الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة– يحي فارس–

كلية:العلوم الإنسانية والاجتماعية

فرع:علم الاجتماع

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

دور الرقابة الادارية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية

من إعداد الطالبتين:

- ✓ هاجردبدابي
- ✓ ربيعة لبوخ

تحت إشراف الأستاذ:

*كناي المخفي

أعضاء لجنة المناقشة

الإسم واللقب	الجامعة	الرتبة	الصفة
د.لخضر شتوي	يحي فارس –المدية–	استاذ محاضر –أ–	رئيسا
كناي المخفي	يحي فارس –المدية–	استاذ محاضر	مشرف
نشادي عبد القادر	يحي فارس –المدية–	استاذ محاضر	مناقش

السنة الدراسية 2019_2020



شكر وعرفان:

أول شكري لله ربي العالمين الذي رزقني العقل وحسن التوكل عليه سبحانه وتعالى احمده واشكره على نعمه وحسن عونه واصلي وسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين

في البداية الشكر والحمد لله جل في علاه فإليه ينسب الفضل كله في إكمال والكمال يبقى لوحده هذا العمل وبعد الحمد لله فإنني أتوجه إلى أستاذي الدكتور " كناي المخفي "

بالشكر والتقدير الذي لن تفيه أي كلمات حقه فلولا مثابرته ودعمه المستمر ما تم هذا العمل وما قدمه لنا من وقت في سبيل إثراء هذه الرسالة وإعدادها بشكلها ومضمونها

الحاليين وعلى ما قدمه لي من جهد صادق وعون مخلص وتوجيهات.

وفي الأخير نتوجه بالشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد إلى كل هؤلاء أسمى معاني الشكر والتقدير لكم مني جزيل الشكر.....

إهداء:

اهدي ثمرة هذا العمل إلى

إلى من رعتني بعينيها وكستني بحلها وعطفها

إلى أحب الناس إلى روحي قلبي حفظها الله

وأبقاها لي تاجا فوق راسي.....أمي الغالية

إلى من عرفني الحرف وأحسن تربيتي وأوصلني أحسن المراتب

إلى..... أبي العزيز حفظه الله وأطال في عمره

إلى إخوتي الأعزاء محمد ورضا وفيصل

إلى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل من فارس وربيعة

والى كل الأصدقاء التي كانت أرواحنا حلوة في الدراسة من

ربيعة ولمياء خولة وشيماء وإيمان.

هاجر دبدابي

إهداء:

إلى من غرست في نفسي مخافة الله في السر والعلن وحببت إلى قلبي العلم والفضيلة في كل شيء.....والدتي

إلى من رباني صغيرة ورعاني كبيرة وان يجمعني به في نعيم و جنات إلى.....والدي الذي اجتهد في تربيتي

إلى إخوتي وأخواتي أمينة وحنان وحياة وجميع الأقارب على مساندتهم ومشاركتهم وتشجيعهم بكل صغيرة

وكبيرة لرفع المعنويات وتحفيزهم المعنوي

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد.....اهدي هذا العمل

الى جميع زميلاتي التي كنا بالروح واحدة وهي هاجر ولمياء،إيمان ،خولة وشيماء .

فهرس المحتويات

الموضوع الصفحة

شكر وعرفان.....--

الإهداء.....--

فهرس المحتويات.....--

مقدمة .....أ..ب

الباب الأول: الجانب النظري

الفصل الأول: موضوع الدراسة.....13

أولا:أسباب اختيار الموضوع.....13

ثانيا:الإشكالية.....13

ثالثا:الفرضيات.....15

رابعا: أهمية وأهداف الدراسة.....16

خامسا:تحديد المفاهيم.....17

سادسا:دراسات سابقة.....23

الفصل الثاني: ماهية الرقابة الإدارية

تمهيد.....35

المبحث الأول: ماهية الرقابة.....36

اولا: مفهوم الإدارة 36

ثانيا: أهمية الإدارة.....38

ثالثا: مجالات الإدارة.....39

رابعا: أساليب الإدارة.....42

خامسا: مبادئ الإدارة.....44

سادسا: عناصر لإدارة.....45

سابعا: أبعاد الإدارة.....47

المبحث الثاني: ماهية الرقابة الإدارية

أولا: مفهوم الرقابة الإدارية.....49

ثانيا: أهمية الرقابة.....51

ثالثا: أنواع الرقابة الإدارية.....53

رابعا: مراحل وخطوات الرقابة الإدارية.....56

خامسا: أدوات الرقابة الإدارية.....60

سادسا: مبادئ الرقابة الإدارية.....62

سابعا: عناصر ومقومات نظام رقابة فعال.....63

ثامنا: مجالات استخدام الرقابة الإدارية.....65

تاسعا: معوقات نجاح الرقابة الإدارية.....67

خلاصة الفصل.....69

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية

تمهيد.....72

المبحث الأول: الفعالية التنظيمية

أولا: تعريف الفعالية التنظيمية.....73

ثانيا: خصائص الفعالية التنظيمية.....47

ثالثا: مؤشرات الفعالية التنظيمية.....76

رابعا: المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية.....78

خامسا: الابعاد الخاصة بقياس الفعالية التنظيمية.....86

سادسا: المعايير المعتمد عليها في قياس الفعالية التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها.....96

خلاصة الفصل 105

الفصل الرابع: الاطار المنهجي للدراسة

تمهيد.....108

المبحث الاول: الدراسة الاستطلاعية

اولا: الدراسة الاستطلاعية.....109

ثانيا: المنهج المستخدم.....109

ثالثا: المنهج المستخدم.....110

رابعا: الأدوات المستخدمة.....112

المبحث الثاني: عينة الدراسة

اولا: تعريف العينة.....114

ثانيا: اختيار نوع العينة.....114

ثالثا: نتائج الدراسة 115

رابعا: الاقتراحات.....116

خاتمة.....117

قائمة المراجع.....118

مـــقدمة

تواجه المؤسسات الجزائرية اليوم الكثير من التحديات المتعددة مصدرها أساس اتساع البيئة الخارجية التي تمارس في إطار نشاطها وسط العديد من المتغيرات التي تمتاز بالتعقد والتداخل حيث تعمل هذه المتغيرات على تحديد مكانة ومستوى وقيمة المؤسسة في المجتمع سواء على الصعيد الوطني أو الدولي والمؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على إدارة جيدة تمكنها من حل المشاكل والصعوبات وذلك بالاعتماد على مجموعة من الوظائف والعمليات الإدارية الهامة التي لا يمكن الاستغناء عليها كالتخطيط والتنظيم والتوجيه حيث ان هذه العناصر تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقائها واستمرارها وتحسين أدائها وفعاليتها وضمان قدرتها على التكيف ومواجهة المنافسة الحادة التي تتعرض لها .

وفي بحثنا هذا ارتأينا دراسة وظيفة العملية الرقابية لما لها من أهمية بارزة داخل المؤسسة العمومية فهي نشاط إداري منظم يهتم بالإشراف والمتابعة والأداء والفعالية والكفاءة بناء على أهداف وسياسات وبرامج وخطط التي سبق تحديدها بقصد اكتشاف مواطن الضعف والأخطاء والانحرافات لعلاجها وتقويمها وتفادي تكرارها مرة أخرى .

ومن الضروري التمسك والإلحاح لممارسة أنشطة الرقابة الإدارية باستمرار وفي مختلف الأوقات والأزمنة لان تنفيذ الأعمال والمهام لايتم في الغالب بشكل تام ومتقن ولان تطبيق الخطط في العادة بواسطة البشر ومن المعروف إن هؤلاء متفاوتون في قدراتهم ودافعتيهم وأمانتهم وأدائهم الأمر الذي يفترض وجود رقابة مستمرة ولذلك حتى يمكن إزالة

أسباب الاحتكاك أو النزاع والصراع بين العاملين بالمؤسسات وللسهر على توفير الراحة والأداء الجيد .

إن الأجهزة الرقابية هي التي تساهم في ربط أجزاء العمليات الإدارية مع بعضها البعض وغياب العملية الرقابية يؤدي إلى تفكيك عناصرها فهي تطور التنظيم وتنشط الأداء في المؤسسة لذا فإننا نحتاج إلى مهارات عالية وخبرة كافية وأساليب متطورة للرفع من الإنتاج وتحسينه فالرقابة بمثابة الجهاز العصبي لجسم الإنسان لأنها تحرص وتسهر على سلامة خلية من خلايا التنظيم التي تشرف على متابعته داخل المؤسسة.

ونظرا لأهمية الرقابة الإدارية فإننا سنحاول من خلالها التطرق الى معرفة بعض العناصر التي توضح لنا الغموض الذي قد يتشكل في أذهاننا بالرقابة وذلك من خلال تعريفها وتوضيح أهميتها ووظائفها وأهدافها داخل المؤسسة مع التركيز على أساليبها ووسائلها في تقييم الأداء.

وتحقيقا لذلك قسمت الدراسة إلى قسمين أساسيين :هما الجانب النظري والجانب الميداني، حيث يشمل الجانب النظري على ثلاث فصول :

الفصل الأول : وقد اختص فيه طرح أسباب اختيار الموضوع وكذلك الإشكالية مع الإشارة الى جملة من التساؤلات والفرضيات التي احتوت منها بالإضافة إلى ذكر أهمية وأهداف الدراسة .

بالإضافة إلى تحديد المفاهيم والدراسات السابقة الدراسات السابقة وكذا التي تم التعرض إليها في البحث.

أما **الفصل الثاني** بعنوان ماهية الرقابة الإدارية فيندرج ضمنه مبحثين أساسيين هما:

المبحث الأول:

بعنوان ماهية الإدارة يحتوي على مفهومها بصفة عامة أهميتها وكذا مجالاتها بالإضافة إلى أساليبها ومبادئها وأبعادها .

المبحث الثاني:

بعنوان ماهية الرقابة الإدارية يحتوي على مفهوم الرقابة الإدارية وأهميتها وأنواعها والمراحل والخطوات والأدوات والمبادئ والعناصر وكذا أهم المعوقات.

أما **الفصل الثالث** بعنوان الفعالية التنظيمية يتشكل ضمن مبحثين هما كالتالي:

المبحث الأول:

يندرج تحت تعريف الفعالية التنظيمية و خصائص ومؤشرات .

المبحث الثاني:

قد تبين فيه المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية والأبعاد الخاصة بقياسها والمعايير المعتمد عليها والعوامل المؤثرة فيها.

وقد شمل الجانب الميداني على فصل واحد هو:الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة قد شمل مبحثين هما :

المبحث الأول:

بعنوان الدراسة الاستطلاعية والمنهج والأدوات المستخدمة.

المبحث الثاني:

بعنوان عينة الدراسة ونتائجها ووضع اقتراحات.

الباب الأول:

الجانب النظري:

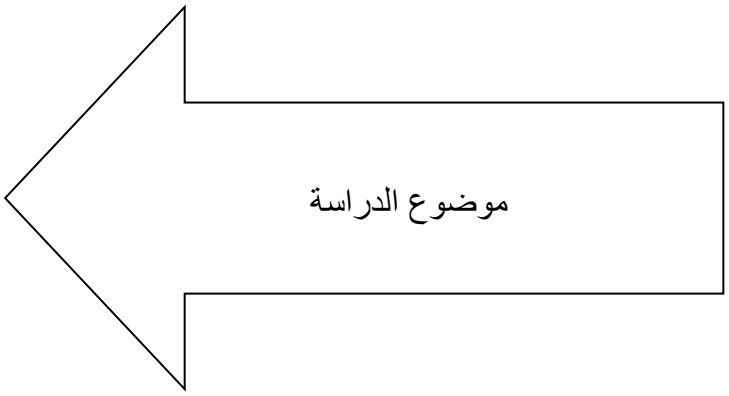
الفصل الأول: موضوع الدراسة

الفصل الثاني: الرقابة الإدارية

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الأول:



•الفصل الاول:

1-أسباب اختيار الموضوع

2-إشكالية البحث

3-فرضيات الدراسة

4-أهمية الدراسة

5-اهداف الدراسة

6-تحديد المفاهيم

7-دراسات سابق

أولا: أسباب اختيار الموضوع

1-الأسباب الذاتية :

تكمن لدينا أسباب اختيار الموضوع فيما يلي :

- الرغبة الملحة في دراسة موضوع الرقابة الإدارية والدور الذي تلعبه في تحقيق الفعالية التنظيمية وهذا من أجل تكوين نظرة عامة عن هذه العملية ميدانيا محاولة إبراز وإظهار هذه العملية لمدى فعاليتها في تحسين الكفاءة الإنتاجية وكيفية تطبيقها-

2-الأسباب الموضوعية :

تكمن أهمية مشكلة الرقابة بالنسبة للمؤسسة في السعي للوقوف على أهم خصائصها ومجالاتها وهذا من أجل تكوين إطار معرفي حول موضوع الرقابة.

