذه المداخل بتعدد أهداف المنظمات و تعدد عملياتها و تعدد أطراف التعامل معها و من أهم هذه المداخل ما يلي :

<sup>1</sup> حسين حريم: إدارة المنظمات، منظور كلي، دار حامد، عمان (الأردن)، 2003 ص 94

<sup>2</sup> جون جاكسون و مورقان: نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة، ترجمة خالد حسن رزق و حامد سراري عطية، ط3، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1998، ص 55

**1-2-1 مدخل إرضاء الجهات المؤثرة على التنظيم:** يركز هذا المدخل على الأخذ في الاعتبار رغبات و أهداف أصحاب المصلحة من المتعاملين و صاحب المصلحة في بقاء المنظمة و نموها، كما يفترض اصحب هذا الاتجاه ان المنظمات هي عبارة عن منابر سياسية يتنافس عليه أصحاب المصالح المختلفة للحصول على الموارد و الامتيازات المختلفة.

ووفقا لهذا التصور تقاس فعالية المنظمة بمدى نجاحها في إرضاء الأطراف الأساسية التي تعتمد عليها في بقائها و نجاحها في المستقبل، و المشكلة الرئيسية هنا هي أن الجهات المؤثرة ذات المصالح و الأهداف المتعارضة في اغلب الأحيان مما يجعل إمكانية تليبيتها دون حدوث تعرض أو إزعاج لبعضها أمرا في غاية الأهمية، وغالبا ما يثار سؤال: من هو الطرف الذي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافها؟ و قد قدم هذا المدخل النماذج التالية التي يمكن أن تساعد المنظمة في الإجابة عنه:

النموذج النسبي: يرى انه على المنظمة أن تعطي أوزان متساوية نسبيا للإطراف المختلفة للتعامل معها , فلا تفضل صاحب مصلحة معينة على آخر , أي أن كل أصحاب المصالح المختلفة لهم نفس الأهمية النسبية .

- نموذج القوة:و يرى أن المنظمة يجب أن تحدد أقوى أطراف التعامل معها ثم تحاول ان تشبع أهدافه و احتياجاته أولا , و أقوى أطراف التعامل هو الطرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء و استمرار المنظمة. و بالتالي لا بد من إرضاء هذا الطرف أولا حتى و لو على حساب الأطراف الأخرى.

- نموذج العدالة الاجتماعية: و هو عكس نموذج القوة، فالمنظمة وفقا لهذا النموذج عليها أن تبحث عن اقل الأطراف رضا، ثم تحاول أن تشبع أهدافه و احتياجاته أولا . و الهدف من هذا النموذج هو تقليل عدم رضا الأطراف المختلفة للتعامل , فإذا لم ترد أي شكوى من هذا الطرف راض عن المنظمة . و في حالة ظهور أي شكوى فعلى المنظمة أن تعالج أسباب هذه الشكوى أولا حتى تضمن رضا جميع الأطراف.

- نموذج التطوري: و هو يفترض أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير بمرور الزمن، و أيضا تتغير خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة. ففي مرحلة النشأة قد يكون المستهلكون هم أهم أطراف التعامل و بالتالي لا بد من إعطاء عناية خاصة لهم



إلى أن تستطيع المنظمة إن تثبت وجودها في السوق. بعد فترة قد ترى المنظمة انه لا بد من الاهتمام بالمالك و المساهمين و تحقيق معدلات ربحية مناسبة لهم حتى تستطيع إجراء أي توسعات في مرحلة لاحقة, و هكذا تختلف أهمية أطراف التعامل من فترة لأخرى بمرور الزمن.

و بناءً على ما سبق يجب على المنظمة أن تختار النموذج المناسب لظروفها في تحديد أطراف التعامل الأكثر أهمية ، ثم تقاس فعالية المنظمة على حسب مدى تحقيقها لأهداف هذا الطرف و مدى إشباعها لحاجاته .<sup>1</sup>

- مدخل القيم المتنافسة: ينطلق مؤيدو هذا المدخل من افتراض عدم وجود معيار مثالي و وحيد لقياس الفعالية بحيث يتفق عليه الجميع إذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها و لا على أولوية بعضها على البعض الآخر و قد قام Rohrbaugh & Quinn (1983) بدراسة توجهات المديرين في العديد من المنظمات و أمكنهما التمييز بين نوعين من التوجهات هما :

-التوجه الداخلي: و يعني اهتمام إدارة المنظمة برضا العاملين و رفايتهم، و العمل على زيادة كفاءتهم و مهاراتهم في العمل .

و يعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية, و العمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجيين.

كما قاما بالتمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماطا مختلفة للإدارة و هي:

- **الهيكل الجامد :** و يعكس اهتمام الإدارة بإحكام الرقابة , و الالتزام بإجراءات و نظم العمل .
- **الهيكل المرن:** و يعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف و التغيير من فترة إلى أخرى. و يقدم مدخل القيم المتنافسة بناءً على توجه الإدارة و نوع الهيكل أربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية :

<sup>1</sup> صالح بن نوار: مرجع سبق ذكره، ص ص 206-208

- نموذج العلاقات الإنسانية: و يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل مرن , و فيه يكون هدف الإدارة هو تنمية و تطوير العاملين و رفع رضاهم عن العمل , و تكون وسيلتهم في ذلك هي الاهتمام بتدريب العاملين و زيادة عوائدهم المالية .
  - نموذج النظام المفتوح: و يعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل مرن , و تهدف المنظمة فيه إلى تحقيق النمو و الحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية . و تسعى المنظمة الى تحقيق هذه الأهداف من خلال تنمية علاقات طيبة مع إطراف التعامل في البيئة الخارجية .
  - نموذج الهدف الرشيد: : و يعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل جامد. و تهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى زيادة الإنتاجية و الكفاءة و الربحية . و تسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال وضع خطط و استراتيجيات لتحقيق الأهداف.
  - نموذج العلاقات الداخلية: : و يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل جامد. و تهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى تحقيق الاستقرار الداخلي . و تسعى المنظمة إلى تحقيق هذا الهدف من خلال وضع نظم جيدة للاتصال و المعلومات و صنع القرارات .
- و تعكس النماذج الأربعة بهذه الصورة تعارض في القيم التنظيمية، و تعتمد الفكرة الأساسية لهذا المدخل على إن المدير يجب أن يحتفظ لنفسه بمكانة وسط بين هذه النماذج المتعارضة. كما يوضح أيضا خطورة الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط حيث انه قد يؤدي إلى عدم فعالية المنظمة <sup>1</sup>.

## 2-معايير و محددات قياس الفعالية التنظيمية:

- راي المتخصصين في مجال الادارة و الذين على علاقة بالمنظمة.
- الانتاجية و حجم الانتاج و الخدمات التي تقدمها المنظمة، و يمكن تقييم ذلك على ثلاث مستويات، المستوى الفردي للعاملين او المستوى الاجتماعي لوحدات التنظيم او المستوى التنظيمي ككل و ذلك في ضوء تقارير او معدلات الاداء الملموس و غيرها.

<sup>1</sup>علي عبد الهادي مسلم , تحليل و تصميم المنظمات , الدار الجامعية , الاسكندرية (مصر), ص ص174-197

- مقارنة الانتاجية او التكلفة في وحدات المتشابهة داخل المنظمة او في المنظمات الاخرى ذات النشاط المشابه.
- قياس العائد او الربح نتيجة المبيعات، هذا بالنسبة للمؤسسة ذات الانتاجية الملموسة اما بالنسبة للمؤسسات ذات الخدمات يمكن ان تستعوض عن ذلك بقياس مدى رضا الجمهور او الانجاز من بداية التنظيم الى الوقت الحالي و هل ظلت المؤسسة تؤدي نفس العمل، ام انها توسعت او طرقت مجالات اخرى جديدة.
- مدى تعرض المنظمة الى حوادث او مواقف ادت الى تعطيل العمل، و ما هو الوقت المستقطع نتيجة ذلك و مدى الفاقد المادي و العملي.
- مدى زيادة معدلات الاداء نتيجة التدريب، و مدى ارتفاع مستويات الاداء نتيجة استقرار العمالة في المنظمة.
- التاخر و الغيابات بين العاملين، و ما عدد الساعات الضائعة نتيجة الاعذار او التمارض او الامراض المهنية.
- عدد المتطوعون لصالح المنظمة و زيادة النسبة باستمرار، و ذلك في ضوء تطور وزيادة اعداد المستفيدين من خدمات المنظمة.
- مدى رضا العاملين عن عملهم، ويمكن قياس ذلك من خلال العائد المادي و الاشباع الذي يحققه العمل للعامل (الروح المعنوية).
- الدافعية لدى العاملين، و يمكن ان نقيس ذلك من خلال مساهمة العاملين و اقبالهم على تحقيق اهداف المنظمة او مسانديتها في مواقف التغيير.
- مدى تفهم العاملين لمعايير المنظمة و مدى انتمائهم الى التنظيم.
- تحقيق الضبط و توجيه لاهدافه و شمله لكافة الادارات التي يضمها التنظيم.
- الرغبة في العمل المشترك بين العاملين و عدم وجود صراعات انفتاح قنوات الاتصال و تنسيق الجهود فيما بينهم.
- درجة الاستقرار الذي تتمتع به المنظمة حاليا، و مدى وضوح خطواتها نحو المستقبل القريب و البعيد.
- مدى تمثيل اعضاء التنظيم للأهداف الذين يشاركون في تحقيقها .

- تمتع النظام بالشرعية من قبل المجتمع و ذلك من خلال القيم السائدة واتساقها مع قيم المجتمع.
- وجود توقعات مشتركة بين الذين ينتمون الى التنظيم مما يجعلهم يشتركون في القواعد العامة و الاتجاهات.
- مدى كفاءة المديرين في التنظيم، ومدى قدرتهم على توفير تسهيلات للتفاعل و تحقيق الاهداف (مهارات عملية و شخصية).
- المهارات العملية لدى ادارة التنظيم في الاتصال بالمنظمات الاخرى في المجتمع.
- درجة الكفاية و التكامل في الاتصالات الرسمية داخل التنظيم
- درجة الاستعداد في التنظيم لكي ينطلق بنجاح نحو تحقيق الاهداف الملموسة.
- مدى التفاعل الناجح بين التنظيم و المجتمع المحيط و خاصة من ناحية العملية .
- تقييم الانجاز داخل المنظمة تكون لصالح المنظمة مقارنة بالمنظمات الاخرى الموجودة في المجتمع.
- درجة استقرار التنظيم من الناحية البنائية الوظيفية، و كذلك استقرار الموارد لفترة زمنية، و نسبة الوقت الحرج او الصعب مرت به المنظمة.
- احترام كرامة العملاء و أعضاء التنظيم.
- مدى مشاركة أعضاء التنظيم في عملية اتخاذ القرار.
- قيمة ما تقدمه المنظمة من تدريب لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها.
- مدى مشاركة العاملين في تحديد أهداف الانجاز بالنسبة لتوسعات الجديدة.<sup>1</sup>
- و الجدول الأتي يوضح معايير أخرى للفعالية التنظيمية.

<sup>1</sup> احمد مصطفى خاطر، و محمد بهجت كشك: مرجع سبق ذكره، ص ص 237-240.

الجدول رقم ( ) : يوضح معايير قياس الفعالية التنظيمية<sup>1</sup>

16- مستوى الإجماع على الاهداف	1- معدل الانتاجية
17- ايمان العاملين بأهداف التنظيم	2- الكفاية
18- درجة التوافق مع الادوار و القيم التنظيمية	3 معدل الربح
19- درجة المهارة في العلاقات الشخصية	4 نوعية الخدمة المقدمة
20- مستوى المهارات الوظيفية	5 معدل حوادث العمل
21- طبيعة الاتصالات و ادارة المعلومات	6نسبة النو
22- درجة الاستعداد و الجاهزية للعمل	7- معدلات التغيب عن العمل
23- التحكم بالبيئة المحيطة	8- نسبة الدوران الوظيفي
24- اعتماد التقييم على جهات خارجية	9- مستوى الرضا الوظيفي
25- الثبات و الاستقرار	10- مستوى الدافعية لدى العاملين
26- اهمية الموارد البشرية	11- مستوى الروح المعنوية لدى العاملين
27- مشاركة العاملين و قدرتهم على التأثير	12- درجة الرقابة
28- التأكد على اهمية التدريب و التطوير	13- درجة التماسك او التناقص
29- التاكيد على الانجاز	14- درجة المرونة و التكيف
30- الفعالية الشاملة	15- التخطيط و تحديد الأهداف

<sup>1</sup> John(pc) : **ON THE Nature of organisationnel Effectiveness** ;in PS cood man ;J.M ;penning and association ;(ads) ;New perspectives on organisationnel Effectuées(san Francisco :joss-Bass ;1977 ;p.36-41

### 3- أسباب التباين و التفاوت في معايير الفعالية التنظيمية:

ان وجود هذا العدد الكبير من المتغيرات و المعايير المستخدمة لتحديد الفعالية يعود لعدة أسباب منها :

- اختلاف المنظمات التي شملتها الدراسات العديدة، من حيث طبيعة العمل و التقنية المستخدمة في العمل، و الحجم و درجة التعقيد و درجة المركزية و غيرها. فمن المعقول جدا ان المعايير التي تصلح للحكم على فعالية مؤسسة تعليمية (جامعة) قد لأنكون جميعها مناسبة لتقرير فعالية او نجاح مؤسسة صحية أو منظمة صناعية أو تجارية أو خدمية.

- وجود التباين في مجالات تركيز الباحثين و اهتماماتهم و قيمهم و اتجاهاتهم فالباحث الذي يتبع المدرسة التقليدية (حركة الإدارة العلمية البيروقراطية) يسعى للبحث عن معايير و عوامل مختلفة عن تلك التي تتبناها إتباع العلاقات الإنسانية... الخ.

- ومن هذه المعايير ما يركز على الغاية و من يهتم بالوسيلة ، و منها ما يعني بالسلوك الفرد او الجماعة أو المعنويات أو بالبيئة الداخلية أو الخارجية للتنظيم، و عمليات اتخاذ القرار و غيرها.

- تفاوت المنظمات التي شملتها الدراسات من حيث مراحل النمو و التطور فقد نجد ان هناك عدة منظمات تتشابه من حيث طبيعة عملها و لكنها تتفاوت من حيث مرحلة النمو و التطور، فهناك المنظمة حديثة العهد و منظمة في بداية التوسع و النمو وأخرى في مرحلة متقدمة و أخرى في الانحدار و الانكماش، و من المعقول بان معايير الفعالية لكل مرحلة تختلف عن معايير فعالية المراحل الأخرى

- المنظمات نفسها، ا ناي منظمة تسعى لتحقيق عدة أهداف، و عليها أن تقوم بعدة أنشطة أو وظائف، و منها الإنتاجية و التسويق المالية، و الموارد البشرية و غيرها، وأن معايير الفعالية التي تصلح للحكم على نشاط أو وظيفة معينة، الأمر الذي يستدعي في النهاية ضرورة استخدام عدة معايير معا في ان واحد لتقرير فعالية أي منظمة.

- تنوع و اختلاف الفئات ذات المصلحة و التي تتأثر مصالحها بالمنظمة، مباشرة أو غير مباشر مثل المؤسسون المالكون و المديرون و العاملون و المستهلكون و تختلف

مصالح الأهداف هذه الفئات مما يستدعي تطبيق معايير عديدة تأخذ في عين الاعتبار مطالب هذه الفئات جميعها.

- التفاوت في منظور الباحثين و الكتاب بشأن المنظمة، أن كان ينظر إليها باعتبارها نظاما عقلانيا او نظاما طبيعيا أو نظاما مفتوحا.
- و من الملاحظ انه لا توجد مجموعة معايير يجمع عليه الكتاب و المحللون لقياس فعالية المنظمة و لكن هناك معايير استخدمت، و لا تزال على النطاق واسع أكثر من غيرها مثل الإنتاجية الربح، الرضا، الإبداع، التكيف، و النمو.<sup>1</sup>

#### 4- اهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية:

ان تطبيق المعارف الجديدة تتطلب سنوات من التحري وبحوث التطوير و قدر كبير من الخيال المبدع من جانب الإدارة لكشف كيف يمكن تطبيق هذه المعرفة النامية لتنظيم الجهود البشرية داخل المنظمات، و على كل فهناك عدة خطوات تستخدم من اجل زيادة الفعالية منها:

- اللامركزية و التفويض: وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة في المؤسسات التقليدية و منحهم درجة من الحرية في توجيه أنشطتهم الخاصة و تحمل المسؤولية، و الأهم من ذلك إشباع حاجاتهم الاجتماعية و النفسية.
- توسيع العمل: رواده " ابي ام" و"ديرويت اديسون"، فهما تشجعان تقبل المسؤولية ، لدى ادني مستويات التنظيم و يوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية و النفسية.
- تقييم الأداء: ان البرامج التقليدية لتقييم الأداء تميل إلى معاملة الفرد و كأنه منتج للتفتيش و المراقبة بينما البرامج الحديثة تتبع مناهج تشترك الفرد في وضع أهداف فنية، و في تقييم الأداء بشكل دوري ،ويلعب المسئول الأعلى دور القيادي في هذه العملية، كما ان التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جدا، ومن أمثلة الشركات التي تتمتع مثل هذه المناهج شركة "جنرال ميلز" و شركة "انسول" للكيمياويات.

<sup>1</sup> حسين محمود حريم: تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي إجراءات العمل، دار حامد، عمان(الاردن)، ط2، 2000، ص ص 42-44

- الإدارة بالاستشارة و المشاركة: توفر الإدارة بالاستشارة أو المشاركة الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم التي تهتم بتوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم الاجتماعية و النفسية
- زيادة الفعالية الاتصال: يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين الاتصال داخل التنظيم منها:
  - إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة المعلومات في مختلف الاتجاهات و المستويات.
  - إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر و ممثلين من مختلف مصالح و مستويات الهيكل التنظيمي لمنافسة مختلف الأفكار و التعليمات و القرارات و تسهيل انتشارها.
  - تنظيم جمعيات عامة دورياً، تعتقد كلها إن دعت الحاجة إلى ذلك و تناقش خلالها قضايا التنظيم التي يسودها الغموض و تقديم شروحات.

### 5-العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية:

#### أ. النظام الاقتصادي:

- إن المقصود بالنظام الاقتصادي هو جميع الأنشطة و الأدوار و الوظائف التي تتولاها عملية الإنتاج في المنظمة، و عليه فمعايير الفعالية وفق هذا القسم تتضمن السمات التالية:
  - إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي تكون فيها تقسيم العمل في درجة المنظمة.
  - إن المنظمات التي تحتوي على درجة عالية من الآلية تكون أكثر فعالية من تلك ذات الآلية الضعيفة.

#### ب.النظام السياسي:

- ونعني بالنظام السياسي داخل المنظمة هي تلك الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات و التي تحول الحصول على المساندة بغية ترجمتها الى واقع ملموس من البيئة المحيطة بها في ضوء هذا البعد نجد ان المنظمة ذات فعالية العالية التي تتصف بالصفات التالية:

- إن المنظمات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين لديها تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي لا يمثل قراراتها رغبة عمالها.



-إن المنظمات التي تكون قراراتها منطقية و مضبوطة تكون فعاليتها أكثر من المنظمات التي تتخذ قراراتها من منطلقات انفعالية.

### ج.النظام الرقابي:

إن المعنى الخاص للنظام الرقابي في هذا الموضوع هو الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق و التمسك بأهداف المنظمة، و تمكن من تحديد سمات فعالية المنظمة انطلاقا من المتغير على النحو التالي:

إن المنظمات التي توجد بها أنظمة جزاءات حازمة من المحتمل أن تكون أكثر فعالية من المنظمات التي تتصف بالتساهل مع كل ما يحدث بداخلها لكن من وجهة نظر أخرى فإن المنظمات التي تتصف بأنظمة جزاءات متدرجة تكون أكثر فعالية عكس ما إذا كانت هذه الجزاءات ردية

-إن المنظمات التي تكون فيها العلاقات بين الرئيس و المرؤوسين علاقات محددة وموضوعية يمكنها أن تكون ذات فعالية أكبر فيما لو كانت هذه العلاقات خاضعة لأهواء و مزاج الرئيس.

تكون المنظمات أكثر فعالية عندما تكثر الاتصالات بين أعضائها و في كل الاتجاهات(أفقية، راسية، دائري)<sup>1</sup>

## 6-الدور البشري في تحقيق الفعالية التنظيمية:

تتطلب الفعالية في إدارة المنظمات للمحافظة على معدل عال من النمو، وجود علاقات طيبة بين الأفراد داخل التنظيم. و ذلك خلال كل المراحل و العمليات الإنتاجية.

-فمقدار الفعالية و الكفاءة في أداء الجماعة لعملها بمختلف وظائفها، و كذلك قدرتها على حل مشاكلها بالطرق المعقولة و المقبولة، يعتبر على درجة كبيرة من الأهمية لتقدم و نجاح المنظمة و إذا أردنا التأكد من ذلك انطلاقا ما يكتب عن الأسباب الحقيقية لنجاح المؤسسات اليابانية و لعل أكبر دليل على ذلك هو ما نلاحظه من نجاح و تقدم للمنظمات اليابانية نتيجة إدراكهم لدور جماعات العمل

1 صالح بن نوار( مرجع سبق ذكره)، ص201.

- إن العلاقات الإنسانية في الصناعة ليست مجرد مطلب وجداني عاطفي، و إنما هي شرط أساسي للوفرة في الإنتاج وتحسينه، و بالتعاون و التفاهم البناء و كذلك التحلي بروح الفريق يمكن تحقيق الحد المطلوب من الأهداف بأقل التكاليف.

- وهناك من يؤكد على ضرورة توفر جملة من المقومات لكي توجد جماعات عمل فعالة:

- حدوث تفاعلات الجماعة في جو مدعم و بيئة ملائمة تسودها الثقة بين العاملين و الاقتناع بان بإمكانهم المساهمة في تحقيق الأهداف إذا أتاحت الفرصة لهم.

- إن تكون قيم و أهداف الجماعة مشبعة و متكاملة و معبرة عن قيم و حاجات أعضائها.

- استمرار الجماعة في العمل لفترة كافية في المنظمة، و ذلك لتطوير و تدعيم علاقات سليمة و بناءة بين أعضائها.

- توافر درجة عالية من الدافعية من جانب أعضاء الجماعة مما يساعد على قبول القيم الأساسية بدون معارضة ويساهم في تحقيق أهداف الجماعة.

- قبول كل عضو برغبة و بدون معارضة الأهداف و التوقعات التي يتم تشكيلها بواسطة الجماعة.

- تبني فلسفة النظر إلى العمل داخل الجماعة بمفهوم تعاوني يتضمن المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات من جانب أعضائها.

- تبني قيم هامة للجماعة، فكلما زادت أهمية القيم كلما زاد احتمال قبولها من جانب الأعضاء.

## 7- خصائص المنظمة الفعالة:

إن الدراسات الميدانية التي أجريت في مجال الفعالية أثبتت أن هناك ممارسات عديدة و طرقا مختلفة لتحقيق الفعالية التنظيمية و ان هناك اختلافات بدرجات متنوعة بين المنظمات الفعالة و يمكننا استعراض جملة من النقاط اعتبرتها الباحثان سعيد عامر و علي محمد عبد الوهاب بمثابة خصائص تتميز بها المنظمات الفعالة و هي:

- وجود هدف محدد و متفق عليه، يعرفها الأفراد و المديرون، و توفير التوجيهات واللازمة للوصول إلى الهدف.

- تتحدد الخريطة التنظيمية و طرق العمل و توجيه الموارد توزيع مراكز القرارات بناءً على معايير موضوعي وهو طبيعة العمل و متطلباته و ليس رغبات الأشخاص.
- تواجد مراكز اتجاه القرارات حيث توجد المعلومات الملائمة و لا ترتبط بالضرورة بمواقع الأشخاص على الهيكل التنظيمي.
- تشجيع التعاون بين الأفراد و المنافسة البناءة لتحقيق أهداف المنظمة، و التصدي للنزاع و اتخاذ العلاج السريع.
- التطلع إلى فرص التحسين و البحث عن الجديد و تشجيع المبادأة و الابتكار و انتشار روح الاكتشاف و المغامرة و تطبيق الحلول الغير تقليدية للمشكلات.
- \* و قد حدد كل من " توم بيترز" و " روبرت وترمان" في كتابهما المشهور و المرسوم البحث عن الإبداع ثمانية خصائص للمنظمات الفعالة و المبدعة على النحو التالي:
- التأكيد على الانجاز.
- الاهتمام بالعملاء و تفهم حاجاتهم.
- درجة الاستقلال الممنوحة للموظفين في التصرف.
- زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين.
- تفهم العاملين لأهداف التنظيم و التفاعل معها.
- وجود علاقات جيدة مع المنظمات المشابهة.
- بساطة الهيكل التنظيمي و انخفاض تكلفة الخدمات المساعدة.
- اقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية وإتاحة حرية أكبر للتصرف والإبداع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي (مرجع سبق ذكره) ص88

**الخلاصة:**

يبدو ان موضوع الفعالية التنظيمية الذي يتبين انه و بقدر أهميته، إلا أن صعوبة قياسه كبيرة، و برغم من تعدد مداخلها و معاييرها فيجب على المنظمة لكي تبقى فعالة ان تختار المعايير المناسبة حسب ظروفها الداخلية و الخارجية و كذا اختيار المدخل المناسب لكي تستطيع تحقيق أهدافها بنجاح.

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

اولا: مجالات الدراسة

ثانيا: منهج الدراسة

ثالثا: اداة جمع البيانات

**أولاً: مجالات الدراسة:**

**1-المجال المكاني:** و المقصود بالمجال المكاني، مكان إجراء الدراسة و مكان إجراء دراستنا هو جامعة محمد خيضر بسكرة(كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و كلية الحقوق و العلوم السياسية).

**-التعريف بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية:**

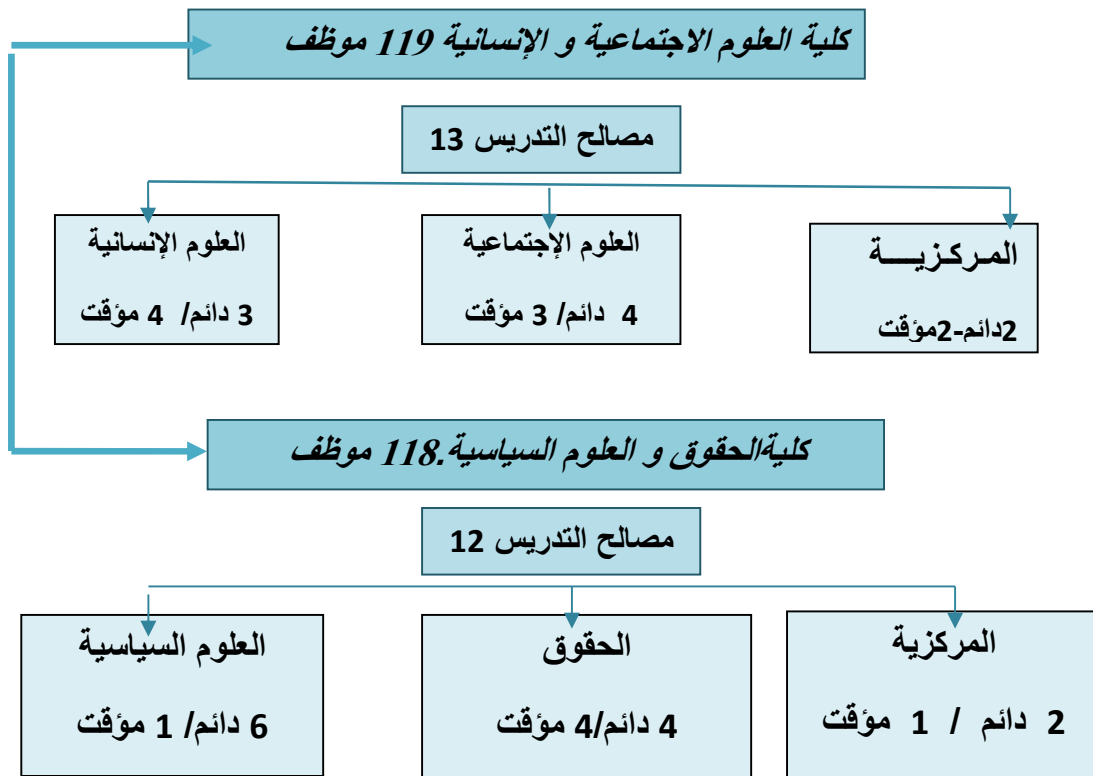
نشئت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-09 مؤرخ في 21 صفر عام 1430 الموافق 17 فبراير سنة 2009، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 219-98 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1419 الموافق 7 يوليو سنة 1998 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة الواقع مقرها بالقطب الجامعي شتمة بسكرة تضم ثلاث أقسام وهي: قسم العلوم الاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية .

**الهيكل البيداغوجية:**

**فضاء الأنترنات:** فضاء لطلبة الليسانس وطلبة الماستر وآخر للأساتذة وطلبة ما بعد التدرج.  
**المكتبة:** 600 طالب طاقة استيعاب المكتبة المركزية للكلية التي بها المصالح الآتية: مصلحة المكتبات، مصلحة بنك الإعارة ومصالح الرسائل الأكاديمية، بالإضافة إلى مبنى يتألف من ثلاث طوابق مخصص للمطالعة كل طابق به بنك للإعارة الداخلية وبقدرة استيعاب 160 طالب  
**المدرجات:** 04 مدرجات بسعة استيعاب 200 مقعد ومدرجان بسعة استيعاب 300 مقعد.  
**قاعات الدراسة:** 64 قاعة للأعمال الموجهة، 07 قاعات للمحاضرات.  
**قاعات الإعلام الآلي:** 03 قاعات للإعلام الآلي (للأعمال التطبيقية)  
**قاعات ومكاتب للأساتذة:** 72 مكتب للأساتذة مخصص لاستقبال الطلبة، مكتب للمداورات، قاعة للأساتذة، 04 قاعات للاجتماعات، قاعة للمناقشات وقاعة لاستقبال اللجان.  
**-التعريف بكلية الحقوق و العلوم السياسية:**

أنشئت كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية بموجب مرسوم 214-48 المؤرخ في 7 يوليو 1448 المتضمن إنشاء جامعة بسكرة، ثم عدل المرسوم المذكور بمرسوم تنفيذي رقم 255 -44 مؤرخ في

24 أوت 2444 حيث تم فصل كلية الحقوق عن كلية الاقتصاد و تمت تسميتها بكلية الحقوق و العلوم السياسية، وتشمل قسمين: قسم الحقوق، و قسم العلوم السياسية و العالقات الدولية. رسالة الكلية: تقدم التعليم القانوني و السياسي الذي يخول الطلبة نيل درجة الليسانس في مجال القانون و العلوم السياسية لمزاولة العمال القانونية و السياسية المتاحة في الدولة و متابعة تحصيل الدراسات العليا في كلا المجالين.



## 2-المجال البشري:

إن هدف كل باحث هو التوصل إلى استنتاجات سليمة عن المجتمع الأصلي و يتم ذلك عن طريق اختيار فئة ممثلة لهذا المجتمع تمثيلا صحيحا و ذلك عندما يتعذر على الباحث تغطية المجتمع الأصلي مباشرة و يتمثل مجتمع الدراسة من كل المفردات التي تكون موضوع الدراسة.<sup>1</sup> و بناءا عليه و لان هدف الدراسة هو التعرف على دور الرقابة الإدارية في تحقيق فعالية يتكون مجتمع الدراسة من الإداريين العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة خلال السنة الجامعية 2015/2014 الذين لديهم علاقة بموضوع الدراسة أي الرقابة الإدارية في مصلحة التدريس لكليتي العلوم الإنسانية و الاجتماعية و كلية الحقوق و العلوم السياسية. لان الهدف من الدراسة هو التعرف على دور الرقابة الإدارية في تحقيق فعالية المؤسسة، و تماشيا مع المدة الزمنية المسموح لنا فيها لإجراء الدراسة الميدانية، تم اختيار عينة قصدية من الإداريين من كليتي العلوم الإنسانية و الاجتماعية و كلية الحقوق و العلوم السياسية.

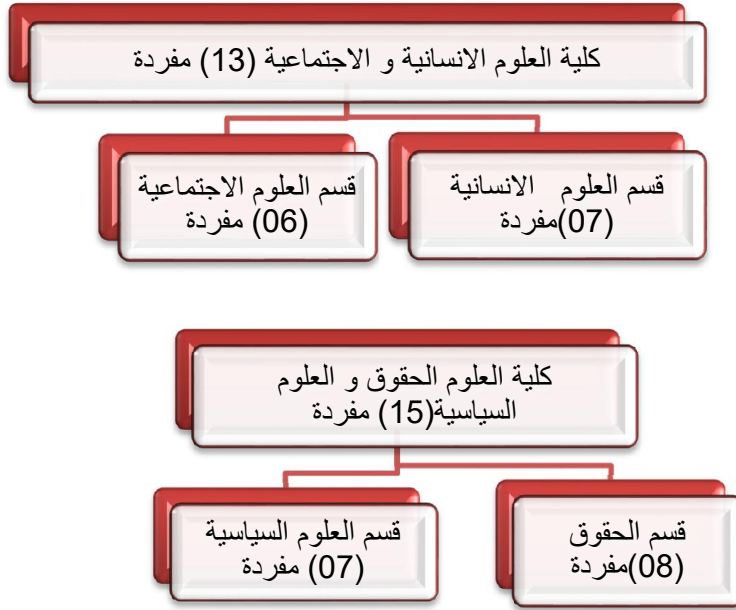
## 1-1- عينة الدراسة و خصائصها:

مما لاشك فيه ان لكل بحث مجتمع دراسة ، و عادة ما يواجه الباحثون مشكلة الإعداد الكبيرة لمجتمع البحث محل الدراسة و هذا ما يؤدي الى صعوبة دراسته و ذلك لما يترتب عليه من مصاريف مالية ووقت طويل و جهد بشري كبير بالإضافة إلى صعوبات التي تواجه الباحث أثناء جمع البيانات من كل افراد المجتمع و هذا ما يجعل الباحث يتجه الى دراسة عدد صغير من الناس يمثلون المجتمع الكلي أفضل تمثيل.<sup>2</sup> و يتكون مجتمع العينة مجموع موظفي مصالح التدريس بكليتي العلوم الانسانية و الاجتماعية و كلية الحقوق و العلوم السياسية، و قد اعتمدنا طريقة المسح الشامل، الذي يتمثل في عملية جمع البيانات من جميع عناصر مجتمع البحث<sup>3</sup>، و يتوزع افراد العينة على النحو التالي:

1 احمد عبد الله اللحج و مصطفى محمد ابو بكر، البحث العلمي،خطواته و مناهجه، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص. 155 .

2 محمد سعيد فرح: لماذا؟ كيف؟ تكتب بحثا اجتماعيا، الاسكندرية، منشأة المعارف، 2002، ص.135.





❖ خصائص العينة:

(1) من حيث الجنس:

الجدول رقم (03) يوضح خصائص المبحوثين وفق الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكور	10	35.71
اناث	18	64.28
المجموع	28	100

يبين الجدول الموضح أعلاه عدد افراد العينة حسب الجنس حيث تقدر نسبة الاناث ب% 64.28 من مجموع العينة المدروسة، أما نسبة الذكور فهي قليلة مقارنة مع نسبة الاناث و تقدر ب % 35.71 من مجموع العينة المدروسة و يمكن تفسير ذلك بان الاناث اكثر ميلا للعمل الاداري عن غيره من الوظائف في حينان عدد الذكور يكثر في باقي المستويات المهنية كالصيانة والامن.

(2) من حيث السن:

الجدول رقم (04) يوضح خصائص المبحوثين وفق السن.

السن	التكرارات	النسبة المئوية
35-25	23	82.14
45-35	05	17.85
المجموع	28	100

يبين هذا الجدول فئات افراد العينة حيث تمثل اعلى نسبة الفئة العمرية 25-35 سنة بنسبة 82.14% ثم تليها الفئة العمرية ما بين 35-45 سنة بنسبة 17.85% ، فنجد ان نسبة الاداريين في الفئة العمرية الأولى مرتفعة و هذا يرجع لان المؤسسة تعتمد على فئة الشباب لتميزها بالنشاط و القدرة على التحمل و أيضا راجع إلى سياسة التشغيل و الإدماج المهني لحاملي الشهادات التي تنتهجها الدولة و هذا في إطار عقود ما قبل التشغيل، إما الفئة الثانية فهي قليلة مقارنة بالفئة السابقة.

(3) من حيث المستوى التعليمي:

الجدول رقم (05) يوضح خصائص المبحوثين وفق المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
جامعي	28	100
المجموع	28	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان المستوى التعليمي للمبحوثين يمثل نسبة 100% للمستوى الجامعي.

و يرجع السبب إلى طبيعة عمل المؤسسة فهي تحتاج إلى افراد مؤهلين و اصحاب شهادات يستطيعون القيام باعمال تتطلب جهدا فكريا.

(4) من حيث مدة العمل بالمؤسسة:

الجدول رقم (06) يوضح خصائص المبحوثين وفق مدة العمل بالمؤسسة.

السن	التكرارات	النسبة المئوية
5-1	22	78.57
10-5	06	21.42
المجموع	28	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان 22 فرد من المبحوثين تتراوح مدة عملهم بالمؤسسة ما بين 1-5 سنوات بنسبة %78.71، ثم تليها الفئة من 5-10 سنوات بنسبة %21.42. وهذا ما يفسر ان أغلبية المبحوثين لا يتمتعون بالخبرة الطويلة و لكن لا بأس بها.

## 3-المجال الزمني:

شملت الدراسة المراحل التالية :

المرحلة الأولى: تمثلت في جمع المعلومات و جمع المراجع حول موضوع الدراسة أي فيما يخص الجانب النظري حيث دامت هذه الفترة حوالي شهرين من شهر ديسمبر 2014 الى غاية شهر فيفري 2015 .

المرحلة الثانية: تمثلت في الجانب الميداني حيث اطلعنا على مكان إجراء الدراسة و جمعنا المعلومات اللازمة حول الموضوع حيث دامت هذه الفترة من شهر مارس 2015.

المرحلة الثالثة:تم فيها إعداد استمارة الاستبيان بعد عرضها على مجموعة من المحكمين حيث قمنا بتوزيعها على عينة الدراسة و بعد الإجابة عليها قمنا بجمعها ثم تقيدها ثم قمنا بتحليل و عرض النتائج.دامت هذه الفترة من شهر افريل حتى شهر ماي 2015.

## 2-منهج الدراسة:

ان اختيار منهج من المناهج في البحوث العلمية ، و منها البحوث الاجتماعية لا يتم الا وفق طبيعة الموضوع المبحوث.<sup>1</sup>

حيث يعرف المنهج على انه " مجموعة العمليات و الخطوات المتبعة من طرف الباحث بغرض تحقيق البحث أو الدراسة.<sup>2</sup>

وبما أن دراستنا من الدراسات الاستطلاعية مع أخذنا في الاعتبار الدراسات السابقة حول موضوع دراستنا و التي استخدمت في معظمها المنهج الوصفي ، حيث اعتمدنا في دراستنا على المنهج

<sup>1</sup>صلاح مصطفى الفوال: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، دار غريب، القاهرة، 1999، ص 115

<sup>2</sup>Mouris(A) : initiation pratique a la méthodologie de science humaines. éd ;casbah-alger.québec.1999.p58

<sup>3</sup> محمد مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، عمان ، 2000، ص 64

الوصفي و الذي يعرف على انه " إجراء من اجل الحصول على الحقائق و بيانات مع التفسير لكيفية ارتباط هذه البيانات بمشكلة الدراسة".<sup>3</sup>

ويعرف أيضا على انه " مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق و البيانات و تصنيفها و معالجتها، و تحليلها تحليلا كافيا و دقيقا لاستخلاص دلالتها، و الوصول إلى نتائج و تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث".<sup>1</sup>

و بتالي فالمنهج الوصفي هو من أكثر المناهج شيوعا في العلوم الاجتماعية و الإنسانية فهو يوضح للباحث مسار الدراسة من حيث طرق جمع البيانات و دراستها و إجراء تفسيرات للظاهرة المدروسة من خلال البيانات التي يوفرها وفقا لتقنيات إحصائية معينة.

### 1- أدوات جمع البيانات:

إن استعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة و مناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة، و التي يستطيع بواسطتها معرفة واقع ميدان الدراسة.<sup>2</sup>

و قد اعتمدنا في دراستنا هذه على استمارة الاستبيان وتعتبر أداة رئيسية في دراستنا و هذا بالاعتماد على الدراسات السابقة (نجاة قرشي، سعيد بلوم..).

حيث تعرف الاستمارة الاستبيان على أنها " قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة معدة بدقة ترسل إلى عدد كبير من أفراد المجتمع الذين يكونون العينة الخاصة بالبحث".<sup>3</sup>

و يعرف كذلك بأنه " وسيلة لجمع البيانات اللازمة للبحث من خلال مجموعة من الأسئلة المطبوعة في استمارة خاصة يطلب من المبحوثين الإجابة عليها سواء سجلت هذه الإجابات بمعرفة المبحوث وحده بدون تدخل الباحث أو سجلت بمعرفة الباحث نفسه".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بشير صالح الرشيد: مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب، الكويت، 2000، ص 59  
<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم: مناهج و أساليب البحث العلمي النظرية و التطبيق، دار الصفاء، عمان(الأردن)، 2000، ص81

<sup>3</sup> علي عبد الرزاق جبلي: البحث العلمي الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص. 28

### 3-1- بناء استمارة الاستبيان:

حين ينتهي الباحث من تقسيم موضوع البحث إلى عناصره الرئيسية يصبح لديه وضوح في الرؤية بالنسبة للمعلومات التي يجب أن يحصل عليها وبتالي بالنسبة للأسئلة التي يجب أن يوجهها إلى المستجيبين،<sup>4</sup> وبناء على هذا قمنا بصياغة أسئلة الاستمارة الخاصة بالدراسة اعتماداً على الجانب النظري للدراسة وكذا الدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع، ومن هنا قمنا ببناء أسئلة الاستمارة حيث قسمت إلى ثلاث أجزاء كالتالي:

- المحور الأول: البيانات الشخصية ( الجنس، السن، المستوى التعليمي، مدة العمل بالمؤسسة).
- المحور الثاني: الرقابة السابقة و دورها في تحقيق أهداف المؤسسة و التي تم تفكيكها إلى مؤشرات ترجمت في شكل أسئلة.
- المحور الثالث: الرقابة اللاحقة و دورها في تحقيق أهداف المؤسسة و كذلك تم تفكيكها إلى مؤشرات ترجمت في شكل أسئلة.