- ✓ محاولة إفادة المؤسسات الجزائرية بدراسات واقعية تمس مشاكلها خاصة في مستويات تدهور الإنضباط والأداء والكفاءة .
- ✓ الحاجة للقيام بالمزيد من الدراسات حول هذا الموضوع لتحسين المؤسسة بأهمية المورد البشري الإعتناء بمستوى الفعالية والكفاءة .

ثانيا: إشكالية البحث

يشهد العالم اليوم تقدما علميا في جميع مجالات الحياة الإنسانية فأصبح العالم يتسم بالمنافسة الشديدة في المنظمات والأعمال على الأسواق المحلية والدولية ومنشأ هذه المنافسة في الاتجاهات السائدة نحو العولمة إشباع حاجات الفرد من سلع وخدمات ولكي تبلغ أعمال منظمات مستوى المكانة المتقدمة لإشباع هذه الحاجات فإنها تصطدم بندرة الموارد المتاحة ومن ثم تظهر الحاجة إلى نظام يكفل أفضل استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الهدف .

وذلك ينظر إلى الرقابة في منظمات الأعمال بأنها الجهد المنظم لتحديد معايير الأداء وفقا للأهداف التي خططتها ومقارنة الأداء الفعلي مع تلك المعايير ماذا كانت هناك أي انحرافات واستبيان أهميتها اتخاذ كل ما هو ضروري من أجل ضمان حسن استخدام موارد منظمة بكفاءة وفعالية نحو أهدافها وبتركيز أكثر تكون الرقابة هي الوظيفة الرابعة من وظائف الإدارة وذلك لا يعني أنها أقل أهمية إنما يتعلق الأمر بطبيعتها الخاصة.

وعلى هذا الأساس فان الرقابة الإدارية هي مراجعة الإنجاز وفقا للخطط الموضوعة وهي التحقق ما اذا كان كل شيء يحدث طبقا لتلك الخطط والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة الى نقاط الضعف والاخطار بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها .

وبهذا ارتبطت الرقابة الإدارية بعنصر الأداء الوظيفي من خلال التركيز على الجودة وتقيم للأفراد لزيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف فيعتبر الأداء من أهم الميزات الأساسية كذلك في أي مؤسسة فهو يشير الى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو بعكس الكيفية التي يحقق أويشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة .

ان التغيرات التي طرأت على وظيفة الدولة في عصرنا الراهن جعلت الرقابة تمتد إلى سائر المجالات الاقتصادية والقضائية والإدارية والسياسية وهذه أشكال وأنواع تعتمد على مجموعة من الوسائل وغيرها كالإشراف .

ولذلك فان الرقابة الإدارية ونظرا لأهميتها في وسط المنظمات الجزائرية يجب أن تحظى بقدر من العناية والاهتمام نظرا لارتباطها بالعديد من العمليات خاصة الفعالية ودورها كعملية والإشراف على مدى سير العمل داخل المؤسسة.

ولكن تبقى المؤسسات الجزائرية في دوامة المشاكل وظواهر تشاهد كضعف للإنتاج والتسيير لذلك وحاولنا من خلال هذه الدراسة معرفة الدور الذي تلعبه الرقابة الإدارية في المؤسسات ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية والتي من خلالها طرحنا السؤال المركزي التالي

- هل للرقابة الإدارية دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية

والذي تتفرع عنه الأسئلة الجزئية التالية :

- ✓ هل للرقابة الإدارية دور في زيادة الفعالية في المؤسسة الجزائرية
- ✓ هل للرقابة الإدارية دور في تحسين الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية
- ✓ هل للرقابة الإدارية دور في تقييم ناجح للأداء بالمؤسسة الجزائرية

ثالثا: الفرضيات

1- الفرضية العامة:

- ✓ الرقابة الإدارية لها دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.
- ✓ الرقابة الإدارية لها دور في زيادة الفعالية في المؤسسة الجزائرية.

- ✓ الرقابة الإدارية لها دور في تحسين الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية.
- ✓ الرقابة الإدارية لها دورفي تقييم ناجح للأداء بالمؤسسة.

رابعا: أهمية وأهداف الدراسة

أ- أهمية الدراسة

تتوقف أهمية أي بحث على أهمية الظاهرة المدروسة وعلى قيمتها العلمية والعملية ومدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة والميدانية من جهة أخرى وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تتناول موضوع حساس داخل المؤسسة الجزائرية وهي الرقابة الإدارية باعتبارها عملية فعالة تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية والكفاءة وتقييم الأداء.

ب- أهداف الدراسة :

لكل دراسة أو بحث علمي هدف أو أهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها من خلال اهتمامه بالظاهرة المدروسة ويستمد هذا البحث أهميته انطلاقا من مجموعة من العناصر المتعلقة بالجانب العلمي والعملي مبنية كالتالي:

الأهداف العلمية:

- ✓ توضح أهم القوانين التنظيمية لتسيير المؤسسة الجزائرية.
- ✓ إثراء المكتبة بموضوع الرقابة الإدارية ونتائج هذه الدراسة.
- ✓ التعرف على الرقابة الإدارية والدور الذي تلعبه في تحقيق الفعالية.

- ✓ التعرف على الرقابة الإدارية في تقييمها الناجح للانضباط والأداء.
- ✓ التعرف على الرقابة الإدارية في تحسين الكفاءة الإنتاجية.

الأهداف العملية:

الكشف عن الظاهرة المدروسة ميدانيا وتعني بذلك معرفة العلاقة الحقيقية الموجودة بين أساليب الرقابة الإدارية والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية.

خامسا: تحديد المفاهيم:

1- تحديد مفهوم الرقابة الإدارية:

أ- تعريف الرقابة لغة:

لقد كانت الكلمة الإنجليزية control مشتقة من الكلمة الفرنسية contre والمقطع الثاني rôle أما المقطع الأول فهو مشتق من الكلمة اللاتينية contre وتعني مواجهة،أما المقطع الثاني rôle تعني السجل أو القائمة وتطلق كلمة contre rôle على السجل أو القائمة التي تضم بعض الأسماء والتي تحمل معنى الرقابة.

ب- تعريف الرقابة اصطلاحا:

عرفها هنري فايول على أنها" عملية التأكيد من انجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة[1] ".

[1]عبد الكريم أبو مصطفى ، الإدارة و التنظيم ، طلا ، دار النشر عمان، الأردن ، 2001 ص 95.

يعرفها الشناوي على أنها " وظيفة إدارية تعمل على قياس و تصحيح أعمال المساعدين المرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد تحققت ونفذت[1]".

إبراهيم درويش فانه يرى " الرقابة على أنها أداة يمكن من خلالها التحقق من أن البرنامج والأهداف قد تحقق بالأسلوب المعين و بدرجة الكفاءة المحددة وفي الوقت المحدد للتنفيذ أي وفق الجدول الزمن العملية التنفيذ[2].

ج- تعريف الرقابة اجرائيا:

الرقابة هي عملية مهمة في المنظمة وهي تشمل على المتابعة والإشراف على الأفراد من أجل أداء جيد لهم.

2- تحديد مفهوم الأداء الوظيفي:

أ- تعريف الأداء الوظيفي اصطلاحا:

يعرفها بدوي مصطفى على أنها "نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة الانجاز عمل معين"[3]

[1] إبراهيم قلاني ، مرجع السابق ، ص 10

[2] علي الشريف ، الإدارة المعاصرة ،ط1، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2002، ص 35.

[3] كامل بريد، الإدارة و عملية و نظام، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، 1996، ص 47.

ويعرفها كتيه ديفس" ketih Davis" أن الأداء الفرد هو محصلة لدافعية ذلك الموظف للعمل وقدرته على العمل"[1].

أما زيدان فيري "أن أداء الأفراد لا يعتمد فقط على قدراتهم و إنما يعتمد في نفس الوقت على ما لديهم من دافعية وهذه الدافعية لا تعتمد بصفة عامة على ظروف العمل المادية، وإنما تعتمد على ظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات الأفراد فالحاجات المشبعة لا تدفع السلوك"[2].

ب- تعريف الأداء الوظيفي إجرائيا:

هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعملية من خلال بذل جهد ذو نوعية معنية وفق نمط أداء معين و تقدير جهود العاملين بشكل منصف.

3 - تحديد مفهوم الفعالية:

أ- تعريف الفعالية لغة:

يعني وصف في كل ما هو فاعل أي مصدر صناعي من فاعل : مقدرة الشيء على التأثير.[3]

[1] المرجع السابق، ص 96.

[2] المرجع السابق ، ص 95.

[3] فرحات يوسف شكري، معجم الطلاب ،ط5، دار الكتب العلمية، لبنان، ص12.

ب – تعريف الفعالية اصطلاحا:

عرفها قاموس الإدارة بأنها تحقيق الأهداف الصحيحة من وجهة نظر أفضل التفسيرات الممكنة الظروف التجارة و إمكانات الربح[1].

ويرى العمري أنها فعالية القائد بمدي الإنجاز الذي تحققه مجموعة العمل التابعة له في أهدافها".

ج– تعريف الفعالية إجرائيا:

الفعالية هي مدى تحقيق الأهداف و الوصول إليها بماهو متوفر من موارد بشرية هامة.

4– تحديد مفهوم الكفاءة:

أ– تعريف الكفاءة لغة:

ورد في لسان العرب العلامة ابن منظور" كافأه على الشيء مكافأة وكفاء: جازه والكفء هو النظير وكذلك الكفء والمصدر الكفاءة ونقول لا كفاء له وهو في الأصل مصدر، أي لا نظير الله والكفاءة في العمل: القدرة عليه وحسن التصرف فيه وهي كلمة مولدة و لفظة الكفاءة ذات أصول لاتينية compétence[2].

[1] الرائد محمد مهنا العلى ، الوجيز في الإدارة العامة ،ط1 ، الدار السعودية للنشر و التوزيع ،1984 ،ص 65.

[2] إبراهيم أنس و آخرون ، المعجم الوسيط مجمع اللغة العربية ،ط2 القاهرة دار المعارف ،1972 ص 63.

ب – تعريف الكفاءة اصطلاحا:

يعرفها لوي دينو (luis D hainoutt): مجموعة من المعارف ومن القدرات الدائمة ومن المهارات المكتسبة عن طريق استيعاب معارف وجيهة و خيرات مرتبطة فيها بينها في مجال.[1]

هي مجموعة من التصرفات الاجتماعية الوجدانية من المهارات المعرفية، أو من المهارات النفسية الحسبة، الحركية، التي تمكن من ممارسة دور وظيفة أو نشاط مهمة أو عمل معقدة على أكمل وجه.[2]

ج– تعريف الكفاءة الإنتاجية إجرائيا:

الكفاءة الإنتاجية هي مجموعة من المعارف وقدرات الأفراد التي يستطيع أن يستعملها بكفاءة في مجابهة المشاكل وحلها باستعمال الأمثل للموارد المتاحة.

5– تحديد مفهوم تقييم الأداء:

أ– تعريف تقييم الأداء اصطلاحا:

تعريف بيش beach: تقسيم الأداء هو التقويم المنظم للفرد مع احترام أدائه في العمل و كرامته في التطور[4].

[1] زكريا الدوري، مبادى و مداخل الإدارة ووظائفها، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع 2010 ص 45.
[2] نفس المرجع، ص 46.
3 ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني و التنظيم منظور على مقارن، الرياض، معهد الإدارة العامة ،1995 ص 59.

تعريف فيلدمان و أرنولد Feeldaman Arnold : فيعرفان تقسيم الأداء بأنه عملية قياس و تقويم أداء أعضاء المنظمة[1] .

ب – تعريف تقييم الأداء إجرائيا:

تقييم الأداء هو تحديد و تعريف الفرد بكيفية أدائه للوظائف التي يعملها وهو النظام الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد في جميع المستويات باستخدام أهم الأساليب لإبراز مدى قدرتهم و كفاءتهم و يكون دوريا.

6-تحديد مفهوم المؤسسة:

أ- تعريف المؤسسة لغويا:

تعني لغويا حسب منجد لاروس " تنفيذ مشروع و هو ما يقابله في الإنجليزية "entrer prise"[2].

ب- تعريف المؤسسة اصطلاحا:

يعرفها كارل ماركس" K . MARX : " بان المؤسسة الرأسمالية تكون ممثلة في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال، وفي نفس المكان من اجل إنتاج نفس النوع من السلع[3].

[1] تنفس المرجع ،60.

[2] عذون ناصر دادي، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، الجزائر العاصمة، دار المحمدية،2007، ص 40.

[3] نفس المرجع،42.

ويعرفها ليبروتون LBRETON .M والمادية للنشاط ". على أنها الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية.

وبهذا يمكن القول إن المؤسسة هي مرتكز النشاطات من إنتاج وتبادل السلع والخدمات مع مختلف القطاعات تحت إطار شروط معينة تحكمها .

سادسا: الدراسات السابقة:

1-الدراسات العربية:

أ- دراسة : عبد الله عبد الرحمان النميان :

وهي دراسة أكاديمية من أجل نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية تحت عنوان الرقابة الإدارية وعلاقاتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية[1] ".