### - الجدول رقم (02) يوضح كيفية توزيع العبارات في الاستمارة.

النسبة المئوية%	عدد العبارات	رقم العبارات	محاور استمارة الاستبيان
50%	11	1-2-3-4-5-6 7-8-10-11	المحور الأول الرقابة السابقة و دورها في تحقيق اهداف المؤسسة
50%	11	12-13-14-15 16-17-18-19 20-21-22	المحور الثاني الرقابة اللاحقة و دورها في تحقيق أهداف المؤسسة
100	22		المجموع

<sup>4</sup> فاطمة عوض صابر: أسس و مبادئ البحث العلمي، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 2002، ص. 116  
<sup>4</sup> فوزي غرابيبي و آخرون: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، ط3، دار وائل، الأردن، 2002، ص. 65

وهكذا قسمت أسئلة الاستمارة إلى مجموعة من العبارات كل عبارة منها يقابلها اختياريين نعم ( ) أو لا ( )، و يطلب من المستجيب وضع علامة X الخانة التي تعبر عن مدى واقعية كل عبارة من وجهة نظره. كما هو موضح في الملحق رقم (01).

### 3-2 صدق الاستمارة:

### 3-2-1 صدق الاستمارة:

الاستمارة الجيدة هي التي تتسم بالصدق و الثبات. و يقصد بصدق الاستمارة إن تقيس ما وضعت أصلا لقياسه، إي إن تكون أسئلتها وثيقة الصلة بموضوع البحث. و يتم ذلك عادة بعرض الاستمارة على محكمين علمين من ذوي الاختصاص في موضوع البحث حيث يقومون بفحص محتوى الاستمارة و تحليل أسئلتها و الحكم على مدى تمثيلها للظاهرة المفروض إن تقيسها<sup>1</sup>، بعد إعداد أسئلة الاستمارة و عرضها على مجموعة من الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة في الاختصاص\* انظر إلى الملحق رقم (02)\* الذين بدورهم قاموا بتحكيم الأسئلة و تصحيح الخاطئ منها ووفقا لهذه التوجيهات قمنا بتصحيح الاستمارة لتخرج في صورتها النهائية.

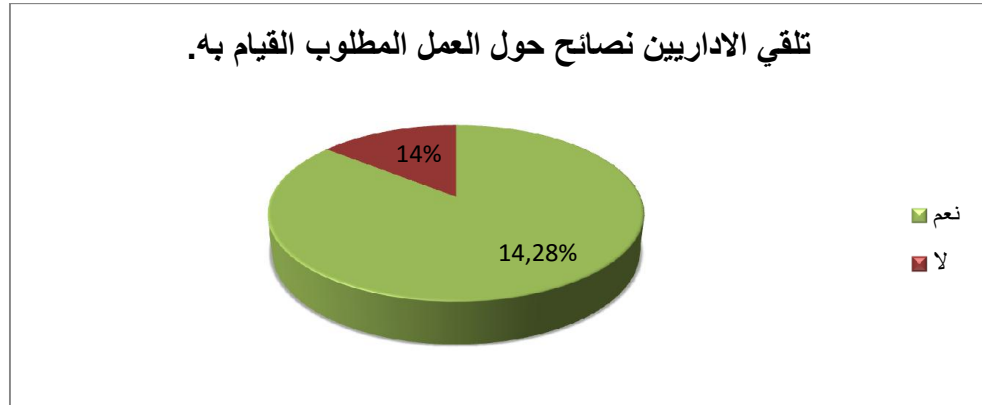
<sup>1</sup> فوزي غرابية و آخرون: (مرجع سبق ذكره)، ص.71.

## ثانيا- عرض البيانات:

المحور الأول: الرقابة السابقة و دورها في تحقيق فعالية المؤسسة.

الجدول رقم(07) يوضح تلقي الإداريين النصائح حول العمل المطلوب قبل البدء فيه.

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	24	85.75
لا	04	14.28
المجموع	28	100



الشكل رقم (02) يوضح تلقي الإداريين النصائح حول العمل المطلوب قبل البدء فيه.

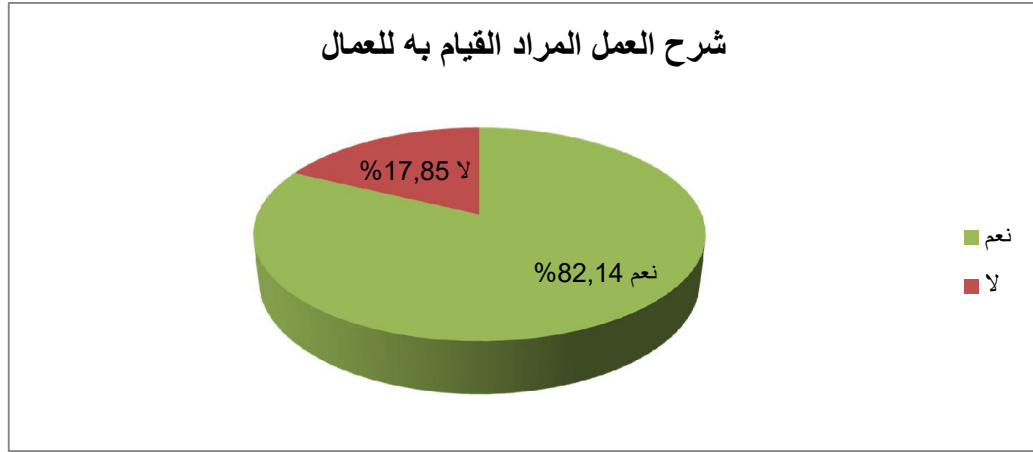
من خلال الجدول الموضح أعلاه و الشكل رقم (01) و ما تبينه النسب المئوية للمبحوثين نجد أن نسبة 85.71 أجابت بنعم إي المؤسسة تقوم بتقديم نصائح و إرشادات حول العمل المطلوب قبل البدء، في حين أجابت 14.28% من المبحوثين ب لا أي أن المؤسسة لا تقوم بتقديم نصائح و إرشادات حول العمل المطلوب القيام بت قبل الشروع فيه.

و من هنا يتبين أن المؤسسة تقوم بتقديم النصائح و الإرشادات لعمالها حول العمل المطلوب القيام بت قبل البدء فيه و ذلك لتقديم العمل على أحسن وجه و أيضا لتحقيق فعالية كبيرة وتجنب الوقوع في الأخطاء المهنية ، في حين أن عدم تقديمها لنصائح و الإرشادات سيكون عاملا سلبيا للمؤسسة.



الجدول رقم (08) يوضح شرح العمل المراد القيام به للعمال.

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
82.14	23	نعم
17.85	05	لا
100	28	المجموع



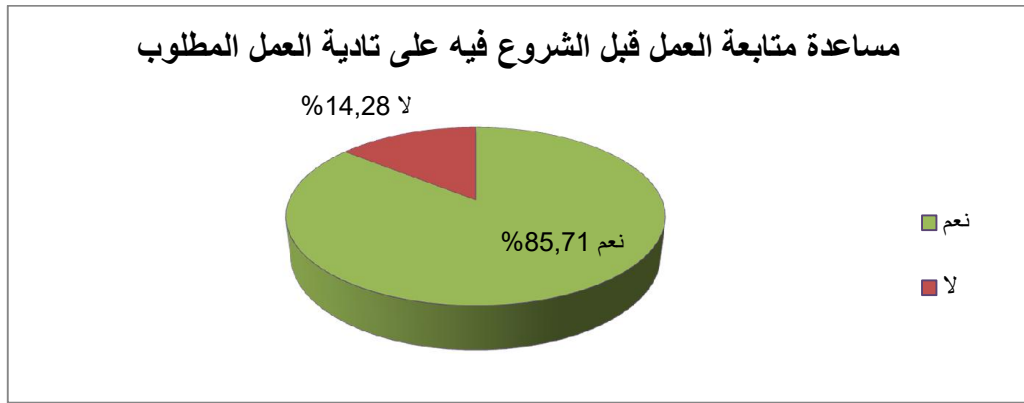
الشكل رقم (03) يوضح شرح العمل المراد القيام به للعمال.

نلاحظ من خلال هذا الجدول و الشكل رقم (02) أن نسبة 82.14% تمثل إجابات الباحثين ب نعم إي أن المؤسسة تقوم بشرح العمل المراد القيام بت للعمال ،إما نسبة 17.85% تمثل إجابات الباحثين ب "لا" إي أن المؤسسة لا تقوم بشرح العمل المراد القيام بت للعمال قبل القيام بت.

و من هنا نخلص إلى أن المؤسسة تقوم بشرح العمل المراد القيام بت و ذلك للقيام بالعمل المطلوب بشكل صحيح و تقليل من الانحرافات و بذلك زيادة فعالية المؤسسة.

الجدول رقم (09) يوضح مساعدة متابعة العمل قبل الشروع فيه على تأدية العمل المطلوب.

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	24	85.71
لا	04	14.28
المجموع	28	100

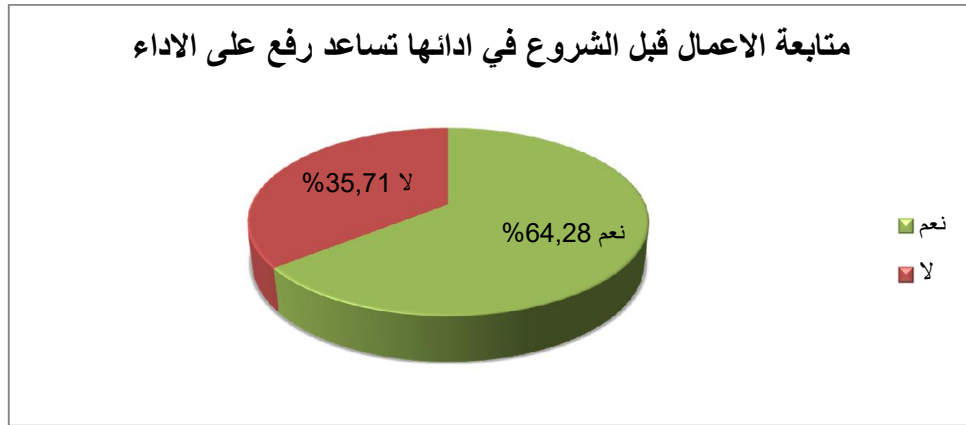


الشكل رقم (04) يوضح مساعدة متابعة العمل قبل الشروع فيه على تأدية العمل المطلوب.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن اعلي نسبة كانت لإجابات المبحوثين بنعم قدرت ب % 85.71 إي أن متابعة الأعمال قبل الشروع فيها تساعد العمال على تأدية عملهم، في حين كانت نسبة قليلة لإجابات المبحوثين قدرت ب % 14.28 إي أن متابعة العمل قبل الشروع فيه لا تساعدهم على تأدية العمل و هذا قد يرجع إلى وجهة نظرهم الخاصة ا وان متابعة العمل توترهم و تفقدهم التركيز في العمل المطلوب، و بتالي نجد أن معظم العمال حسب الدراسة الميدانية يقررون بان متابعة العمل قبل البدء فيه تساعدهم على تأدية العمل المطلوب بالشكل الصحيح و بتالي فان المؤسسة تحرص على متابعتها للعمل قبل البدء فيه و تحرص على أن لا تسب الإزعاج للعمال و توضحه بطريقة سهلة و ذلك من اجل أداء العمل الصحيح و بشكل المطلوب و بتالي زيادة فعالية المؤسسة.

جدول رقم(10) يوضح متابعة الأعمال قبل الشروع في أدائها تساعد على رفع مستوى الأداء .

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	18	64.28
لا	10	35.71
المجموع	28	100



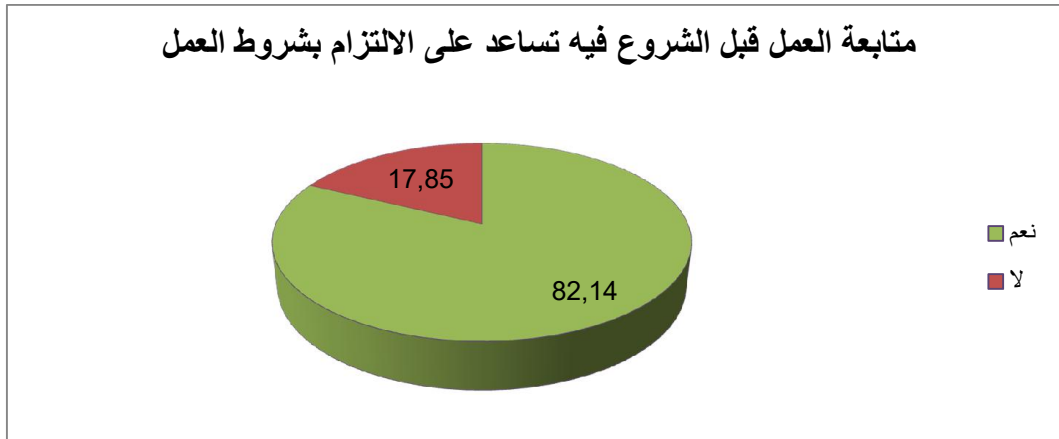
الشكل رقم (05) يوضح متابعة الأعمال قبل الشروع في أدائها تساعد على رفع مستوى الأداء .

من خلال الجدول الموضح أعلاه و الشكل رقم (04) يتبين أن نسبة % 64.28 من المبحوثين أجابت بنعم إي متابعة الأعمال قبل الشروع في أدائها تساعد على رفع المستوى الأداء و تحسينه و أدائه بشكل المطلوب وزيادة كفاءته و بتالي يحقق فعالية التنظيم، في حين أجابت % 35.71 من العاملين بان متابعة الأعمال قبل الشروع في أدائها لا تساعد على رفع مستوى الأداء العاملين.

و من خلال هذه الإجابات نجد أن الرقابة السابقة تساعد على رفع و زيادة مستوى الأداء و بتالي تحقيق أهدافها و هذا ما يؤدي إلى تحقيق فعالية المؤسسة.

- جدول رقم(11) يوضح متابعة العمل قبل الشروع فيه يساعد على الالتزام بشروط العمل.