والذي انطلق من السؤال المركزي التالي:

ماهو واقع الرقابة الإدارية في الأجهزة الأمنية وكانت الأسئلة الجزئية كالتالي:

- ✓ ما هو واقع أنظمة الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل وما مدى فعاليتها تجاه الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية ؟
- ✓ ما هي الأجزاء والوسائل المتبعة في العملية الرقابية ؟

[1] عبد الله عبد الرحمان النسيان ، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية رسالة لنيل شهادة ماجستير تخصص علوم إدارية ،رسالة منشورة ،جامعة المملكة العربية السعودية ، كلية الدراسات العليا، 2001.

- ✓ ما هي أهم العقبات والمشكلات التي تواجهها العملية الرقابية في شرطة منطقة حائل ؟
- ✓ ما هي المقترحات المؤدية لتطوير أنظمة الرقابة الإدارية ؟

وقد هدفت الدراسة إلى الإجابة عن تساؤلات الدراسة كالتالي :

- ✓ تحضى الأصول النظرية في مجال الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي.
- ✓ التعرف على الجوانب السلبية و الإيجابية في عملية الرقابة الإدارية.

وقد هدفت الدراسة إلى الإجابة عن تساؤلات الدراسة كالتالي :

- ✓ تحضى الأصول النظرية في مجال الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي
- ✓ التعرف على الجوانب السلبية و الإيجابية في عملية الرقابة الإدارية
- ✓ تقديم التوصيات و الاقتراحات المناسبة لتفعيل عملية الرقابة .
- ✓ إجراء مقارنة بين النظرية و الواقع للوصول إلى تحديد نقاط الاختلاف و الضعف
- ✓ أما الفرضيات فكانت عبارة عن تساؤلات كما ذكرت سالفا.
- ✓ أما الدراسة الميدانية فقد أعتمد على المنهج الوصفي.

كما اعتمدت على أدوات وهي استمارة الإستبانة على عينة شرطة منطقة حائل العاملين فيها ،وتوصل في الأخير إلى النتائج التالية :

- ✓ أظهرت النتائج وجود رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة لشرطة المنطقة وأن هذه الرقابة فعالة .
- ✓ أظهرت النتائج أهم المشاكل و العقبات التي تواجه الرقابة الإدارية وهي العلاقات الشخصية و ضعف الرقابة الذاتية وعدم وجود نظام رقابي متخصص حديث .
- ✓ أظهرت الدراسة المقترحات لتطوير الرقابة الإدارية مثل الحوافز المادية و المعنوية و تشجيع المنافسة بين أقسام و مراكز الشرطة و تشجيع العاملين و نوعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية.
- ✓ وجود علاقة إيجابية أو سلبية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية و استجابة أفراد العينة على بعض الفقرات.

ورغم هذا فإنه هناك مجموعة من الاختلافات بينها وبين والدراسة الحالية و تكمل في كونها ربطت الرقابة الإدارية كمتغير مستقل بمتغير تابع للأداء الوظيفي كعلاقة بينهما في الأجهزة الأمنية ،فقد حاولت إبراز العقبات والإجراءات والوسائل المتبعة في العملية الرقابية عكس دراستنا فقد حاولنا إبراز الرقابة الإدارية والدور الذي تلعبه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين والوصول إلي هذه النتائج ورغم هذا نجد أنهما يصلان إلي نفس المبتغي وهو إيجاد العلاقة بين الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي كعملية في وسط المؤسسة .

ب- دراسة : أحمد بن صالح بن هليل الحربي :

وهي دراسة لنيل شهادة الماجستير في الأعمال الإدارية تحت عنوان الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء[1] .

والذي انطلق من السؤال المركزي التالي:

ما علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة أداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي بالرياض والأسئلة الجزئية التالية:

- ✓ ما أساليب وأدوات الرقابة الإدارية على أداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك الملكي؟
- ✓ ما مدى فعالية الرقابة الإدارية بجمرك مطار الملك خالد الدولي في رفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين ؟
- ✓ ما الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالية على أداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي ؟
- ✓ ما العلاقة بين الأساليب الرقابية و مستوى كفاءة الأداء لدى المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي ؟

[1] أحمد بن صالح بن هليل الحربي ، الرقابة الإدارية و علاقتها بكفاءة الأداء ،رسالة لنيل شهادة ماجستير في الأعمال الإدارية ،رشالة منشورة ،جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، 2004.

وقد هدفت دراسة إلى بحث علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة الأداء وذلك من خلال التعرف على أساليب وأدوات الرقابة الإدارية على النشاط الجمركي بجمرك مطار الملك خالد الدولي بمدينة الرياض ومن ثم الكشف عن مدى فعالية ما يستخدم من أساليب رقابية ، ثم التعرف على مدى فعالية ما يستخدم من الأساليب رقابية ثم التعرف على معوقات تطبيق الرقابة الفعالة.

أما في الدراسة الميدانية فقد اعتمد على المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي ، كما اعتمد على أدوات الإستبانة لجمع البيانات على عينة عمال جمركيين بمطار الملك خالد الدولي وتوصل في الأخير إلى النتائج التالية :

- إن بحث و مناقشة مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها لا يتم بشكل فعال بجمرك المطار،

ويمثل هذا الجانب أحد أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة على أداء المراقبين الجمركيين وتدني متابعة الأداء بجمرك مطار الملك خالد للكشف المستمر عن تطبيق الرقابة الفعالة على أداء المراقبين وأن الأساليب الرقابية المتبعة بجمرك مطار لا تركز على تطوير الأداء .

ورغم هذا فنلاحظ أن هناك اختلاف بسيط بينها و الدراسة الحالية و تكمل في أنها ربطة الرقابة الإدارية بمتغير تابع للكفاءة عكس دراستنا الحالية ربطت المتغير المستقل

بالمتغير التابع للأداء الوظيفي لكنها تلتقيا في متغير واحد وهو المتغير المستقل الرقابة الإدارية .

2- الدراسات الجزائرية :

أ- دراسة نادية سلخان:

وهي دراسة أكاديمية لنيل شهادة الماستر في التدقيق و مراقبة التسيير قامت بها نادية سلخان تحت عنوان: "لوحة القيادة ودورها في الرقابة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية [1].

والذي انطلق من السؤال المركزي التالي : ما مدى فعالية لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية و كانت الأسئلة الجزئية كمايلي:

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

والفرضيات كانت كالتالي :

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

- تعتبر لوحة القيادة أداة ضرورية لمراقبة تسيير أداة الموارد البشري في مؤسسة سونلغاز .
- تتميز لوحة القيادة الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز بطريقة تقديم المؤشرات الخاصة لمعالجة كل وظيفة من وظائف إدارة المواد البشرية .
- يتم تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز بناءا على المؤشرات و المعلومات الضرورية الفعالة التي تحتويها لوحة القيادة .
- أما الدراسة الميدانية فقد اعتمد على المنهج الوظيفي و الأدوات التالية : استمارة و مقابلات حرة مع بعض إطارات في مؤسسة سونلغاز بورقلة.

وقد طبقت الدراسة على عينة عمال سونلغاز العاملين توزيع وسط ورقلة و المجال الزماني الفترة الثلاثي الأول لسنة 2013 وتوصلت في الأخير إلى النتائج التالية :

أن لوحة القيادة ووجودها في المؤسسة فهي أداة حقيقية فعالة يعتمد عليها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة / لفت إنشاء المسؤولين إدارة الموارد البشرية بأن الإنحرفات المسجلة و الأهداف و الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب / أن هناك القيادة اجتماعية في إدارة الموارد البشرية / اختيار لوحة القيادة أداة فعالية في فعاليته الأداء للعاملين داخل مؤسسة سونلغاز بورقلة .

وبهذا كانت هذه الدراسة تحوي على متغيرين لوحة القيادة والرقابة وإبراز الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة على الرقابة وأداء العاملين بينما احتوت الدراسة التي تحت بعد دراستها

على متغير الرقابة والأداء الوظيفي، فقد كانت مختلفين في المتغير المستقل و لكن كان لهما نفس الهدف للوصول الى كيفية تحسين الأداء لدى العمال .

ب- دراسة السعد بلوم :

وهي دراسة أكاديمية لنيل شهادة ماجيستر في تنمية و تسيير الموارد البشرية قام بها السعيد بلوم تحت عنوان "أساليب الرقابة ودورها في تقسيم أداء المؤسسة الاقتصادية و الذي انطلق من السؤال

المركزي التالي[1] :

- ✓ هل تساهم أساليب الرقابة بأنواعها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية؟

وكانت الأسئلة الجزئية كما يلي:

- ✓ إلى أي مدى تؤثر أساليب الرقابة المطبقة داخل المؤسسة على تماسكها ؟
- ✓ هل تساهم أساليب الرقابة في التسمية الفعالة للمؤسسة؟
- ✓ هل تؤدي أساليب الرقابة المختلفة إلى تقييم فعال لأداء المؤسسة الاقتصادية؟

و الذي انطلق من الفرضيات التالية :

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

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

- ✓ كلما كان النظام الرقابي في المؤسسة الاقتصادية واضح ودقيق ساهم ذلك في نجاح العملية الرقابية.
- ✓ كلما كانت الأساليب و الوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية متطورة أدي ذلك إلى تقييم نجاح الأداء المؤسسة الاقتصادية .
- ✓ أما في الدراسة الميدانية فقد اعتمد على المنهج المقارن في تحديد العلاقة بين الرقابة المالية و الرقابة الإدارية .

أما الأدوات فقد اعتمد على المقابلة والملاحظة والاستمارة أما العينة فقد قسمت إلى فئات وهم الإداريين والعمال والتقنيين و يقدر عددهم ب 1386 عامل،ثم توصلت في الأخير إلى نتائج التالية :

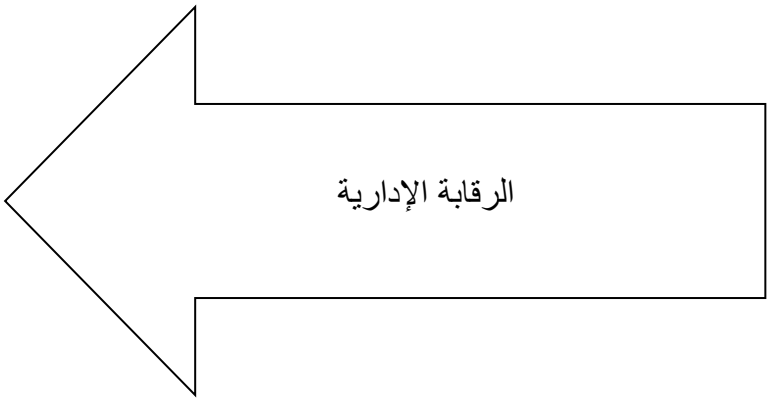
- ✓ -إن الرقابة عملية دينامكية تتصف بالحركة .
- ✓ ضعف دور الرقابة الموارد البشرية في المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة .
- ✓ -الرقابة على الإنتاج لم ينجح في تطوير العملية الإنتاجية سواء من حيث الإنتاج أو نوعية أو جودته

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

- ➢ ربط الرقابة بالأداء في المؤسسة وأبرز لنا مدى تأثير هذه الأساليب الرقابية والدور الذي تلعبه في تقييم الأداء .

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

الفصل الثاني:



الفصل الثاني:

- تمهيد

-المبحث الأول:ماهية الإدارة

1-مفهوم الإدارة

2-أهمية الإدارة

3-مجالات الإدارة

4-أساليب الإدارة

5-مبادئ وعناصر وأبعاد الإدارة

-المبحث الثاني:الرقابة الإدارية

1-تعريف الرقابة الإدارية

2-أهمية وأنواع الرقابة الإدارية

3-مراحل وخطوات الرقابة الإدارية

4 -أدوات ومبادئ الرقابة الإدارية

5-عناصر ومجالات الرقابة الإدارية

6-معوقات نجاح الرقابة الإدارية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعد الرقابة الإدارية إحدى أهم الوظائف في العمل الإداري إذ يستطيع بواسطتها المسئولون الإداريون التحقق من مدى تنفيذ الأهداف الموضوعة للمنظمة، أي أنها وظيفة تمكن من مراجعة العمل الذي يتم تأديته وإظهار أسباب التقصير في العمل و كيفية معالجة ذلك لمنع تكرار حدوث مثل هذه التصرفات .

لذا سوف تتطرق في فصلنا هذا إلى الإدارة وما هي أسسها و أصولها العملية و تعبر عن أكثر المواضيع التي شهدت تغييرا في ممارستها التطبيقية ومفاهيمها الفلسفية على حد سواء و ذلك بسبب حالة التسارع و التجدد و التطور، هذه الأخيرة هي السمة الأساسية للأنشطة الإدارية بكل أنواعها.

بالإضافة إلى ذلك سنحاول توضيح هذه العملية الرقابية و إبراز الإدارة كهيكل فقمنا بتوضيح مبحثين: المبحث الأول يتناول الإدارة و المبحث الثاني الرقابة الإدارية.