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
82.14	23	نعم
17.85	05	لا
100	28	المجموع

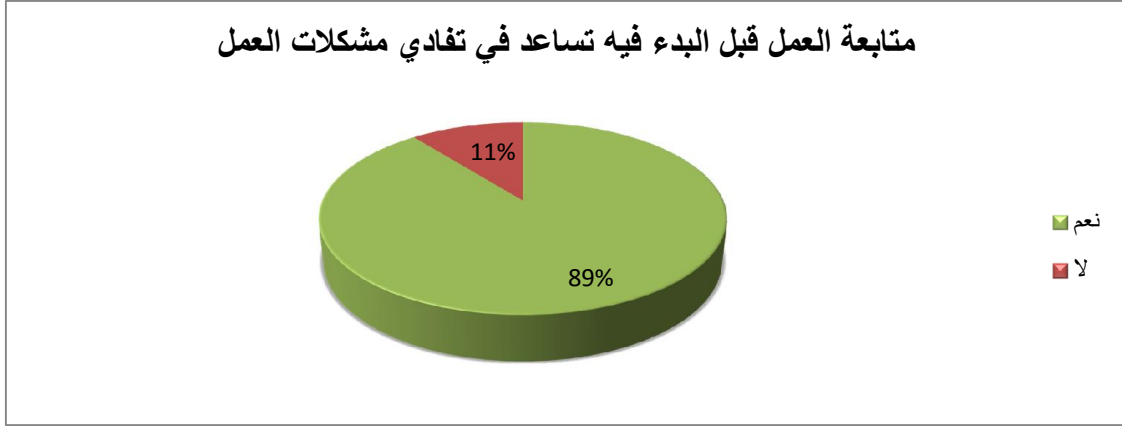


- الشكل رقم(06) يوضح متابعة العمل قبل الشروع فيه يساعد على الالتزام بشروط العمل.

من خلال الجدول الموضح أعلاه و الشكل رقم (05) يتبين إن متابعة العمل قبل الشروع في أدائه تساعد على الالتزام بشروط العمل و ذلك من خلال إجابات المبحوثين بنعم بنسبة 82.14% إي داء العمل بالشروط المطلوبة و الالتزام بالقواعد و النصوص المشروطة لأداء العمل و هذا ما يساعد على أداء الأعمال وفقا للمعايير الموضحة، في حين أن ما نسبته 17.85% من إجابات المبحوثين كانت ب لا إي أن متابعة العمل قبل الشروع في أدائه لا تساعد على الالتزام بشروط العمل و هذا يرجع إلى طبيعة العمال أو ن متابعة العمل تكون غير واضحة.

جدول رقم (12) متابعة العمل قبل البدء فيه تساعد في تفادي مشكلات العمل.

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	25	89.28
لا	03	10.71
المجموع	28	100

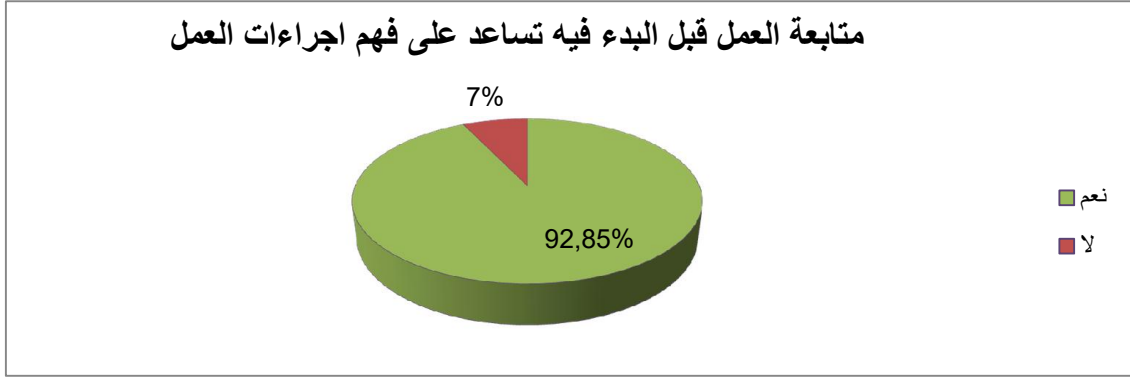


الشكل رقم (07) متابعة العمل قبل البدء فيه تساعد في تفادي مشكلات العمل.

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتبين أن نسبة 89.28% من المبحوثين أجابت بنعم إي بان متابعة العمل قبل البدء فيه تساعد في تفادي مشكلات العمل أي انجازهم للإعمال بطريقة صحيحة دون أخطاء و بتالي وجود عقاب في حالة حدوث هذه الأخطاء و تؤدي إلى تعطل المصالح و تضيق الوقت في حين أن متابعة العمل قبل البدء فيه تساعد في تفادي كل هذا و تساعد على انجاز أعمال مرتبة و كما هو مخطط لها و بتالي تحقيق الأهداف و تحقيق فعالية المؤسسة ، في حين كانت 10.71% لإجابات المبحوثين ب لا أي أن متابعة العمل قبل البدء فيه لا تساعد على تفادي مشكلات العمل و هذا يرجع إلى أن مشكلات العمل تكون للأسباب أخرى غير هذه الأخيرة.

- جدول رقم (13) يوضح متابعة العمل قبل البدء فيه تساعد على فهم إجراءات العمل.

البدايل	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	26	92.85
لا	02	7.14
المجموع	28	100

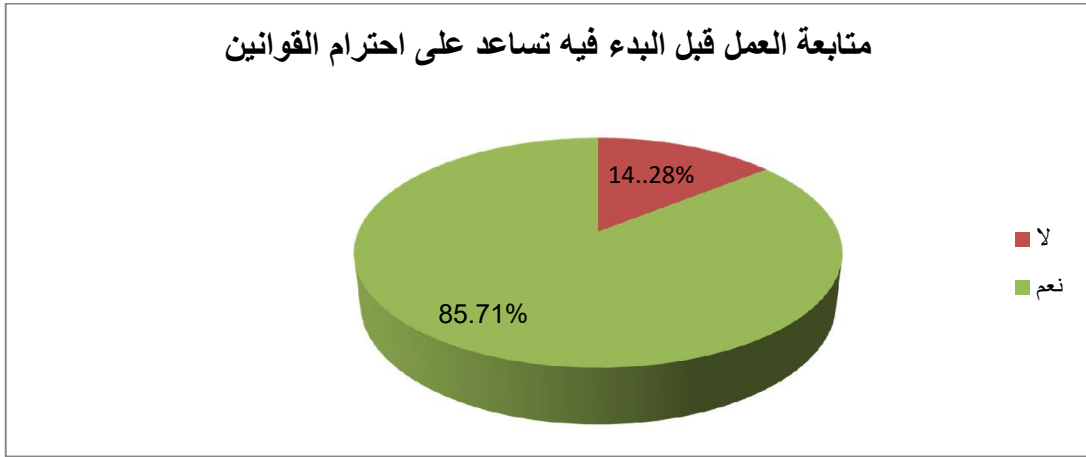


- الشكل رقم (08) يوضح متابعة العمل قبل البدء فيه تساعد على فهم إجراءات العمل.

من خلال الجدول المبين أعلاه و الشكل رقم (07) يتبين أن ما نسبته 92.85% من المبحوثين أجابت بنعم أي أن متابعة العمل قبل البدء فيه تساعد على فهم إجراءات العمل و الطريقة التي تؤدي بتا العمل فمن خلال متابعة العمل يتم توضيح العمل و بتالي تساعد العمال على أداء عملهم و فهمه و بتالي أدائه بإتقان، في حين نجد نسبة قليلة من المبحوثين قدرت ب 07.14% أجابت بلا أي متابعة العمل قبل البدء فيه لا تساعد على فهم إجراءات العمل.

جدول رقم (14) يوضح متابعة العمل قبل البدء فيه تساعد على احترام القوانين.

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	24	85.71
لا	04	14.28
المجموع	28	100

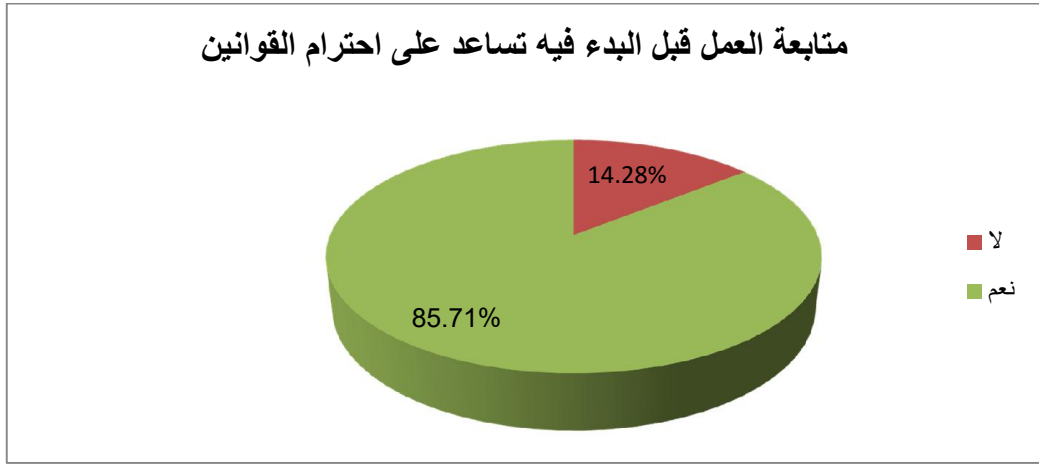


الشكل رقم(09) ) يوضح متابعة العمل قبل البدء فيه تساعد على احترام القوانين. من خلال نتائج الجدول الموضح أعلاه و الشكل رقم(08) نجد أن ما نسبته 85.71% أجابوا بان متابعة العمل قبل البدء فيه تساعد على احترام القوانين، في حين أجاب ما نسبته 14.28% من المبحوثين ب لا أي أن متابعة العمل قبل البدء فيه لا تساعد على احترام القوانين.

و من خلال هذه الإجابات نجد أن متابعة العمل قبل البدء فيه تساعد على احترام القوانين و ذلك من خلال الالتزام بالتعليمات و الشروط و النصوص الموضحة من قبل المؤسسة لأداء العمل و هذا ما يؤدي إلى أداء العمل بالمعايير و بالشكل المطلوب و بتالي تحقيق الأهداف المحددة و هذا ما يؤدي إلى تحقيق فعالية المؤسسة.

جدول رقم(15) يوضح متابعة العمل قبل البدء فيه يساعد في حماية المصلحة العامة.

النسبة المئوية %	التكرارات	البدايل
85.71	24	نعم
14.28	04	لا
100	28	المجموع



الشكل رقم (10) يوضح متابعة العمل قبل البدء فيه يساعد في حماية المصلحة العامة.

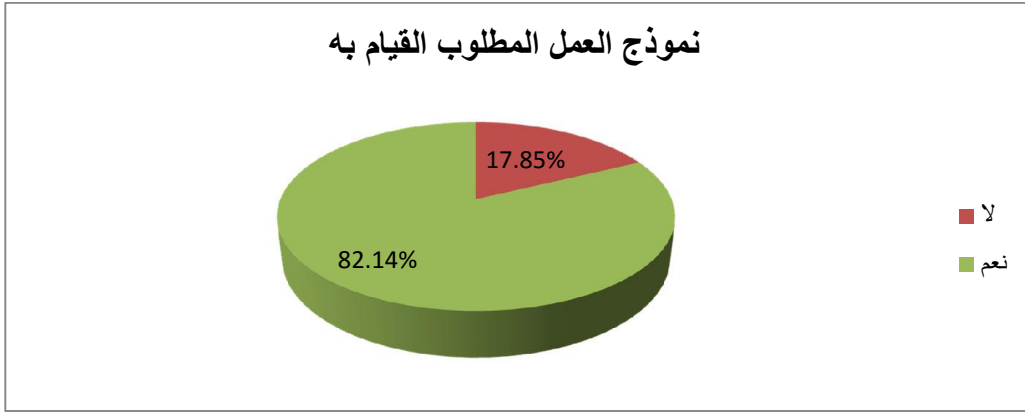
من خلال الجدول الموضح أعلاه و الشكل رقم (09) يتبين أن ما نسبته % 85.71 من المبحوثين اجابو بنعم ، إي أن اعلي نسبة منهم ترى أن متابعة العمل قبل البدء فيه يساعد في حماية المصلحة العامة، و أجاب ما نسبته % 14.28 من المبحوثين ب "لا" إي متابعة العمل قبل البدء فيه لا تساعد في حماية المصلحة العامة.

و الملاحظ من النتائج الجدول أن متابعة العمل قبل البدء فيه تساعد في حماية المصلحة العامة و ذلك من خلال أداء الأعمال بشكل الصحيح و بتالي تحقيق أهداف العمال و أهداف المؤسسة و بتالي تحقيق فعالية المؤسسة.



الجدول رقم (16) يوضح نموذج العمل المطلوب القيام به.

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
82.14	23	نعم
17.85	05	لا
100	28	المجموع



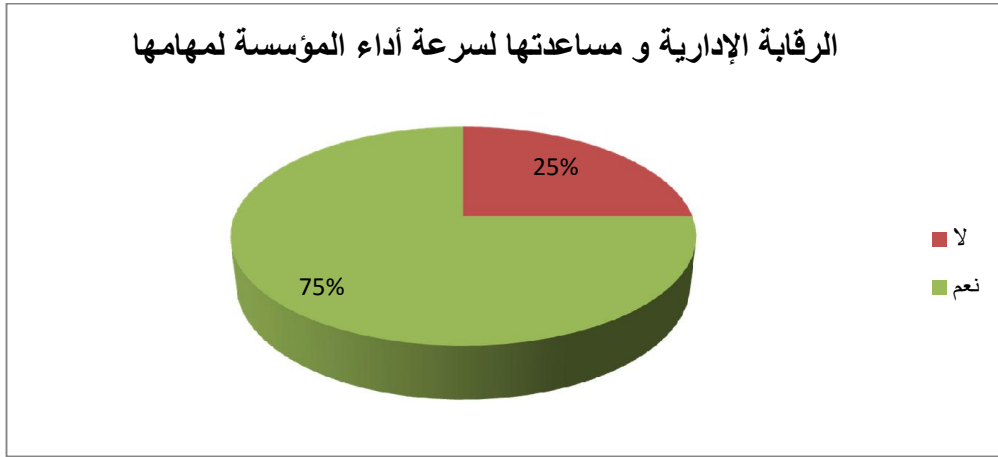
الشكل رقم (11) يوضح نموذج العمل المطلوب القيام به.

من خلال الجدول المبين أعلاه و الشكل رقم (10) يتبين أن ما نسبته 82.14% من المبحوثين اجابو بأنه يتم توضيح نموذج العمل المطلوب القيام بت ، في حين نجد نسبة قليلة من المبحوثين مقدرة ب 17.85% أجابوا ب لا بأنه لا يتم توضيح نمزج العمل المطلوب القيام به.

ومن هذه النتائج يتبين أن متابعة العمل قبل البدء فيه تساعد على توضيح نمزج العمل المطلوب القيام بت و ذلك من خلال شرح و تفسير العمل و طريقة أدائه و هذا يساعد على أداء العمل المطلوب بالطريقة الصحيحة و بتالي تحقيق الأهداف و الفعالية المطلوبة.