المبحث الأول: ماهية الإدارة:

أولا: مفهوم الإدارة:

ليس هناك من تصور محدد لماهية النشاط الإداري وحدوده ومضمونه، فالبعض يفهم الإدارة بأنها" السلطة والقيادة أو بمعنى أخر هي المركز المرموق الذي تصدر عنه الأوامر والقرارات[1]".

بينما يعرف فريدريك تايلور – Fredirique Taillor–، رائد مدرسة الإدارة العلمية للإدارة بما يلي " فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله ثم رؤيتك إياهم يعلمونه بأحسن طريقة و أرخصها[2] ".

أما بيتر دركر– Peter Darker– "وهو من علماء الإدارة المعاصرين وصاحب نظرية الإدارة بالأهداف فيعرف الإدارة على أنها عضو له وظائف متعددة وهي التي تدبر العمال والعمل[3] ".

وهناك من بعرفها عن طريق القيام بوظائفها من تنبؤ و تخطيط و تنظيم و إصدار أوامر وتنسيق ورقابة وعرفت الإدارة بأنها هي " فن التخطيط لنشاط يتعلق بحسن استعمال الموارد البشرية و المالية لتحقيق أهداف المؤسسة .

[1]" علي فلاح الزعبي مبادئ الإدارة،ط1، عمان، الأردن ، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2003، ص55.

[2] د موسي خليل ، الإدارة المعاصرة، ط1، بيروت، لبنان ، دار حامد للنشر و التوزيع ،2003، ص 25

[3] علي فلاح الزعبي ، المرجع السابق ، ص 6

فيقول كامل المغربي" بأن الإدارة هي عملية التنسيق بين جميع عوامل الإنتاج البشرية وغير البشرية باستعمال وظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والإشراف والرقابة حتى يمكن التوصل إلى الهدف المطلوب وبأقصى كفاية ممكنة .

ورقابة وعرفت الإدارة بأنها هي " فن التخطيط لنشاط يتعلق بحسن استعمال الموارد البشرية و المالية لتحقيق أهداف المؤسسية[1].

فيقول كامل المغربي " بأن الإدارة هي عملية التنسيق بين جميع عوامل الإنتاج البشرية و غير البشرية باستعمال وظائف التخطيط و التنظيم و القيادة و الإشراف و الرقابة حتى يمكن التوصل إلى الهدف المطلوب وبأقصى كفاية ممكنة[2] .

كما تعرف الإدارة عند ليونارد هوايت – Lionard Hweit– أول من كتب مؤلفا علميا في هذا الموضوع بعنوان مقدمة دراسة الإدارة العامة، مؤكدا أن الإدارة العامة تتضمن جميع تلك العمليات التي تحتوي أعرافها الوفاء بالسياسة العامة أو تنفيذها[3].

وعرف "أبو نبعة" الإدارة بأنها فن معرفة استخدام كافة أوجه النشاط اللازمة لتوجيه موارد الشركة التحقيق أهدافها بأقصى كفاية ممكنة[4] .

[1] زكريا الدوري، مبادئ و مداخل الإدارة ووظائفها، ط1، الأردن ، عمان ،2010،ص10

[2] أسعد غالب ، الإدارة الإستراتجية ، د ط ، الرياض السعودية ، معهد الإدارة العامة ،ص 15.

[3] و نفس المرجع ،ص 15.

[4] المرجع السابق ، ص 26.

كما يعرف "هنري فايول – Henry Fayol–" الإدارة أنها التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة ويرى إن عناصر الإدارة هي التخطيط، التنظيم، القيادة التنسيق، الرقابة[1].

وعرف "جون مي" – John Mai–الإدارة هي "فن الحصول على أقصى نتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصي سعادة لكل من صاحب العمل و العاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع[2] .

وعرف "شيلدون" – Childon– الإدارة هي وظيفة في الصناعة يتم بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين الأنشطة الإنتاج والتوزيع والمالية وتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع و القيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ[3].

ثانيا : أهمية الإدارة :

من سمات الحياة البشرية في سهولتها وفي تعقدها وفي بدايتها وفي أقدمها تكوين الجماعات المختلفة للسيطرة على البيئة التي يعيش فيها الإنسان نظرا لطاقاته و إمكانياته المحدودة فكان الإنسان يعيش حياته البدائية بين أفراد قبيلته التي يعتمد عليها في حماية نفسه ضد هجمات الأعداء، وكان رئيس القبيلة هو المسؤول عن تصريف أمورها وتوزيع

[1] المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم ،دط ، عمان دار الفكر للنشر والتوزيع ،ادس، ص23.

[2] نفس المرجع ص 24.

[3] حسين حريم مبادئ الإدارة الحديثة ، ط2، مصر ، دار حامد للنشر و التوزيع ،2009 ،ص 135.

الأعمال بين أفرادها وحل النزاع واتخاذ القرار فيما يعود بالخير على الجميع وهو بذلك يمارس شكلا من أشكال الإدارة فالإنسان منذ القدم يعيش مع الجماعة لأنه مدني بطبعه لا يحب أن يعيش منعزلا عن الناس ، فالإدارة مهمة لإدارة أمر الجماعة و الفرد نحو أهدافها وكذلك مهمة لإدارة أمور المؤسسة نحو تحقيق أهدافها[1] .

أما أهمية الإدارة في المجتمع فيعود تقدم الأمم إلى الإدارة الموجودة فيها فالإدارة هي المسؤولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية و المادية بكفاءة عالية وفاعلية.

فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية و البشرية ولكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في الموقع متخلف كما يمكن أن يقال إن نجاح خطة التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و تحقيقها لأهدافها لا يمكن أن تتم إلا بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية و البشرية وكذلك نجاح المشروعات المختلفة في جميع الأنشطة الاقتصادية الزراعية و الصناعية والخدماتية.

ثالثا: مجالات الإدارة :

ترتبط الإدارة بجميع الأنشطة الحياتية وفي الواقع إن التصنيف على أساس المجال لا يكون تصنيفا محددا إذ أن الأنشطة الحياتية منوعة وغير محددة ولكن يمكننا أن نصنف

[1] أحمد ماهر ، الإدارة المبادئ و المهارات ، ط1 ، الإسكندرية ، مصر ، الدار الجامعية ،2004 ص 65.

الإدارة تصنيفا عاما وشاملا على أساس الهدف من النشاط الاجتماعي والخدمي و المادي فتصبح الإدارة بذلك نوعين[1]:

1- إدارة الأنشطة ذات الهدف الخدمي الاجتماعي (إدارة القطاع الحكومي أو الإدارة العامة).

2- إدارة الأنشطة ذات الهدف المادي (إدارة القطاع الخاص أو إدارة الأعمال) ، وهناك مجالات متعددة تطبق فيها الإدارة فهي تطبق في القطاع العام و تطبق عليها في هذه الحالة الإدارة العامة و تطبق في القطاع الاقتصادي و تسمى في هذه الحالة إدارة الأعمال .

وهناك إدارة تسمى بإدارة المستشفيات وهي الإدارة التي تطبق في المستشفيات إدارة تسمى إدارة الفنادق وهي الإدارة التي تطبق في الفنادق وهكذا نلاحظ أن الإدارة تكتسب اسم المجال الذي تطبق فيه، فإن طبقت في الوزارات و المؤسسات الحكومية سميت إدارة عامة وإن طبقت في النشطات الاقتصادية سميت إدارة الأعمال .. الخ.

ويعتبر تقسيم الإدارة إلى إدارة عامة وإدارة أعمال من أهم التقسيمات و الجدول التالي يوضح مقارنة بينهما وهنا لابد من الإشارة إلى أن هذه الفروقات قد بدأت في التلاشي و الانكماش.

[1] محمد عساف، أصول الإدارة ، ط1 ، القاهرة ، مصر ، دار الناشر العربي ، 1992،ص 95.

جدول رقم1: يبين الفرق بين إدارة الأعمال و الإدارة العامة.

الرقم	المعيار	إدارة أعمال (قطاع خاص)	إدارة عامة (قطاع عام حكومة)
01	الهدف	تحقيق ربح	تقديم خدمة عامة
02	الحجم	أصغر	عادة كبيرة
03	مجال التطبيق	القطاع الاقتصادي وبذات القطاع الخاص	دوائر حكومية مثل الوزارة أو المصلحة
04	إطار العمل	مجلس الإدارة	السياسة العامة للدولة
05	شكل التنظيم	أفراد,شركات,أشخاص,شركات أموال	وزارة,دائرة ,هية,مؤسسة
06	الجهة الرقابية	المساهمون وأصحابها	الدولة ممثلة في أجهزتها الرقابية
07	مقياس النجاح	تعظيم الربح	مدى توفر الخدمة

حاولنا من خلال هذا الجدول إبراز الفرق بين إدارة الأعمال والإدارة العامة من خلال إعطاء كل معيار لإدارة الأعمال ومعيار للإدارة العامة وكيفية تحقيق أعمالها والفرق بينهما من تحقيق لربح إلى تقديم خدمة عامة.

رابعا : أساليب الإدارة

حتى تحقق الإدارة أهدافها وتستطيع أن تصل إلى مبتغاها فإن لها أساليب عدة للوصول إلى ذاك من أهمها مايلي[1]:

1- اللوائح أولا و أخيرا :

وشعارها الدائم النظم واللوائح قبل كل شيء حتى و إن كان في ذلك إضرار بالعاملين أو بالأهداف موضع التنفيذ ومن ثم فلا تسأل عن احتمال وجود مساحة للإبداع أو الابتكار.

2- إدارة بلا إدارة :

وشعارها الدائم دعه يعمل دعه بمر فهي دائما في انتظار الآخرين و لذلك فهي تعتمد على رد الفعل أكثر من الفعل ودائما ما تكون متأثرة بغيرها وهذه الإدارة لا تلقي بالا لا للوائح ولا للأهداف و الابتكار.

- إدارة الفرد :

وشعارها الدائم كل شيء يسير بتوجيهات المدير ومن ثمة فهي تقوم على ما يتميز بها المسؤول من كاريزما أو جاذبية شخصية وحينها يكون المدير هو المخطط و المنفذ وهو واضع اللوائح و النظم وكل شيء .

[1] بلال السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة ، ط1 ، عمان ، الأردن دار السيرة للنشر و التوزيع ،2009،ص43.

4 – إدارة تسيير الأعمال :

وشعارها الدائم القناعة كنز لا يفنى، فهي لا هم لها سوى أن يسير العمل بوتيرة روتينية من ثمة يمكنها أن تتنازل عن حقوق العاملين في سبيل إدارة العمل وفي نفس الوقت ليس لها شجاعة .

5– إدارة التفاؤل غير المبرر:

وشعارها الدائم كل شيء على ما يرام حتى وإن كان الواقع غير ذلك فهي تسعى إلى تجاهل المشكلات وعدم الموضوعية في النظر للأمور حتى تقع الكارثة.

6– إدارة المشاركة :

وهي التي تحمل شعار كلنا في سفينة واحدة فهي تقوم على المشاركة بين المدير و العاملين حوله في تحمل المسؤولية و اتخاذ القرار و تنفيذه بعد ذلك .

7– إدارة الأهداف:

وشعارها الدائم الأهداف قبل الجميع وهي تقوم على إبراز الأهداف للعاملين بشكل واضح ثم تقييم حقيقي لهذه الأهداف، بحيث يسعى كل فرد باستمرار لتحيق هدف محدد وواضح ضمن مجموعة أهداف العمل المؤسسة.

تعتبر هذه الأساليب مفتاح نجاح أي مؤسسة، فبفضلها تصل إلى ما تطمح إليه برغم اختلافات طبيعة كل مؤسسة صيرورتها مع العمال و المدير .

خامسا : مبادئ الإدارة :

لكي تحقق الإدارة أهدافها و تساير التقدم العلمي وحتى تتمكن الإدارة من مواجهة المتغيرات و التوافق مع معطيات العصر يجب أن تتبع المبادئ الآتية[1]:

1- مبدأ الموضوعية :

و المقصود بها فهم وإدراك اللوائح و التنظيمات و الاستفادة منها في تنفيذ المهام الإدارية.

2- مبدأ الإدارة المستقبلية:

أن الاعتماد على المعلومات التي تسمح باستقرار الماضي و تحليل دراسة اللوائح و التنبؤ باحتمالات المستقبل .

3-مبدأ الفعالية :

وهو اختيار انسب أسلوب في التطبيق العملي لتحقيق مستوى عالي من الكفاية و تحقيق عائد.

4- مبدأ الأولوية :

أي اختيار أهم العمليات التي تنفذها في بداية المشروع وفقا للأهمية.

[1] اسعد غالب، الإدارة الإستراتجية ، د ط ، الرياض ، السعودية ، معهد الإدارة العامة ، 2008،ص 108.

5-مبدأ التكامل :

أي الترابط و التناغم و التأشير المتبادل بين عناصر ومكونات العمل الإداري .

6- مبدأ الإنتاجية :

يشير ذلك المبدأ إلى تحقيق قيمة مضافة بحيث يضاف لعمل الإدارة قيمة التاريخ من مجموع قيم المدخلات التي استخدامها في ذلك العمل، تبقى هذه المبادئ معطيات تعطي لأي مؤسسة وعليها تطبيقها وفق ما يتلاءم معها ولكن تبقي غير مطبقة في بعض المؤسسات ولا تعتمدها في سير عملها .

سادسا: عناصر الإدارة:

الوظائف الإدارية تمثل صيرورة لا متناهية منها[1]:

1- التخطيط:

هو تقرير ما يجب أن يحصل مستقبلا وتحديد أفضل السبل لتحقيق أهداف المؤسسة.

2- التنظيم:

الانتفاع الأمثل من الموارد البشرية والمادية المتوفرة لتنفيذ خطط العمل عبر هيكل واضح اللمسؤوليات والصلاحيات .

[1] علي فلاح الزعبي مرجع السابق ، ص 65.

3- التوظيف:

اختيار وتعيين الموظفين مع التركز على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

4- التوجيه:

قيادة و إلهام الموظفين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة .

5- الرقابة:

مراقبة الانجازات مقارنة بالأهداف وتقرير التعديلات الملائمة على ضوء التغذية الراجعة علما بأن التنسيق و المتابعة هي ضمن الرقابة.

6- التنسيق:

هو الرابط بين الأنشطة أو الأعمال المراد تحقيقها.

7- المتابعة :

تطابق العمليات الحقيقية لما هو محدد في الخطة وهنا يقوم المدير بأعمال التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق والمتابعة والإعلام وإعداد الميزانية .

وبهذا تبقى عناصر الإدارة هي الأساسية في بناء أي مؤسسة والعمل بها يؤدي إلى نجاحها.

سابعا: أبعاد الإدارة:

تعني الأبعاد هنا بالمجالات و المحاور الأساسية للإدارة وتتبلور هذه المحاور في ثلاث أبعاد أساسية هي[1]:

1-**البعد الاقتصادي** : و الذي يعتمد على جانبين أساسيين هما:

أ- **الفعالية** : بمعنى تحقيق أفضل النتائج

ب- الكفاءة : بمعنى الاستخدام الأمثل للعناصر المتاحة ومن هنا عرفت الإدارة بأنها عملية توجيه الجهود المتكاملة للعاملين في الشركة بكفاءة وفعالية وعليه فهناك ترابط بين الكفاءة والفعالية وهما حدين ومحورين رئيسيين لمصفوفة كفاءة وفعالية و الجدول التالي يبين :

الجدول رقم 02: يبين الفاعلية والكفاءة لجانبين أساسين:

الفاعلية	عاليـــة	منخفضـــة
عاليـــة	الشركة تحدد الأهداف بعناية وتستخدم لها الموارد والإمكانيات المتوفرة أحسن استخدام وعليه فالمنتج ممتاز ذو جودة عالية وسعر مناسب مع رضا الزبون	الشركة تحدد الأهداف الصحيحة وتستخدم لها الموارد والإمكانات المتوفرة باستخدام إمكانيات ضعيفة وعليه فالمنتج مناسب للزبون ولكن سعره غير مناسب له فلا يشتريه

[1] درويش إبراهيم، الإدارة العامة في النظرية و الممارسة ،ط2 ، مصر ، القاهرة ، دار النهضة العربية ،1993 ،ص 85.

منخفضة	الشركة تحدد الأهداف غير الملائمة وتستخدم لها الموارد والإمكانيات المتوفر أحسن استخدام وعليه فالمنتج ذو جودة عالية ولكن لا يرغب فيه الزبون	الشركة تحدد الأهداف بدون اهتمام وعناية وتستخدم بعبث هذه الموارد والإمكانيات المتوفرة وعليه فالمنتج منخفض الجودة ولا يرغب به الزبون مع عدم الرضا.

2- البعد الإنساني :

و الذي يعتمد أيضا على جانبين أساسيين هما:

أ- تحقيق ذاتية الإنسان العامل (المرؤوس) من خلال الرضا و النمو.

ب- إحداث التنسيق و التعاون و التكامل بين الأفراد.

3- البعد الزمني :

و الذي يعتمد على إحداث التوازن بين :

أ- الحاضر (الواقع الفعلي).

ب- المستقبل (المستهدف تحقيقه) وذلك من خلال استقراء الماضي وتحليل الحاضر التنبؤ بالمستقبل و استشرافه.

الفعالية والكفاءة عنصران مهمان من بين الأبعاد والأفراد (البعد الإنساني، البعد الزمني) فكل إدارة تسعى إلى تحقيق أهدافها الصحيحة ولتحقيق أفضل النتائج بالفعالية واستخدام الأمثلة المتاحة بالكفاءة.

المبحث الثاني : ماهية الرقابة الإدارية:

أولا: مفهوم الرقابة الإدارية:

تعتبر الرقابة الإدارية الوظيفة الأخيرة بين الوظائف الإدارية الرئيسية و هي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري و بذلك تبرز لنا عدة تعاريف عن هذه العملية :

تمثل إحدى الوظائف الإدارية و هي عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم و مقارنته بالنشاط الإداري المخطط و من ثمة تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات[1].

يقول " كامل المغربي " كثيرا ما تقارن الرقابة الإدارية بأداة التيرموستات التي تستخدم لتنظيم الحرارة المطلوبة فإن كان هناك فرق بين درجتي الحرارة يقوم التيرموستات بفضل التيار أو وصله حتى تصل درجة حرارة البيت إلى المستوى المطلوب و يمكن القول بأن هناك العديد من النشاطات في المشاريع الاقتصادية التي تحتاج إلى رقابة مماثلة و ذلك من جراء قياس النتائج الفعلية أكثر ما يمكن من الهدف المطلوب[2].

[1] رشا الغول ، التقييم الذاتي للرقابة ، ط1 ، مصر ، القاهرة ، مكتبة الوفاء القانونية ،2013 ، ص 93.

[2] زكريا الدوري ، مبادئ و مداخل الإدارة ووظائفها ، ط1 ، الأردن ، عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،2010، ص 45.

ويعرفها"هنري فايول"– Henry Fayol– بأنها: "هي وظيفة من وظائف الإدارة تعنى بقياس وتصحيح أداء المرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف والخطط الموضوعة قد تم تحقيقها، فهي وظيفة تمكن القائد من التأكد من أن ما تم مطابق لما خطط له[1].

ويعرف"محمد عليش" وظيفة الرقابة بأنها عملية تهدف إلى التأكد من أن الأهداف المحدودة والسياسات المرسومة والخطط الموضوعة والأوامر والتعليمات الموجهة وخلافه مما سبق ذكره وإنما تنفذ بدقة وعناية، كما تعني الرقابة بالتحقيق من أن النتائج التي حققها القائمون على التنفيذ تطابق تماما ما تتوقعه الإدارة و تصبو إليه[2] .

وقد عرف مور "moor " الرقابة الإدارية بالوظيفة التي تعني بالتأكيد من أن كل شيء في المنظمة يسير وفق ما خطط له أو هي الوظيفة التي تعنى بتنظيم و توجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقا للخطة الموضوعة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة[3].

كما عرفها كل من " **بدرن– جيكليون**"" **bederan _giglioni**" بالعملية التي سيتم من خلالها قيام فرد أو جماعة أو منظمة بتحديد ما يقوم به فردا أو جماعة أو منظمة والتأثير فيه[4].

[1] رشا الغول ، المرجع السابق ، ص 94.

[2] علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال ، ط1 ، بيروت ، إثراء للنشر و التوزيع ، 2002 ص 105.

[3] نفس المرجع ، ص 106.

[4] الفيابي بكر، الرقابة الإدارية ،ط1 ، القاهرة ، مطبعة دار التأليف ،1987، ص 10.

كما يعرفها بيتر دراكر"biter berkr" "بأن المرادف لكلمة الرقابة هو التوجيه، فالرقابة معيارية و تختص بما يجب أن يكون[1].

ويقول كامل المغربي"يجب أن نكرر تحذيرنا السابق بأن الرقابة ليست وظيفة مستقلة ومنفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى حيث أن وظيفة التخطيط نفسها تحتاج إلى رقابة وكذلك وظيفتي التنظيم و القيادة و بنفس القول فإن وظيفة الرقابة تحتاج إلى تخطيط و تنظيم حتى تتم على أحسن وجه[2].

ثانيا : أهمية الرقابة:

تعتبر الرقابة من أهم الوظائف الإدارية التي تعمل على تحقيق الأداء كما ينبغي بفاعلية وكفاءة ذلك التقادي الوقوع في الخطأ والعمل على تصحيح الانحرافات أولا بأول لذلك تبرز لنا أهميتها من خلال مايلي[3]:

- ارتباطها بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا، لأن لكل من التخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثران ويتأثران بالرقابة أي هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق الأهداف التي تسعى المنظمة اليها.

[1] حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ،ط2 ، مصر دار حامد للنشر و التوزيع ،2009 ، ص 56.

[2] نفس المرجع ، ص 17.

[3] سليم بطرس ، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة ، ط1 ، بيروت ، دار الراية للنشر و التوزيع ، 2009 ، ص95.

- إن عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية لأنشطة ومهام المنظمة فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعة و أساليب تنفيذها .
- ترتبط الرقابة ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط لأن التخطيط هو مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة.
- إن أي برنامج للرقابة يتطلب وجود هيكل تنظيمي والمتمثل في أوجه المسؤولية المختلفة للمدرين.
- إن الخطأ الصغير الذي لا يكتشف في وقته أي في يومه يصبح خطأ كبيرا في اليوم الذي يليه وبهذا فإن نظام الرقابة الفعال يمكن المديرين من التحكم والكشف عن الأخطاء في وقتها ومحاولة حلها والتغلب عليها .
- إن الإدارة المعاصرة تتميز بالتعقيد الشديد في جميع نواحيها الفنية والسلوكية ولهذا أصبح من الصعب السيطرة على هذا التعقيد وبالتالي فإن نظلم الرقابة يسمح للمدرين من متابعة الأنشطة والمهام للمسؤولين عليها .
- إن البيئة المعاصرة للمنظمات الشديدة من التعقيد وهذا الأمر يتحتم على المنظمات ضرورة التجاوب مع البيئة و الرقابة تمثل التجاوب.
- حماية الصالح العام وهي محور الرقابة.
- توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع لحماية الصالح العام .

- يحتمل أن يكشف عن عملية الرقابة من عناصر وظيفية أسهمت في منع الانحراف أو تقليل الأخطاء.

وهكذا تكون للرقابة الإدارية الدور البارز في مهمة وضرورة لمنعها حدوث الأخطاء و التأكد من حسن سير العمل و تشجيع النجاح الإداري.

ثانيا : أنواع الرقابة الإدارية :

هناك أنواع عديدة للرقابة تبرز فيما يلي[1] :

1- الرقابة حسب المعايير:

وتتضمن رقابة على أساس الإجراءات بقياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامة ومطابقتها بمجموعة القوانين والقواعد والضوابط والطرق الإجراءات ويركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة العامة من العاملين فيها.

ب - الرقابة على أساس النتائج :

تقوم الرقابة على أساس النتائج بقياس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة وفق معايير يمكن قياسها موضوعيا، فهذا النوع من الرقابة لا يتابع ويقوم التصرفات والنشاطات التي تقوم بها المنظمات العامة.

[1] صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، ط1، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999،ص95.

2- الرقابة حسب موقعها من الأداء وتتمثل في الأتي :

أ*الرقابة السابقة :

وتسمى بالرقابة المانعة أو الوقائية وتهدف إلى ضمان حسم الأداء أو التأكد من الالتزام بنصوص القوانين و التعليمات في إصدار القرارات أو تنفيذ الإجراءات .

ب* الرقابة اللاحقة :

وتسمى الرقابة البعدية أو الرقابة المستندية وفي هذا النوع من الرقابة لا يتم تقويم تصرفات و قرارات و إجراءات وحدات الإدارة العامة إلا بعد حدوث التصرفات فعلا.

3-الرقابة وفقا لمصادرها : وتشمل الأتي:

أ* الرقابة الداخلية :

يقصد بالرقابة الداخلية أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه النشاطات والعمليات التي تؤديها و التي تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة.

ب* الرقابة الخارجية :.

تعتبر الرقابة الخارجية عملا مهما للرقابة الداخلية ذلك لأنه إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإتقان بما يكفل حسن الأداء ، فإنه ليس ثمة داع عندئذ إلى رقابة أخرى خارجية لذلك فإن الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة أي غير تفصيلية كما أنها

تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة ما يكفل الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري للمنظمة أو المنشأة لا يخالف القواعد و الإجراءات .

4- حسب الجهة التي تقوم بها : و تشمل :

أ-الرقابة المفاجئة

ب- الرقابة الدورية

ج- الرقابة المستمرة

5- حسب التنظيم الرقابي : و تشمل الأتي :

أ-الرقابة البيروقراطية.