الجدول رقم (17) يوضح الرقابة الإدارية و مساعدتها في سرعة أداء المؤسسة لمهامها.

البدايل	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	21	75
لا	07	25
المجموع	28	100



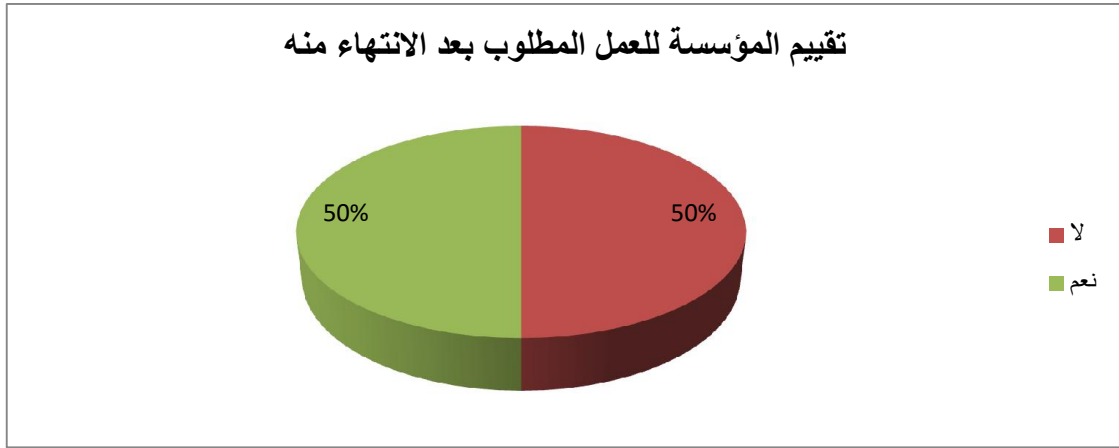
الشكل رقم (12) يوضح الرقابة الإدارية و مساعدتها في سرعة أداء المؤسسة لمهامها.

من خلال الجدول الموضح أعلاه و الشكل رقم (11) يتبين أن ما نسبته 75% من المبحوثين أجابوا بأن الرقابة الإدارية تساعد من سرعة المؤسسة في أدائها لمهامها، في حين أجاب ما نسبته 25% من المبحوثين ب لا إي أن الرقابة الإدارية لا تساعد المؤسسة على سرعة أدائها لمهامها.

فالرقابة الإدارية تساعد المؤسسة على سرعة أدائها لمهامها من خلال استعمال عدة طرق لتسهيل العمل المطلوب من خلال تقديم الشروح وهذا يساعد العمال على أدائهم للعمل المطلوب في وقت أسرع و بتالي تحقيق الأهداف و في وقت قصير.

جدول رقم(18) يوضح قيام المؤسسة بتقييم العمل المطلوب القيام به بعد الانتهاء منه.

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	14	50
لا	14	50
المجموع	28	100



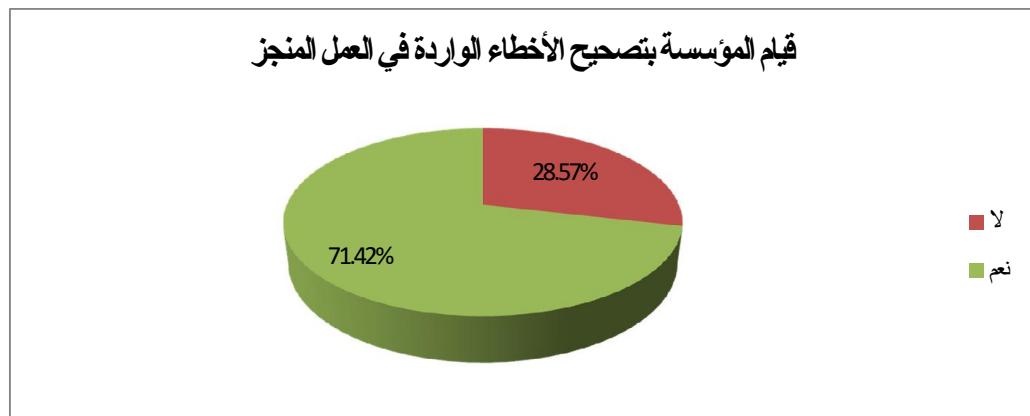
الشكل رقم (13) يوضح قيام المؤسسة بتقييم العمل المطلوب القيام به بعد الانتهاء منه.

يتبين من خلال الجدول الموضح أعلاه و الشكل رقم(12) ان ما نسبته 50% يمثل إجابات الباحثين ب نعم أي أن المؤسسة تقوم بتقييم العمل المطلوب القيام به بعد الانتهاء منه، في حين أجاب بنسبته 50% أيضا من الباحثين لا أي المؤسسة لا تقوم بتقييم العمل المطلوب القيام به بعد الانتهاء منه.

نلاحظ ان إجابات الباحثين كانت متساوية ، و يرجع هذا التساوي في النسب إلى الاختلاف من إدارة إلى أخرى و من كلية إلى أخرى.

جدول رقم(19) يوضح قيام المؤسسة بتصحيح الأخطاء الواردة في العمل المنجز.

البدايل	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	20	71.42
لا	08	28.57
المجموع	28	100



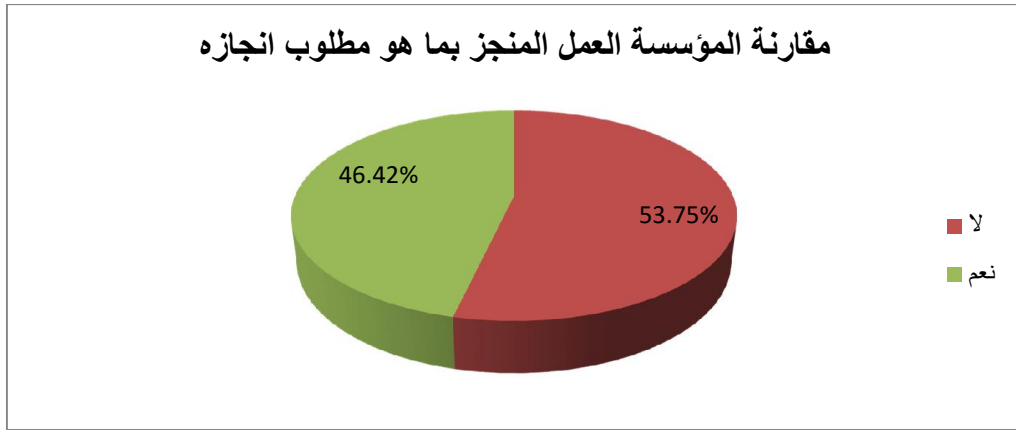
#### الشكل رقم (14) يوضح قيام المؤسسة بتصحيح الأخطاء الواردة في العمل المنجز

نلاحظ من خلا الجدول الموضح أعلاه و الشكل رقم (13) أن ما نسبته 71.42% من المبحوثين اجابو بنعم أي أن المؤسسة تقوم بتصحيح الأخطاء الواردة في العمل المنجز في حين أجابت 28.57% من المبحوثين بلا اي ان المؤسسة لا تقوم بتصحيح الأخطاء الواردة في العمل المنجز.

ومن خلال إجابات المبحوثين نجد إن المؤسسة تقوم بتصحيح الأخطاء الواردة في العمل المنجز و ذلك لتفادي حدوث مشاكل على مستو العمل أو عرقه تحقيق الأهداف و بتالي تصحيح الخطأ الوارد يساعد على أداء العمل بطريقة المطلوبة و يساعد على تداركها في المستقبل.

جدول رقم(20) يوضح قيام المؤسسة بمقارنة العمل المنجز بما هو مطلوب انجازه.

البدايل	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	13	46.42
لا	15	53.75
المجموع	28	100



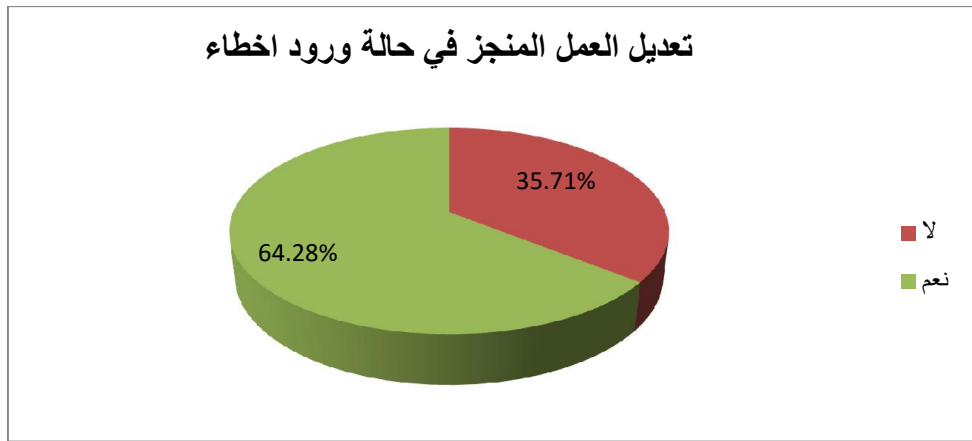
### الشكل رقم (15) يوضح قيام المؤسسة بمقارنة العمل المنجز بما هو مطلوب انجازه

من خلال الجدول الموضح أعلاه و الشكل رقم (14) يتبين ان ما نسبته 46.42% تمثل إجابات المبحوثين بنعم أي أن المؤسسة تقوم بمقارنة العمل المنجز بما هو مطلوب انجازه ، في حين كانت إجابات المبحوثين بلا بنسبة 53.75% أي أن المؤسسة لا تقوم بمقارنة العمل المنجز بما هو مطلوب انجازه.

فالمؤسسة لا تقوم دائما بمقارنة العمل المنجز بما هو مطلوب انجازه و هذا يرجع الى ضيق الوقت والى الثقة في العمال ذوي الخبرة الطويلة.

جدول رقم(21) يوضح تعديل العمل المنجز في حالة ورود اخطاء .

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	18	64.28
لا	10	35.71
المجموع	28	100



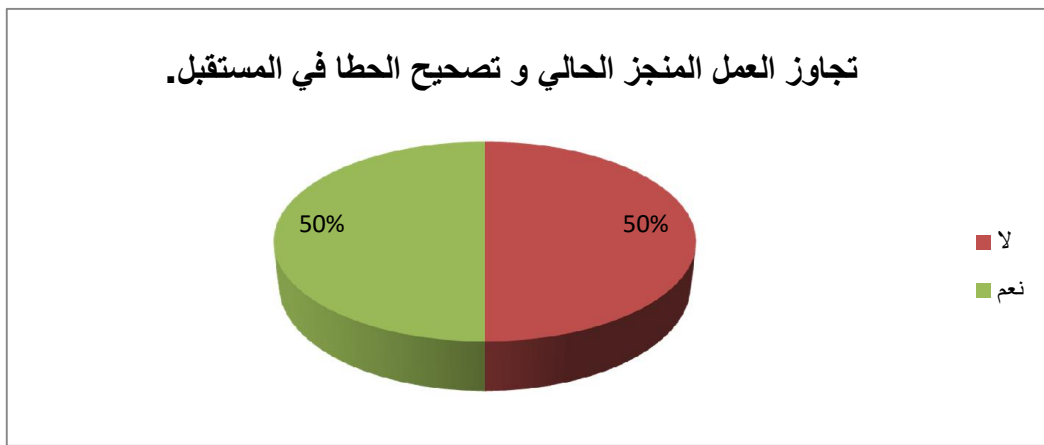
الشكل رقم (16) يوضح تعديل العمل المنجز في حالة ورود اخطا

من خلال الجدول الموضح أعلاه و الشكل رقم (14) يتبين ان ما نسبته 64.28% تمثل إجابات المبحوثين بنعم اي انه يتم تعديل العمل المنجز في حالة ورود أخطاء، في حين كانت إجابات المبحوثين بلا بنسبة 35.71% اي انه لا يتم تعديل العمل المنجز في حالة ورود أخطاء. من خلال إجابات المبحوثين يتبين أن تعديل العمل المنجز في حالة ورود الأخطاء يساعد على أداء الاعمال بشكل المطلوب.

جدول رقم(22) يوضح تجاوز العمل المنجز الحالي و تصحيح الخطاء في المستقبل.

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية %
---------	-----------	------------------

50	14	نعم
50	14	لا
100	28	المجموع



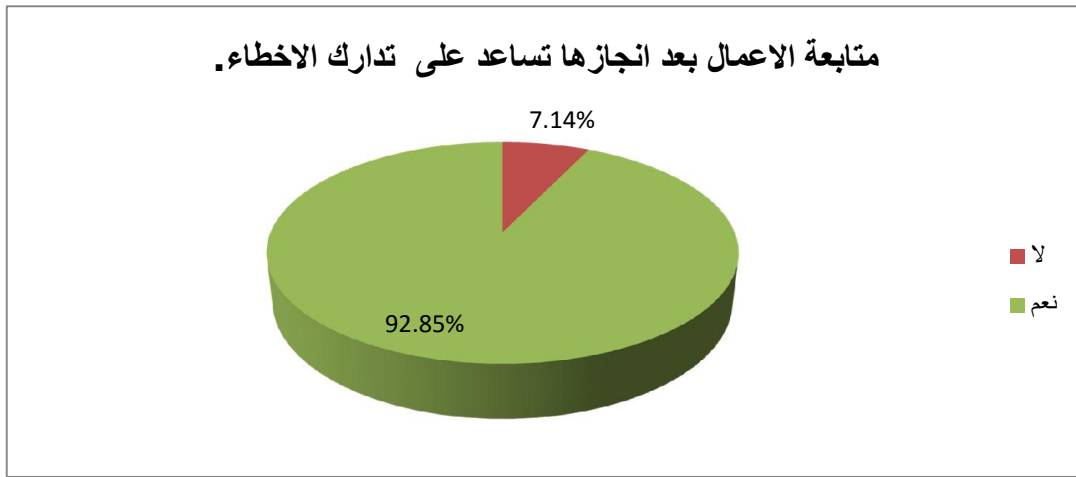
الشكل رقم (17) يوضح تجاوز العمل المنجز الحالي و تصحيح الخطاء في المستقبل

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه و الشكل رقم (16) ان نسب المبحوثين متساوية في الإجابات فنسبة 50% أجابت بنعم بأنه يتم تجاوز العمل المنجز الحالي و تصحيح الخطاء في المستقبل و بنفس النسبة كذلك أجابوا بأنه يتم تصحيح العمل في وقت ورود الخطاء.