ب - الرقابة غير البيروقراطية.

ج- الرقابة الإستراتجية.

6- الرقابة من حيث المستوى : وهي :

أ- الرقابة على مستوى الفرد.

ب- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية.

ت- الرقابة على مستوى المؤسسة ككل .

رابعا : مراحل و خطوات الرقابة الإدارية :

تتكون عملية الرقابة الإدارية من الخطوات الرئيسية التالية[1] :

1* تحديد المعايير Etabeshing standards:

والمعيار هو رقم أو مستوى جودة تسعى إلى تحقيقه أيا كانت المعايير يمكن تصنيفهم جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين المعايير الإدارية أو المعايير التقنية فيما يلي وصف لكل نوع:

أ* المعايير الإدارية:

تتضمن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقنيات الأداء ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة، تعبر المقاييس الإدارية عن من متى، ولماذا العمل.

ب* المعايير التقنية :

يحدد ماهية وكيفية العمل وهي تطبق على طرق الإنتاج والعمليات والمواد والآلات ومعدات السلامة والموردين، يمكن أن تأتي المعايير التقنية من مصادر داخلية وخارجية.

[1] حسين الطراونة ، الرقابة الإدارية ، ط1 ، عمان، الأردن ، دار اليازوري ، للنشر و التوزيع ، 2009 ، ص 35.

2* قياس الأداء Measuring perfomance :

وهنا يقاس الأداء الفعلي بطريقة مستمرة التقدير ما إذا كان الأداء متفقا مع المعايير وقد يكون القياس شاملا أو بالعينة.

3* مقارنة الأداء الفعلي بالخطط Comparing perfounance against standards:

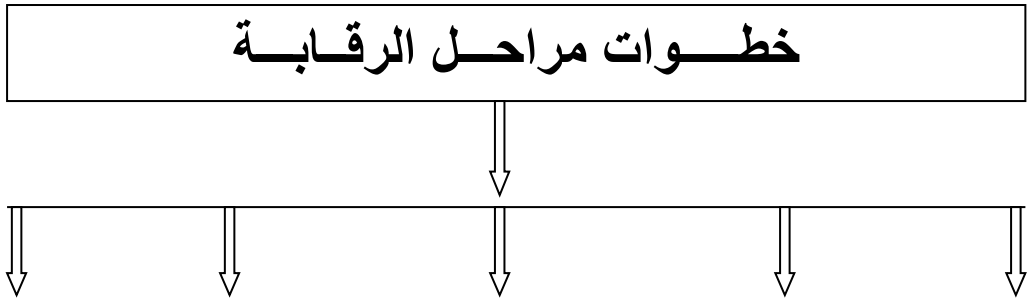
تتضمن المرحلة مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط وهنا نصل إلى:

- ✓ توافق الأداء الفعلي مع المعياري (لا توجد انحرافات) .
- ✓ أن يكون الأداء جيدا و يفوق المعيار (الانحراف موجب).
- ✓ أن يكون الأداء سلبي (الانحراف سلبي).

4* تحليل أسباب الانحرافات و اتخاذ اللازم

إجراء التصحيحات اللازمة لمعالجة الخطأ ومنع تكرارها مستقبلا .

شكل رقم 03 : يبين خطوات مراحل الرقابة.



تحديد المعايير	قياس البيانية الأداء	مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط	تحليل أسباب الانحراف	الاجراءات التصحيحية

وهناك من الكتاب من أعد على أن مراحل الرقابة وحتى تكون الرقابة فعالة و أكيدة وتحقق الأهداف تحقيقا مؤكدا يجب أن تتضمن المراحل الأتية:

1-تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، ووضع الطرق المثلى لتنفيذها وذلك في صورة جداول تفصيلية زمنية، هذا مع التأكد من توافر مستلزمات الإنتاج في الوقت أو المكان المناسب منعا الحدوث الاختناقات ليمكن تنفيذ الخطة أي وجود خطة تترجم الأهداف في صورة كمية قابلة للقياس.

2-وضع المعايير الرقابية وهي تتضمن تحديد العلاقات بين الجهد المبذول والنتائج التي تعتبر أداء مرضيا أي وجود مجموعة من المعايير التي تمثل الأهداف المخططة وتعتبر أداء قياس للأداء الفعلي.

3- تتبع الأعمال عن طريق التوجيه والإشراف للتأكد من أنها أنجزت طبقا للخطط المرسومة وفي ضوء المعايير الموضوعة وذلك بقصد اكتشاف كل انحراف عن المخطط في كل خطوة من خطواته فور حدوثه بقدر الإمكان مع تحديد نوعه وكميته أي توافر نظام فرعي لمتابعة الأداء الفعلي أولا بأول.

4-دراسة وتحليل الانحرافات بقصد الوصول إلى دقائق الظروف التي أحاطت بحدوثها ومسبباتها وتحديد المسئولين عنها حتى يمكن الحكم على كفاية التنفيذ ومدى النجاح في وضع الخطط و تنفيذها أي وجود نظام فرعي لتحليل الانحراف.

5- اتخاذ الإجراء المصحح الواقي لمعالجة الظروف القائمة الانحراف السالب ثم الاقتراح في ضوء التجربة بما يلزم لمنع تكراره وحدوثه في المستقبل سواء كان ذلك يمكن المنهج ذاته أو ظروفا لعمل، فضلا عن اتخاذ كفاءة الإجراءات اللازمة ويمكن التمييز بين نوعين من الإجراءات التصحيحية.

- **الإجراءات قصيرة الأجل:** يتم التصرف السريع و العلاج الفوري للانحراف التي تكون قد ظهرت في إحدى المستويات.

- **الإجراءات الوقائية طويلة الأجل** : بعد علاج الأخطاء بصورة سريعة و إرجاع الأمورإلى ما هو مخطط يلزم الأمر اهتمام أكبر و أعمق.

خامسا : أدوات الرقابة الإدارية:

إن الأدوات الرئيسية للرقابة هي الوسائل الإجراءات السجلات الأنظمة، الإحصائيات التقارير، المعايير ولقد اعتبرت الأدوات المذكورة جزءا من الإدارة الفعالة ويمكن شرحها باختصار على النحو التالي[1]:

1- الوسائل:

هي التي تصل طرق إنجاز العمليات ذهنيا أو يدويا أو أليا وبالرغم من نمطية الوسائل إلا أنها ليست ثابتة في كل وقت بل يجب تحسينها باستمرار للحصول على وسائل أفضل.

2- الإجراءات:

تعبر عن تسلسل نمطي للعمليات مع تحديد الوسائل المستخدمة و الشخص الذي يستخدمها و زمن استخدامها.

[1] المرجع السابق ، ص 38.

3- الأنظمة:

هي الإجراءات المتشابكة التي تتجمع مع بعضها بالطريقة التي تجعل كل العمليات المتكررة لأي نشاط رئيسي في المشروع يمكن تحديدها مقدما.

4- الإحصائيات:

هي غالبا ما توجد في السجلات والتقارير وهي ذات أهمية لأنها تساعد في عملية الرقابة بإجراء المقارنات بين النتائج الماضية والنتائج الحالية واقتراح الطريق إلى المستقبل.

5- التقارير:

هي في الغالب تستخرج من السجلات، فالبيانات المسجلة ما هي إلا تلخيص واستنتاج تبين توصيات للإدارة على شكل تقارير ومن البيانات والسجلات التي تركز عليها هذه التقارير.

6- المعايير:

وهي من أهم أدوات الرقابة الإدارية وقد يعرف المعيار بأنه وسيلة أو طريقة أو إجراء يستخدم للمساعدة في تنفيذ عمل معين وبتحديد أكثر فهي الأساس أو التحديد المقدم لتنفيذ عمل معين فهي تتعلق بالإنجاز المقبل للأعمال.

فمن خلال هذه الأدوات تبرز لنا الرقابة الإدارية الفعالة و كيفية الوصول إلى انجاز جيد للعمل و للوصول إلى ما هو جيد و فعال لانجازه.

سادسا : مبادئ الرقابة الإدارية:

لكي تتم الرقابة على أساس سليم ولكي يقيم الأداء والإنجاز على النحو الذي تحدده الأهداف والمعايير الموضوعة ولأجل أن تكون الرقابة أكثر فعالية، فلابد من الاسترشاد ببعض المبادئ ما يلي:

- ✓ اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم و طبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه.
- ✓ تحقيق الأهداف على مستوى عال من الفعالية والكفاية و العلاقات الإنسانية السليمة.
- ✓ الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية.
- ✓ الوضوح و سهولة الفهم.
- ✓ إمكانية تصحيح الأخطاء و الانحرافات.
- ✓ توافر القدرات و المعارف الإدارية و الفنية للقائمين على أجهزة الرقابة.
- ✓ وضوح المسؤوليات و تحديد الواجبات.
- ✓ الاقتصاد و المرونة.
- ✓ استمرارية الرقابة.
- ✓ دقة النتائج و وضوحها.

تبقى المبادئ الرقابية السليمة عامل نجاح المؤسسة لان التطبيق الصحيح لها يعطي لها دافعا الانجاز رقابة سليمة، يتم من خلالها انجاز المهام بفعالية.

سابعا : عناصر و مقومات نظام الرقابة الفعال:

1- مقومات نظام الرقابة الفعال:

حتى يحقق نظام الرقابة أهدافه يجب توافر المقومات الآتية[1] :

أ- وجود جهاز إداري كفء:

تعتبر الإدارة المسؤولة عن تحقيق أهداف المشروع وإتمام الأعمال على خير وجه ويتطلب ذلك الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية والإشباع الأمثل للحاجات والرغبات الإنسانية داخل المنظمة وخارجها يجب أن تبذل الكثير من الجهود الإدارية لتحقيق الأهداف وهذا ما يتطلب إدارة رشيدة ملمة بالأسس العملية.

ب- وجود هيئة الموظفين:

إن الموظفين هم الإدارة التي تحول النظام الموضوع في شكل أهداف وخطط وإجراءات إلى كيان نابض بالحركة والحياة، فمهما توافرت المقومات السابقة بدون موظفين مدربين ذو خبرة و ادراية و مستوى فني يصبح التنفيذ خاويا كل ما يحمل اسمه الرنان فقط.

[1] أفريد زيارة ، المبادئ و الأصول للإدارة و الأعمال ، ط5، الأردن ، مطبعة الشعب ، 2005 ، ص 95.

ج- توافر الوسائل الآلية لتشغيل البيانات:

لا نشك أن أحدث الوسائل الآلية لتسجيل البيانات وتصنيفها واستخراج النتائج مزايا مختلفة من أهمها سرعة إعطاء البيانات المطلوبة فضلا عن واقعها وانضمامها وهذا من العوامل المهمة في مجال الرقابة لأن السرعة والدقة والانتظام يمكنوا الإدارة من اكتشاف الأخطاء والانحرافات ومواطن الضعف بسرعة.

د-توفر مجموعة أساليب الرقابة المحاسبية و غير المحاسبية:

يلزم توافر مجموعة من الأساليب التي يستعين بها الجهاز الإداري والموظفين في القيام بإجراءات الرقابة واختياره هذه الأساليب يتوقف على ظروف كل مشروع وطبيعة العمليات والمستوى الإداري.

و من الكتاب من أشار إلى أن عناصر الرقابة الإدارية هي:

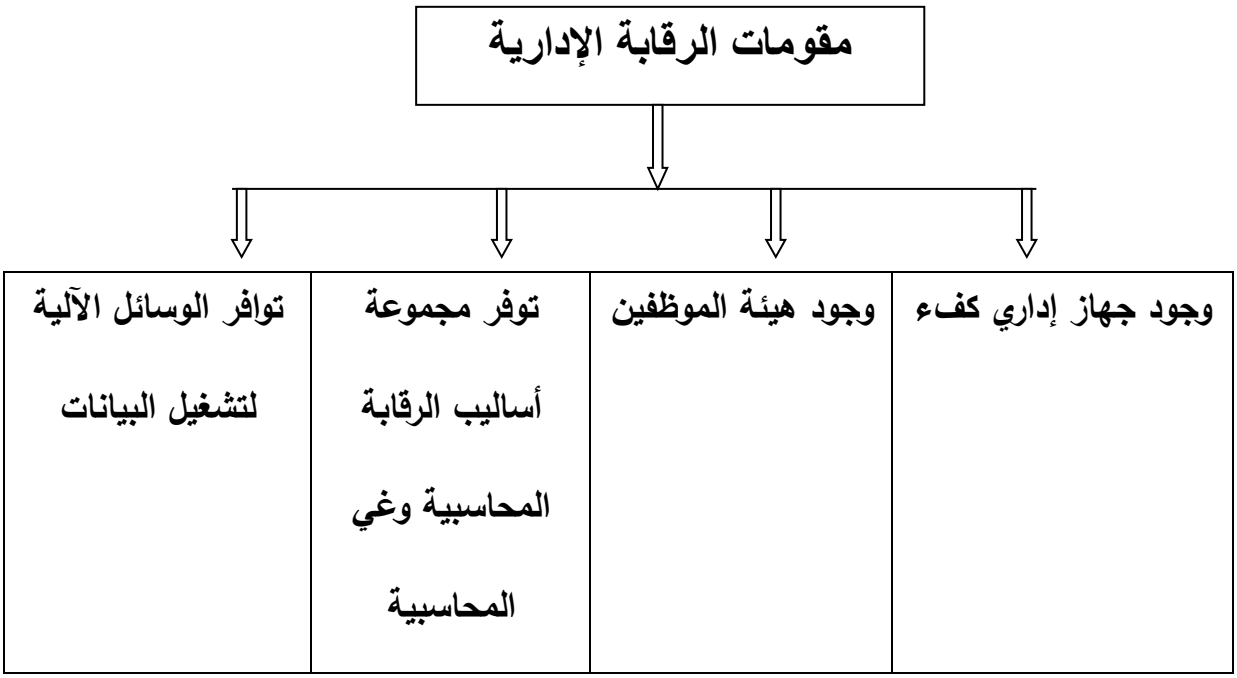
1- تحديد الأهداف و وضع المعايير.