و من هنا نخلص ان المؤسسة تتجاوز العمل الحالي و تقوم بتصحيح الخطاء في المستقبل و هذا لتفادي تضییع الوقت و قد تقوم بتصحيح الخطأ حالة وروده.

الجدول (23) يوضح متابعة الاعمال بعد انجازها تساعد على تدارك الاخطاء.

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	26	92.85
لا	02	7.14
المجموع	28	100



الشكل رقم (18) يوضح متابعة الاعمال بعد انجازها تساعد على تدارك الاخطاء

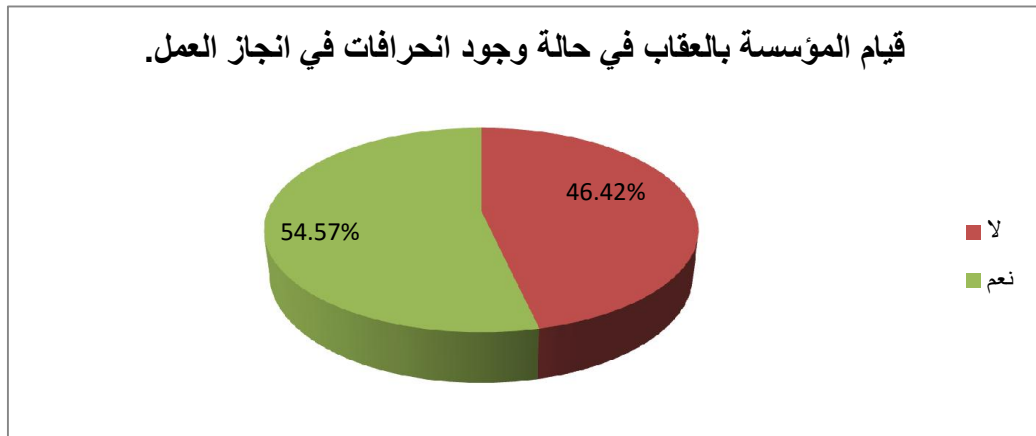
نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه و الشكل رقم (17) أن أعلى نسبة كانت لإجابات المبحوثين ب نعم بنسبة 92.85% أي متابعة الأعمال بعد انجازها تساعد على تدارك الأخطاء، في حين أدنى نسبة كانت لإجابات المبحوثين بلا بنسبة 7.14% أي متابعة الأعمال بعد انجازها لا تساعد على تدارك الأخطاء.

الجدول رقم (24) يوضح قيام المؤسسة بالعقاب في حالة وجود انحرافات في انجاز العمل.

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية %



نعم	15	53.57
لا	13	46.42
المجموع	28	100



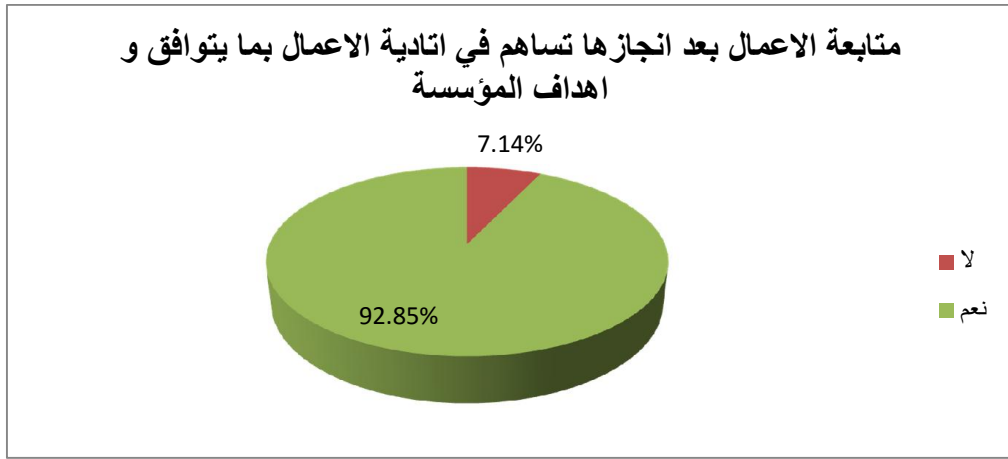
### الشكل رقم (19) يوضح قيام المؤسسة بالعقاب في حالة وجود انحرافات في انجاز العمل

يتبين من خلال الجدول الموضح أعلاه و الشكل رقم (18) ان نسبة 53.75% من المبحوثين أجابوا بنعم أي أن المؤسسة تقوم بالعقاب في حالة وجود انحرافات في العمل المنجز، في حين أجاب المبحوثين بنسبة 46.42% بلا أي أن المؤسسة لا تقوم بالعقاب في حالة وجود انحرافات في العمل.

و منخلا نتائج الجدول نجد أن المؤسسة تقوم بالعقاب في حالة وجود انحرافات في انجاز العمل من خلال تأديب العمال و هذا يؤدي إلى حرص العمال على أداء الأعمال صحيحة و كما هي مطلوبة منهم و هذا ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف و بتالي فعالية المؤسسة.

جدول رقم(25) يوضح متابعة الأعمال بعد انجازها تساهم في تأدية الأعمال بما يتوافق و أهداف المؤسسة.

البدايل	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	26	92.85
لا	02	7.14
المجموع	28	100



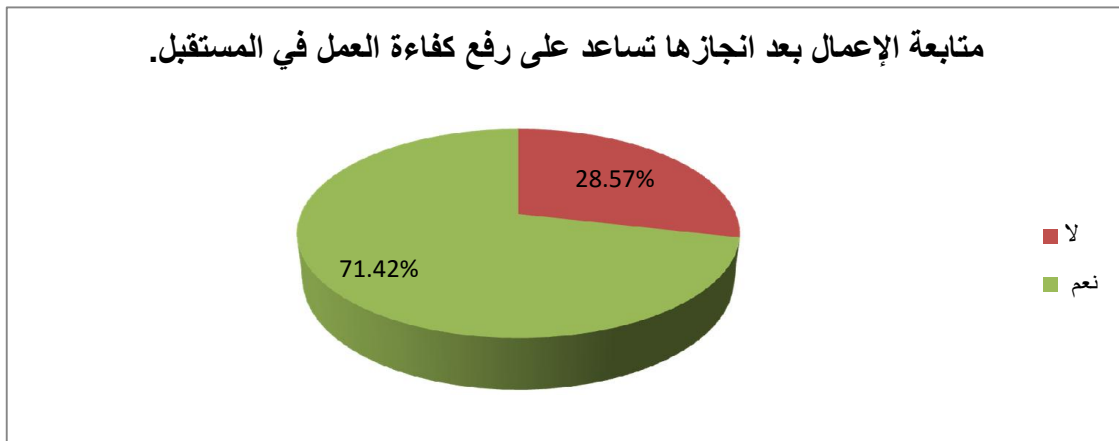
الشكل رقم (20) يوضح متابعة الإعمال بعد انجازها تساهم في تأدية الإعمال بما يتوافق و أهداف المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه و الشكل رقم (19) إن اعلي نسبة مثلت إجابات المبحوثين بنعم بنسبة %92.85 اي إن متابعة الإعمال بعد انجازها تساهم في تأدية الإعمال بما يتوافق و أهداف المؤسسة في حين كانت اقل نسبة لإجابات المبحوثين بلا بنسبة % 7.14 إي إن متابعة الإعمال بعد انجازها لا تساهم في تأدية الإعمال بما يتوافق و أهداف المؤسسة.

من خلال إجابات المبحوثين نلاحظ إن متابعة الإعمال بعد انجازها تساهم في تأدية الإعمال بما يتوافق و أهداف المؤسسة و هذا من خلال حرص المؤسسة على تأدية العمل بما يتوافق مع المعايير المحددة إي بما يتوافق و أهدافها و بتالي تحقيق فعاليتها.

الجدول رقم (26) يوضح متابعة الأعمال بعد انجازها تساعد على رفع كفاءة العمل في المستقبل.

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
71.42	20	نعم
28.57	08	لا
100	28	المجموع



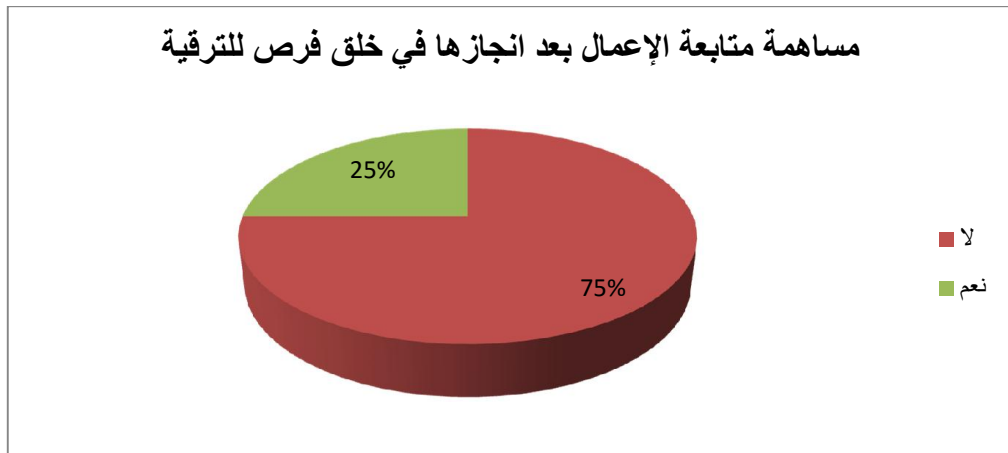
الشكل رقم (21) يوضح متابعة الأعمال بعد انجازها تساعد على رفع كفاءة العمل في المستقبل.

يتبين من خلال الجدول الموضح أعلاه و الشكل رقم (20) إن ما نسبته 71.42% من المبحوثين أجابوا بنعم إي ن متابعة الأعمال بعد انجازها تساعد على رفع كفاءة العمل في المستقبل، في حين كانت أجابت المبحوثين بنسبة 28.57% بلا إي إن متابعة الأعمال بعد انجازها لا تساعد على رفع كفاءة العمل في المستقبل.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ إن متابعة الأعمال بعد انجازها تساعد على رفع كفاءة العمل في المستقبل و ذلك من خلال تدارك الأخطاء و هذا يؤدي إلى انجاز الأعمال بمهارة وكفاءة و بتالي تحقيق فعالية المؤسسة.

الجدول رقم (27) يوضح مساهمة متابعة الأعمال بعد انجازها في خلق فرص للترقية.

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	07	25
لا	21	75
المجموع	28	100



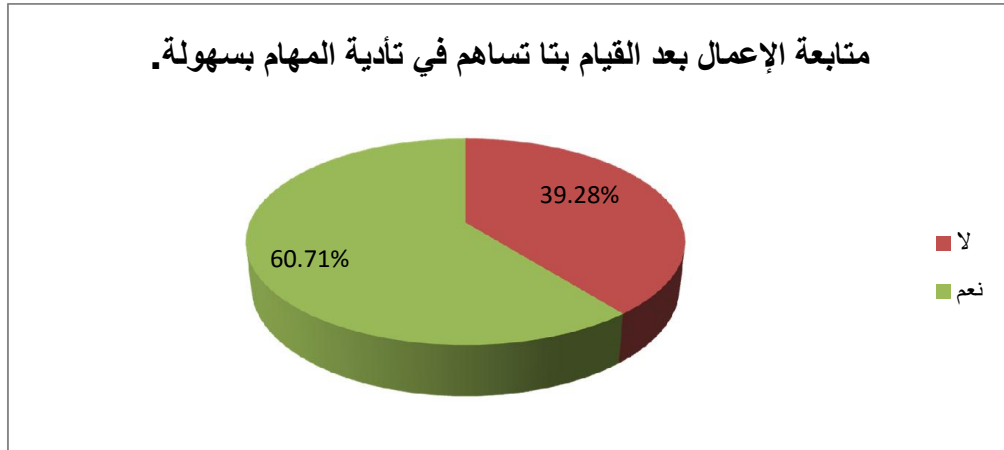
الشكل رقم (22) يوضح مساهمة متابعة الأعمال بعد انجازها في خلق فرص للترقية.

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه و الشكل رقم (21) إن ما نسبته 25% من إجابات المبحوثين أجابوا بنعم اي إن متابعة الأعمال بعد انجازها تساهم في خلق فرص للترقية، في حين أجاب المبحوثين بنسبة 75% بلا إي إن متابعة الأعمال بعد انجازها لا تساهم في خلق فرص للترقية.

من خلال النسب نلاحظ إن متابعة الأعمال بعد انجازها لا تساهم في خلق فرص للترقية و هذا يرجع لطبيعة المؤسسة فقد تكون الترقية على أسس أخرى.

الجدول رقم (28) يوضح متابعة الأعمال بعد القيام بتا تساهم في تأدية المهام بسهولة.

النسبة المئوية %	التكرارات	البدايل
60.71	17	نعم
39.28	11	لا
100	28	المجموع



الشكل رقم (23) يوضح متابعة الأعمال بعد القيام بتا تساهم في تأدية المهام بسهولة

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل رقم(22) إن ما نسبته 60.71% من إجابات الباحثين أجابت بنعم إي متابعة الأعمال بعد القيام بتا تساهم في تأدية الأعمال بسهولة ، في حين أجاب % 39.28 من الباحثين بلا إي إن متابعة الأعمال بعد القيام بتا لا تساهم في تأدية المهام بسهولة.

نستنتج من الجدول إن متابعة الأعمال بعد القيام بتا تساهم في تأدية المهام بسهولة و هذا من خلال تصحيح الأخطاء الواردة في الوقت الحالي أو المستقبل مما يؤدي في المستقبل إلى أداء العمل بسهولة لفهمه و تدارك الأخطاء و بتالي يساعد في سهولة أداء المهام و هذا ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف و بتالي فعالية المؤسسة.

### ثالثاً - مناقشة النتائج:

بناء على الدراسة الميدانية و بعد عرض النتائج و تحليلها نستنتج ما يلي:

#### 2-1- النتائج الجزئية للتساؤل الأول

- تقوم المؤسسة بتقديم النصائح و الإرشادات لعمالها حول العمل المطلوب القيام به قبل البدء فيه ، و يعتبر هذا عاملاً ايجابياً فهي تساعد العمال على القيام بالعمل على أحسن وجه و بتالي تحقيق فعالية المؤسسة.

- تقوم المؤسسة بشرح المراد القيام بت و ذلك للقيام بالعمل المطلوب بشكل الصحيح و أيضاً لتقليل من الانحرافات و بذلك زيادة فعالية المؤسسة.