2- مقارنة النتائج المتحققة مع المعايير المرسومة.

3- قياس الفروق و التعرف على أسبابها.

4- تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ، وهكذا وبمراجعة الأداء وقياس النتائج ومقارنتها مع الإنجاز المخطط والتحقق من بلوغ الأهداف وصولا إلى التنفيذ المنظم تكمل عناصر العملية الرقابية و تكون قد حققت الأهداف التي تسعي إليها و الشكل يبين ذلك:

شكل رقم 04 : بنية مقومات الرقابة الإدارية



ثامنا : مجالات استخدام الرقابة الإدارية :

تعتبر الرقابة الإدارية أجراء ضروريا بالنجاح أي نشاط تقوم به الشركة للتأكد من أي تنفيذه يتم حسب ما هو مخطط له أن يكون وطبقا لما هو مطلوب لذلك، يمكننا القول أنها عملية ملازمة لكافة النشاطات التي تقوم بها فهي تحديدا تستخدم في المجالات التالية[1] :

1- في مجال الإنتاج :

تستخدم الرقابة في هذا المجال للتأكد من عملية الإنتاج وجودته، وعدم وجود هدر في المواد و المستلزمات الأخرى في عملية الإنتاج .

[1] رشا الغول ، التقييم الذاتي للرقابة ، ط1 ، مصر ، مكتبة الوفاء القانونية ، 2013 ، ص85.

2- في مجال الشراء :

تستخدم للتأكيد من سلامة وجود المشتريات وللتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة وبالكمية المحددة ومن ثم التأكيد أيضا من وصولها في الوقت المحدد والمتفق عليه في عقد الشراء و ما إذا كانت العلاقة مع الموردين جيدة.

3- في مجال التخزين :

وهو من المجالات الرئيسية التي تستخدم فيها الرقابة على حركة المخزون من حيث الكمية الواردة والصادرة والرصيد المتبقي ومخزون الأمان كما تعمل الرقابة لحماية المخزون من أخطاء التلف و غيرها من الأخطاء الأخرى.

4- في مجال الأموال :

وتدعي بالرقابة المالية التي تعمل على مراقبة التدفقات التقنية الداخلية و الخارجة من صندوق الشركة و معرفة مدى كفاءة استخدام الأموال.

5- في مجال السلوك و التصرف :

إن المقصود من استخدام الرقابة في هذا المجال هو مراقبة سلوك الأفراد داخل الشركة وفي كل إدارة أو قسم من أقسامها و قياس مدى التزامهم بتطبيق القواعد و اللوائح وكذلك قياس مستوى الروح المعنوية في صفوف الأفراد.

6- في مجال التسويق:

من يبين الاستخدامات الهامة للرقابة الإدارية في هذا المجال التأكد من أن مستوى الطلب على منتجات الشركة من قبل المستهلكين هو كما يجب أن يكون وكما هو مقدر له في خطة المبيعات الموضوعة مسبقا ويدخل ضمن هذا ضمن مجال التأكد من أن الحملات الإعلانية تحقق هدفها وكذلك مراقبة مدى رضا المستهلك عن هذه المنتجات، مجال استخدام الرقابة الإدارية تؤدي إلى نجاح أي مؤسسة ومتابعتها للمجالات يعطي لها تنفيذ جيد وفق ما هو مخطط له من خلال الرقابة على المجالات.

مجالات استخدام الرقابة الإدارية تؤدي إلى نجاح أي مؤسسة و متابعتها لهذه المجالات يعطي لها تنفيذا جيدا وفق ما هو مخطط له من خلال الرقابة عليها .

تاسعا : معوقات نجاح الرقابة الإدارية

تعاني النظم الرقابية من مقاومة العاملين لها ويرجع ذلك إلى عوامل كثيرة من أهمها[1]:

1-الرقابة الزائدة:

يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة إذا زادت عنها تؤدي إلى رفضهم لها.

[1] محمد إبراهيم، الرقابة الإدارية ،ط1 ، مصر ،دار حامد للنشر و التوزيع، 2001، ص 59.

2-التركيز في غير محله:

تركز بعض النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدودة جدا مما قد يشير العاملين ضد هذه الرقابة.

3-عدم التوازن بين المسؤوليات و الصلاحيات:

يشعر العاملون أحيانا بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ماهو ممنوح لهم من صلاحيات و في نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللصيقة و المراجعة التفصيلية لكل جزيئات العمل، مما يرتبط سلبيا بقبول العاملين و التجاوب مع النظم الرقابية.

4-عدم التوازن بين العائد و التكاليف.

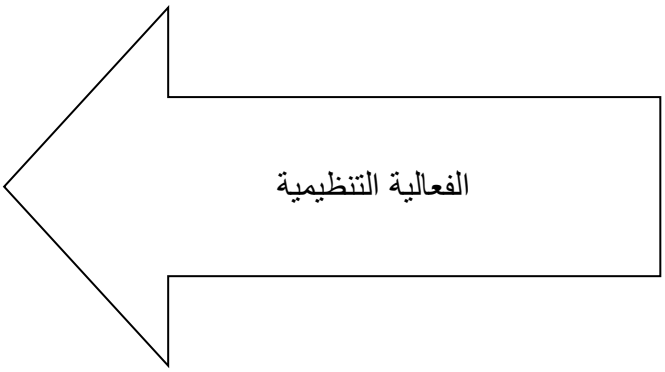
5-عدم الحيادية :

قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين وتبقى هناك معوقات العدم نجاح الرقابة لم تذكر بعض وما زالت تدرس من خلال الكتاب و الباحثين.

خلاصـــة الفصـــــل:

لقد كانت هذه العملية ألا وهي الرقابة الإدارية الوظيفة الأخيرة للإدارة ومفهومها يتبلور في تقييم النشاط الفعلي ومقارنته بالمخطط وتحديد الانحرافات ومعالجتها، فقد برز لنا دور الرقابة الإدارية وكيفية تحديدها للمعايير والأسس الأداء جيد وفعلي مخطط له وتنظيم رقابي يؤدي إلى الأداء الجيد في المؤسسة لتعرف على ما طرح في فصلنا من مفاهيم حول الرقابة الإدارية يعطي لنا نظرة واضحة عن هذه العملية و كيفية التعامل معها.

الفصل الثالث:



الفصل الثالث:

-تمهيد

المبحث الأول:الفعالية التنظيمية

1-تعريف الفعالية التنظيمية

2-خصائص الفعالية التنظيمية

3-مؤشرات الفعالية التنظيمية

4-المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية

5-الأبعاد الخاصة بقياس الفعالية التنظيمية

6-المعايير المعتمد عليها في قياس الفعالية التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها

خلاصة الفصل

تمهيد:

تواجه الملصقات الحالية العديد من الصعود والتحديات الداخلية والخارجية الموترة على بقائها وقدرتها على الاستمرار حيث يتميز النظام العالمي الان بحركته السريعة، التي تتلاحق فيها التغيرات والتحولات فيها، ويكون ذلك عن طريق تحقيق فعالية تنظيمية في المؤسسة، وعليه أصبح موضوع الفعالية التنظيمية من المواضيع المعقدة في العصر الحالي نظرا لتعقيد ظاهرة التنظيم، وهذا ما جعل مفهومها يختلف من باحث إلى أخر، هذا بالإضافة إلى الصعوبة في تحديد مؤشراتها وطرق قياسها بسبب تعدد واختلاف المداخل التي تناولتها، بعد كانت تقتصر على تحقيق أهدافها من أجل البقاء والاستمرار، وبالتالي المؤسسة تخطت هذه المرحلة فبقائها واستمرارها أصبح مرهون ببيئتها الداخلية من أجل تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليهما خلال مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار وتشجيع عملية الإبداع ، وعليه سنحاول في هذا الفصل معرفة ماهية الفعالية التنظيمية وتحديد مداخلها والعوامل والمعايير المحددة لها.

أولا: تعريف الفعالية التنظيمية:

تطور مفهوم الفعالية التنظيمية عبر الزمن وأخذ أبعاد متعددة، فقط ارتبط موضوع الفعالية التنظيمية "بقدرة التنظيم على تحقيق الأهداف المتوخاة من إنشائه، وهذا مفهوم بسيط ساد في الخمسينات من القرن الماضي وكانت مجرد قدرة التنظيم على البقاء يعتبر مؤشرا كافيا على الفعالية[1]".

عرفها إتزيوني: " بأنها التي تدرك أو تحقق بها المنظمة أهدافها [2]".

ويقصد بها أيضا: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات[3]".

كما تعتبر الفعالية التنظيمية:" المحصلة النهائية لأداء المنظمة ومدى ارتباطها بالإدارة العليا وتعكس كذلك مستوى التفاعل بين أجزاء المنظمة ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية[4].

يعرفها كل من (KAST et ROSENZNING) على أنها: "القدرة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية ورضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية

[1] مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة،2008، ص31.

[2] صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 271.

[3] محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 83.

[4] علي سنوسي، " تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، الجزائر، العدد السابع، بدون ذكر السنة، ص293.

وتحقيق النمو[1]".

يعرفها ميلز (MILES) على أنها : القدرة علة تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة الإستراتيجية بها، هذه الأطراف تضم: الأفراد أو الجماعات، المصالح، الملاك، الزبائن، الموردون، المنافسون...الخ.

ثانيا: خصائص الفعالية التنظيمية:

ارتبطت فعالية التنظيم بالقدرة على تحقيق الأهداف، وتعددت ذلك لترتبط بإيجاد نوع من التكيف مع البيئة المحيطة به والنمو البقاء، لذلك يمكن القول أن هناك إطار محياه خصائص معينة يشمل التنظيمات الصحية وهذه التنظيمات تختلف في حدود هذا الاطار من حيث درجات الصحة والفعالية وأهم هذه الخصائص ما يلي[2]:

- **توفير السلامة المهنة:** ويكون هذا بتوفر ظروف العمل الطبيعية التي تشكل الوسط الطبيعي للعمل.
- **المناخ الاجتماعي الفعال:** وذلك بتوفير بيئة تنظيمية يحفز فيها الأفراد على العمل بكل طواعية وفعالية.

[1] لخضر جلباوي، (تفويض السلطة وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية)، رسالة ماجيستر في علم الاجتماع التنظيم وعمل، جامعة الجزائر 02، 2010_2011، ص67.

[2] حنان تيغزة، (علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي بالجزائر)، رسالة ماجيستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2012_2013، ص ص 155_156.

- **الاستغلال الفعال لقدرات الأفراد:** وذلك بإيجاد أساليب عمل ملائمة تتصف بالمرونة التنظيمية، وتنظم عمل فرص الوظيفي وفرص أوسع لممارسة السلطة والمسؤولية.
- **تحديد الأهداف بدقة:** أي وجود هدف أو أهداف محددة ومتفق عليها يعرفها الأفراد والمديرون، كما توفر التوجيهات اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف.
- **وجود معيار موضوعي:** حيث يتم تحديد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز اتخاذ القرارات، بناءا على معيار موضوعي هو طبيعة العمل ومتطلباته وليس رغبات الأشخاص.
- **مراكز اتخاذ القرارات الفعالة:** ويكون ذلك بإيجاد مراكز لاتخاذ القرارات، حيث توجد المعلومات الملائمة وترتبط بالضرورة بمواقع الأشخاص على الهيكل التنظيمي.
- **وجود توازن بين المكافآت المادية المعنوية:** حيث أن هناك عائدا لقاء العمل المنجز، وهذا لا يجعل العامل في غني عن المكافآت المعنوية وخاصة ما تعلق منها بطبيعة العمل، وحاجات الاحترام والاستقلال وإثبات الذات.
- **نظرة ايجابية للأفراد:** ويكون ذلك بالتعرف على دوافع الأفراد ومن ثم حسن توجيه طاقاتهم وتأكيد مفهوم العضوية والالتزام.
- **تشجيع التعاون بين الأفراد:** حيث انه في إطار تحقيق أهداف التنظيم يتم تشجيع التعاون بين الأفراد والمنافسة البناءة، لتحقيق أهداف التنظيم والتصدي للنزاع والت واتخاذ العلاج السريع.