- تساعد الرقابة السابقة على تأدية العمل المطلوب بالشكل الصحيح و هذا من خلال توضيح طريقة العمل ، وهذا ما أثبتته إجابات المبحوثين بنسبة %85.71. بان الرقابة السابقة تساعد العمال في تأدية العمل المطلوب.

- تساعد الرقابة السابقة على رفع مستوى الأداء و بتالي تحقيق الأهداف و منه تحقيق فعالية المؤسسة.

- تساعد الرقابة السابقة على الالتزام بشروط العمل و بتالي أداء العمل وفقاً للمعايير الموضوعية و بتالي تحقيق الأهداف و منه تحقيق فعالية المؤسسة وهذا ما أثبتته إجابات المبحوثين بنسبة % 82.14 .

- تساعد الرقابة السابقة على تقادي مشكلات العمل و هذا من خلال انجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة و بتالي تحقيق الأهداف و منه فعالية المؤسسة.

- الرقابة السابقة تساعد على احترام القوانين في المؤسسة و ذلك من خلال الالتزام بالتعليمات و الشروط و النصوص الموضحة للعمل و هذا ما أثبتته إجابات المبحوثين بنسبة %85.71 فهذا يساعد على أداء الأعمال بطريقة جيدة تساعد على تحقيق فعالية المؤسسة.
- تساعد الرقابة السابقة في حماية المصلحة العامة و هذا من خلال أداء الأعمال بشكل المطلوب وبتالي تحقيق أهداف العمال و أهداف المؤسسة ككل ومنه تحقيق فعالية المؤسسة.
- تساعد الرقابة الإدارية المؤسسة في سرعة أدائها لمهامها من خلال القيام بتسهيلات و شرح حول العمل المقدم و الحرص على منع الانحرافات و هذا يساعد العمال على أداء الأعمال في وقت قصير و بتالي تحقيق الأهداف و منه الفعالية ككل.

## 2-2- النتائج الجزئية للتساؤل الثاني

- تقوم المؤسسة بتقييم العمل المطلوب القيام به بعد الانتهاء منه ، وهذا يساعد على اكتشاف الأخطاء و محاولة تصحيحها و بتالي تفادي حدوثها في المستقبل هذا يؤدي إلى تحقيق فعالية المؤسسة.
- تقوم المؤسسة بتصحيح الأخطاء الواردة في العمل المنجز، وهذا ما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و تحقيق فعاليتها.
- لا تقوم المؤسسة بمقارنة العمل المنجز بما هو مطلوب انجازه و هذا لثقة بعمالها أو لعدم تضييع الوقت.
- تقوم المؤسسة بتعديل العمل المنجز في حالة وجود الأخطاء و هذا يساعد على تحقيق المؤسسة لأهدافها و بتالي فعاليتها.
- تقوم المؤسسة بتجاوز العمل المنجز و تصحيح الخطأ في المستقبل و هذا لتفادي تضييع الوقت و قد تقوم بتصحيح الخطأ في حالة وروده.
- تقوم المؤسسة بالعقاب في حالة وجود انحرافات في انجاز العمل و هذا لمنع تكرارها في المستقبل و بتالي أداء الأعمال صحيحة و منه تحقيق أهداف المؤسسة.

تساعد الرقابة اللاحقة في تأدية الأعمال بما يتوافق و أهداف المؤسسة و ذلك من خلال الحرص على تأدية الأعمال بطريقة المطلوبة و التقليل من الانحرافات و هذا يساعد على تحقيق الأهداف و الفعالية ككل.

- تساعد الرقابة اللاحقة على رفع كفاءة العمل في المستقبل و هذا من خلال تدارك الأخطاء و تصحيح الانحرافات و هذا يؤدي إلى تحقيق فعالية المؤسسة وهذا ما اثبتته إجابات المبحوثين بنسبة %71.42.

- الرقابة اللاحقة لا تساهم في خلق فرص للترقية و هذا يرجع لطبيعة المؤسسة فقد تكون الترقية على أسس أخرى غير هذه.

- تساعد الرقابة اللاحقة على سهولة تأدية المهام و ذلك من خلال اتخاذ الإجراءات التصحيحية و تبيان مناطق الخطأ و بتالي أداء الأعمال بسهولة و منه تحقيق الأهداف و الفعالية ككل.



**2-3 النتيجة العامة:**

من النتائج الفرعية للتساولين الفرعيين يمكننا لن نستنتج النتيجة العامة للدراسة:

- تساعد الرقابة الإدارية السابقة (القبليّة) على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال شرح العمل المراد القيام به و أيضا من خلال الالتزام بشروط العمل و بتالي فهي تقلل من درجة الانحرافات.
- تساعد الرقابة الإدارية اللاحقة (البعديّة) على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تقييم العمل المنجز و مقارنة الأهداف الفعلية و الأهداف الموضوعية سلفا و بتالي تصحيح الانحرافات و تحديد الخطوات العلاجية في المستقبل.
- اذن فالرقابة الإدارية دور كبير في تحقيق فعالية المؤسسة من خلال الرقابة السابقة و الرقابة اللاحقة.

# خاتمة

أصبحت الرقابة الإدارية احد المقومات الفعالة في أي منظمة بهدف تحقيق المزايا المستدامة من الأنشطة المختلفة فهو عامل يزيد من احتمال النجاح في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، فعملية الرقابة الإدارية تحتل مركزا هاما حيث تعتبر من أهم السبل في تطوير خدماتها، وتحقيق أهدافها، و المحافظة على ديمومتها و استمرارها.

هدفنا من خلال هذه الدراسة البحث عن الدور الذي تلعبه الرقابة الإدارية في تحقيق فعالية المؤسسة، من خلال الرقابة السابقة (القبلية) و الرقابة اللاحقة ( البعدية)، و ذلك من خلال شرح العمل المراد القيام به و من خلال الالتزام بشروط العمل ، وكذا تقييم العمل المنجز و مقارنة الأهداف الفعلية بالأهداف الموضوعة سلفا، كل هذا يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.

و ذلك حسب ما توصلت إليه الدراسة من نتائج بعد المرور بمجموعة من الإجراءات المنهجية و بعد تحليل و تفسير البيانات التي جمعت من عينة البحث المكونة من 28 مفردة من موظفي مصالح التدريس بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و كلية الحقوق و العلوم السياسية على استمارة الاستبيان التي أعدت للتحقق من تساؤلات الدراسة.

ومن هنا يمكننا القول انه من اجل تحقيق فعالية المؤسسة يجب الاهتمام بالرقابة الإدارية التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال القيام بمتابعة الأداء قبل تنفيذ و بعده.

# قائمة المصادر و المراجع:

## 1- المراجع باللغة العربية:

1. ابراهيم كشك : ومضات إدارية صور من الواقع الإداري و أفكار إدارية عرضت بأسلوب القصة و الخاطرة و الحوار, دار وائل, عمان, 1999
2. أبو القحف عبد السلام : أساسيات الإدارة, الدار الجامعية, الإسكندرية, 1995
3. احمد عبد الله اللوح و مصطفى محمد ابو بكر, البحث العلمي, خطواته و مناهجه, الدار الجامعية, الإسكندرية
4. احمد عرفه : فعاليات التنظيم و توجيه السلوك الإنساني, مؤسسة شباب الجامعة, الإسكندرية, 2004
5. احمد ماهر : الإدارة المبادئ و المهارات, الدار الجامعية, الإسكندرية, 2004/2003
6. احمد مصطفى خاطر و محمد بهجت كشك : إدارة المنظمات الاجتماعية و تقويم مشروعات الرعاية, المكتب الجامعي الحديث, الإسكندرية, 1999
7. احمد مصطفى خاطر و محمد بهجت كشك: إدارة المنظمات الاجتماعية و تقويم مشروعات الرعاية, المكتب الجامعي الحديث, الإسكندرية, 1999
8. ايفرام توربان تعريب محمد سرور علي و ابراهيم سرور : نظم دعم الإدارة و نظم دعم القرارات و نظم الخيرة, دار المريخ للنشر, المملكة العربية السعودية, 2001
9. بشير صالح الرشيدى: مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة, دار الكتاب، الكويت، 2000
10. بلقاسم سلاطنية و آخرون : الفعالية التنظيمية في المؤسسة, مدخل سوسيولوجي, دار الفجر, القاهرة, 2013
11. جمال الدين لعويسات : مبادئ الإدارة, دار هومه, مصر, 2003.
12. جون جاكسون و مورقان: نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة, ترجمة خالد حسن رزق و حامد سراري عطية, ط3, معهد الادارة العامة, المملكة العربية السعودية, 1998.
13. حسين حريم: إدارة المنظمات، منظور كلي, دار حامد، عمان(الأردن)، 2003
14. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات- العمليات- وظائف المنظمة), دار حامد، عمان، 2006

15. حسين محمود حريم: تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي اجراءات العمل, دار حامد، عمان(الأردن)، ط2000، 2
16. حنفي عبد الغفار و عبد السلام أبو القحف : أساسيات التنظيم و إدارة الأعمال, الدار الجامعية الابراهيمية, الإسكندرية, 2004/2003.
17. الرائد مهنا العلي : الوجيز في الإدارة العامة, دار السعودية, 1984
18. ربحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم : مناهج و أساليب البحث العلمي النظرية و التطبيق, دار الصفاء، عمان(الأردن)، 2000
19. زاهد محمد ديربي: الرقابة الإدارية، دار المسيرة، عمان(الأردن)، 2011
20. زاهر عبد الرحيم عاطف : الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، 2009
21. سعاد نائف اليرنوطي : إدارة الموارد البشرية-دار وائل للنشر , عمان الأردن، 2004
22. السيد علي الشتا : الاغتراب في التنظيمات الاجتماعية, مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1997
23. شوقي ناجي جواد: المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، 2009
24. صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع للبحث و الترجمة، قسنطينة، 2006
25. صبحي ايهاب و محمد رزيق : العلاقات الصناعية وتحفيز العاملين , دار الأوس , سوريا , 1969
26. صلاح مصطفى الفوال: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، دار غريب، القاهرة، 1999
27. طارق طه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية (مصر)، 2006
28. طارق طه: السلوك التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006
29. طارق عبد الحميد بدوي : الأساليب القيادية و الإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر، عمان(الأردن)، 2001
30. عامر عوض : السلوك التنظيمي، دار أسامة، عمان-الأردن، 2008
31. عبد السلام ابو القحف : اساسيات التنظيم للادارة، دار الجامعية، الاسكندرية، 2002
32. عبد الغفار حنفي و عبد السلام أبو قحف، التنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية 1993 - 1994

33. عبد الفتاح محمد الصحن و سمير كامل : الرقابة و المراجعة الداخلية, الدار الجامعية الجديدة للنشر, 2001
34. عبد الله محمد عبد الرحمان : علم الاجتماع التنظيم, ط2, دار المعرفة الجامعية, الإسكندرية, 2003
35. علي الشريف : الإدارة المعاصرة, الدار الجامعية, الإسكندرية. مصر, 2002-2003
36. علي الشريف: الإدارة المعاصرة, الدار الجامعية، مصر، 2002
37. علي شريف : الإدارة المعاصرة, ط2, الدار الجامعية, الإسكندرية, 1997
38. علي عباس : أساسيات علم الإدارة, دار المسيرة, عمان, 2004
39. علي عبد الرزاق جبلي: البحث العلمي الاجتماعي, دار المعرفة الجامعية, الإسكندرية, 2003
40. علي عبد الهادي مسلم , تحليل و تصميم المنظمات , الدار الجامعية , الاسكندرية (مصر)
41. فاطمة عوض صابر: أسس و مبادئ البحث العلمي, مكتبة الإشعاع, الإسكندرية, 2002
42. فوزي غرابيية و آخرون: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية, ط3, دار وائل, الأردن،  
2002
43. محمد حسن احمد : إدارة التخطيط و التنظيم, دار كنوز المعرفة, عمان- الأردن, 2008
44. محمد سعيد فرح: لماذا؟ كيف؟ تكتب بحثاً اجتماعياً, الاسكندرية، منشأة المعارف، 2002
45. محمد عاطف غيث : قاموس علم الاجتماع, دار المعرفة الجامعية, الازرطة, 2005
46. محمد علي شمس الدين : السلوك الاداري -مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية-, دار الفكر , الاردن, 2007
47. محمد فريد الصحف و اخرون: مبادئ الإدارة, الدار الجامعية, الاسكندرية, 2001-2000
48. محمد قاسم القريوبيتي: نظرية المنظمة و التنظيم, دار وائل، عمان(الأردن)، 2000
49. محمد محمود عياصرة و مروان بني حامد: القيادة و الرقابة و الاتصال الاداري, دار حامد للنشر و التوزيع،  
عمان الاردن، 2008.
50. محمد مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية, مؤسسة الوراق، عمان ، 2000
51. محمد منير حجاب : المعجم الإعلامي, دار الفجر, القاهرة, 2004

52. مدحت محمد ابو النصر : الموارد البشرية الاتجاهات المعاصر, مجموعة النيل العربية, القاهرة, 2007

53. موسى اللوزي : التنظيم و إجراءات العمل, دار وائل, عمان, 2004

## الرسائل و المذكرات الجامعية:

1. دخيل الله محمد الصربصري : دراسة الفعالية لقطاع التعليم, رسالة دكتوراة (غير منشورة), جامعة منوفا, السعودية, 1992.
2. السعيد بلوم : أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية, مذكرة لنيل شهادة الماجستير تنمية الموارد البشرية, (غير منشورة), كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية , جامعة منتوري قسنطينة, 2008/2007 ص7
3. عبد الله عبد الرحمان النيمان: الرقابة الإدارية و علاقتها بالإداء الوظيفي, مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة), السعودية, 2005/2004.
4. نجاة قريشي: القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم, مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية, جامعة بسكرة, 2007/2006.
5. الهاشمي بعاج: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية, مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علو التسيير فرع إدارة الأعمال, جامعة الجزائر, 2010/2009.

## المراجع باللغة الاجنبية:

1. John(pc) :ON THE Nature of organizationel Effectiveness ;in PS cood man ;J.M ;penning and association ;(ads) ;New perspectives on organizational Effectiveness(san Francisco :joss-Bass ;1977 ;p.36-41
2. Mouris(A) : initiation pratique a la méthodologie de science humaines. éd ;casbah-alger.québec.1999.p58

# قائمة المحكمين:

الرقم	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة
01	زرفة بولقواس	استاذ محاضر. أ.	علم الاجتماع	محمد خيضر بسكرة
02	بوزيد سليمة	استاذ محاضر. أ.	علم الاجتماع	محمد خيضر بسكرة