- **قياس الانجازات بسرعة:** فالقياس الدقيق من شأنه الكشف عن نواحي القوة والضعف وتحليل الأسباب وتطبيق الإجراء المناسب.
- **تطلع التنظيم إلى فرض التحسين:** وذلك بالبحث عن الجديد وتشجيع الابتكار وانتشار روح الاكتشاف والمغامرة المحسوبة أو المخططة، وتطبيق الحلول الغير تقليدية للمشكلات. من الناحية النظرية نجد أن كل هذه الخصائص لها أثر في زيادة درجة الفعالية إلا أن ذلك يبقى مرتبط بخصوصية كل تنظيم وطبيعته وأهدافه ونشاطه وحجمه وعلاقته مع بيئته المحيطة به وهذا ما يتطلب متابعة ميدانية لهذه العناصر بإشباع أساليب قياسية مختلفة.

ثالثا: مؤشرات الفعالية التنظيمية:

تستخدم مجموعة من العناصر كمؤشرات للحكم على مدى فعالية أي مؤسسة، لدى اعتمدت الدارسات والبحوث التطبيقية التي أجريت في مختلف أنواع المنظمات عددا من المؤشرات للتعبير عن الفعالية، حيث نجد الباحث "كاميل" "Campbell . P " من خلال دراسته لما كتب حول الفعالية التنظيمية إلى إيجاد حوالي ثلاثين معيار استخدم لقياس الفعالية التنظيمية ونذكر من بين هذه المعايير التي توصل إليها مايلي:

1. **الإنتاجية:** وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة التنظيمية لنفس المؤسسة أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط.

2. **حوادث العمل:** وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه من خسائر مادية وبشرية.
3. **النمو**؛ ونقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة وحجم المبيعات.
4. **معدل التغيب:** والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر.
5. **دوران العمل:** ويشير إلى عدد الأفراد الذي تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم و الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.
6. **الرضا الوظيفي:** ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.
7. **التحفيز والدافعية:** وتتمثل في درجة استعداد الفرد و مساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة.
8. **الروح المعنوية:** ترتبط بالجماعة "عكس التحفيز يرتبط بالفرد "وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء.
9. **الاستقرار:** ويتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات "مخزون أمان لمواجهة الطوارئ.

رابعا: المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية:

إن التعقيد الذي صاحب موضوع الفعالية التنظيمية، وعدم قدرة الباحثين المداخل متخصصين على وضع تعريف موحد جامع لمعنى الفعالية التنظيمية، أدى إلى ظهور مداخل مختلفة هدفها دراستها وقياسها، ويمكن أن تصنف المداخل النظرية للفعالية التنظيمية إلى مدخلين رئيسين هما:

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 (المدخلات) إلى المخرجات، ويمكن قياس فعالية المنظمات من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاثة: الحصول على الموارد، تحويل هذه المخرجات إلى البيئة الخارجية بهدف تسويقها وذلك على النحو التالي[1]:

1_1 مدخل النظم:

يهتم مدخل النظم بجانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمات، فهو يفترض أن المنظمة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد، وتعرف الفعالية التنظيمية لهذا المدخل بأنها " قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي

[1] عبد الوهاب سويسي: الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال الأسلوب لوحة القيادة"، رسالة دكتوراة غير منشوة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003- 2004،ص10.

تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليها من موارد نادرة و ذات قيمة[1], إن مدخل النظم لا يلغي أهمية الأهداف، ولكنه يؤكد على أنها مجرد عنصر واحد في مجموعة معقدة من معايير الفعالية، فهذا المدخل يؤكد على المعايير لا تستعمل على زيادة فرص البقاء لمدى الطويل مثل المعايير الخاصة بقدرة المنظمة على الحصول على الموارد، والمعايير بالمحافظة على الموارد الاجتماعية والبشرية، وكذلك الاهتمام بالموارد التي تعكس قدرة المنظمة على التفاعل بنجاح مع بيئتها الخارجية، وعليه فإن هذا المدخل يركز على الوسائل والغايات عند الحكم على الفعالية التنظيمية، ويفترض هذا المدخل أن المنظمات تتكون من أنظمة فرعية متفاعلة مع بعضها، وإذا ما عمل أي منها بصورة غير جيدة فسوف يؤثر على أداء المنظمة ككل كما أن الفعالية التنظيمية تتطلب التفاعل الايجابي بين المنظمة وبيئتها، وأنه لابد من إحلال الموارد التي تستهلكها في عملياتها الإنتاجية من أجل المحافظة على البقاء[2] .

1_2 مدخل العمليات الداخلية:

يركز هذا المدخل في قياس الفعالية التنظيمية على كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المؤسسة، وبمعنى أخر عملية التفاعل بين مختلف المدخلات، التي و بمعنى أخر عملية التفاعل بين مختلف المدخلات التي تحصل عليها المؤسسة، حيث ننظر للتفاعل على أنه

[1] نفس المرجع، نفس الصفحة.

[2] مؤيد سعيد السالم، المرجع السابق، ص 44-45.

عملية تقنية اجتماعية نفسية ووفقا لهذا المدخل يمكن الوقوف على الفعالية، من خلال تسلسل وانسياب العمليات الداخلية دون عوائق تذكر ودرجة الرضا لدى العامل والمناخ التنظيمي السائد وعدم وجود الصراعات التنظيمية[1].

ومن مؤشرات تحديد الفعالية التنظيمية من خلال هذا المدخل، وجود مناخ إيجابي وشيوع روح الفريق والعمل الجماعي بين أعضاء المنظمة ووجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين وارتفاع دافعيتهم وولائهم للمنظمة، هذا بالإضافة إلى ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية ويتميز مدخل العمليات الداخلية في الفعالية، باهتمامه بالموارد البشرية داخل المنظمة باعتبارها موردا استراتيجيا هاما[2].

1_3 مدخل تحقيق الهدف:

يهتم هذا المدخل بقياس الفعالية التنظيمية, من زاوية المخرجات بمعنى أخر التركيز على الأهداف التنظيمية المعلنة، ثم قياس مدى إمكانية المؤسسة تحقيق مستوى مرضي منها وينطلق هذا المدخل من افتراضين أساسين:

- ✓ لكل مؤسسة هدف نهائي تسعى إليه.
- ✓ إمكانية تحقيق الهدف النهائي لكل مؤسسة ومن ثم قياس مدى النجاح في تحقيقها.

[1] _ الامين بلقاضي، الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، رسالة ماجيستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2010-2011، ص82.

[2] صالح بن نوار، المرجع السابق، ص 280.

وعليه يمكن اعتبار مدخل الأهداف بسيط ومعقد في نفس الوقت، فالبساطة تظهر في تعريف الفعالية على أنها الدرجة التي تدرك فيها المؤسسة أهدافها، بينما التعقيد يبرر لما ندرك أن لمعظم المؤسسات أهداف متعددة ومتضاربة[1].

فالفعالية هنا تعني تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي تم تحديدها مسبقا، وبالتالي يجب التركيز على ما الذي تحققه الإدارة وليس ما الذي تفعله الإدارة، لان ما تفعله الإدارة لا يكون بالضرورة وسيلة أو الطريقة المناسبة التي يتم بواسطتها تحقيق الهدف المسطر، خاصة عندما نقول أن الهدف هو عبارة عن النتيجة أو النقطة النهائية التي يراد الوصول إليها بكمية معينة وفي وقت محدد وبمواصفات خاصة، والأهداف يمكن النظر إليها على أساس أنها رئيسية أو طويلة الأجل، وهي التي تتعلق بأمور جوهرية وسياسات شاملة للمنظمة، وأهداف أخرى فرعية أو مرحلية قصيرة الأجل، وهي التي تنصب على نواحي جزئية كإدارة أو قسم أو جزء من سياسات وإجراءات، وأهداف يومية تشغيلية يتم تحقيقها بصورة دورية منتظمة ومن هنا يمكن القول أن مدخل الأهداف للفعالية يهتم على وجه التحديد بدرجة تحقيق الأهداف الموضوعية[2].

[1] الأمين بلقاضي، المرجع السابق، ص 83.

[2] صالح بن نوار، المرجع السابق، ص 281.

2 المداخل المعاصرة:

نتيجة للقصور الذي تعاني منه المداخل التقليدية اتجهت الكتابات الحديثة إلى تقديم مداخل أكثر شمولية لتحديد فعالية المنظمات. واعترفت هذه المداخل يتعدد أهداف المنظمات وتعدد عملياتها وتعدد أطراف التعامل معها[1] ومن أهم هذه المداخل ما يلي:

2_1 مدخل العناصر الاستراتيجية:

يفترض هذا المدخل أن المنظمة الفعالة هي التي ترضي طلبات الجهات أو الأطراف الموجودة في بيئتها، تلك الأطراف التي تأخذ منها مواردها أو الدعم من أجل ضمان تواصل وجودها. وهذا المدخل يشبه مدخل النظم وإن ركز على جوانب مختلفة، فكلاهما يؤكد على أهمية التفاعل البيئي، لكن هذا المدخل لا يركز على التفاعل كل التغيرات البيئية وإنما همه إرضاء العناصر أو الأجزاء البيئية التي تؤثر استراتيجيا في استمرار عمل المنظمة[2].

كما يفترض أصحاب هذا المدخل أن المنظمات هي عبارة عن منابر سياسية بتنافس عليها أصحاب المصالح المختلفة للحصول على الموارد والامتيازات المختلفة، ووفقا لهذا

[1] نفس المرجع، ص 283

[2] مؤيد سعيد السالم، المرجع السابق، ص 45-46.

التصور تقاس فعالية المنظمة بمدى نجاحها في إرضاء الأطراف الأساسية التي تعتمد عليهم في بقائها في المستقبل[1].

يؤكد المختصون في هذا المدخل على التفاعل البيئي بين المؤسسة ومحيطها، من خلال تنظيمها كما هو في المدخل النظامي، لكن يتم التركيز بصورة أساسية على العناصر البيئية التي تؤثر استراتيجيا في عمل المؤسسة، بمعنى أخر التركيز على الأطراف التي تتعامل معها كمقياس للفعالية والذين لهم مصلحة في بقاء المؤسسة واستمرارها[2] .

2_2 مدخل للقيم التنافسية: ينطلق مؤيد في هذا المدخل من افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفعالية حيث يتفق عليه الجميع، ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها ولا على أولوية بعضها على البعض الأخر، لأن معيار الفعالية هو أمر شخصي يعتمد على القيم الشخصية للقيام بعملية التقييم، ومن هنا يتوجب تحديد كافة الأولويات وترتيبها في قائمة واحدة حيث تشكل منها معايير خاصة بكل تنظيم وذلك وقف طبيعة عملها[3].

من خلال هذا المدخل يفهم أن الفعالية التنظيمية لا يمكن تحديدها أو تقييمها من طرف الجميع بمنظار متشابه، لأن العوامل الذاتية هي التي تحدد بالضبط المراد من العمل،

[1] صالح بن نوار، المرجع السابق، ص 283.
[2] الأمين بلقاضي، المرجع السابق، ص 88.
[3] لخضر جلباوي ، المرجع السابق، ص 78.

من جهة أخرى فقد قام كل من **كوين و هرزبارغ** بدراسة توجهات المديرين في العديد من المنظمات ويمكن التمييز بين نوعين من التوجهات:

- **التوجه الداخلي:** ويعني اهتمام المنظمة برضا العاملين ورفاهيتهم والعمل على زيادة كفاءتهم ومهارتهم في العمل.
- **التوجه الخارجي:** ويعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم مراكز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية والعمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجي، كما قام الباحثين من جهة أخرى بالتمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماط مختلفة للإدارة وهي:

– **الهيكل الجامد:** ويعكس اهتمام الإدارة بأحكام الرقابة من أعلى إلى أسفل والالتزام بإجراءات ونظم العمل.

– **الهيكل المرن:** يعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف والتغير من فترة إلى أخرى[1].

وبناءا على البعدين توجهات المديرين ونوع الهيكل التنظيمي، قدم المدخل القيم التنافسية أربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية التنظيمية، حيث يعكس كل نموذج منها التوجه وتركيز مختلف الإدارة والنماذج هي:

[1] نفس المرجع، ص 79.

أ. **نموذج العلاقات الإنسانية:** يعكس هذا النموذج التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل المرن وقد يكون هدف الإدارة، تنمية وتطوير العاملين ورفع رضاهم عن العمل من خلال التكوين.

ب. **نموذج النظم المفتوح:** يعكس هذا النموذج التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام الهيكل المرن وتهدف المؤسسة من خلاله إلى تحقيق النمو والحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية عن طريق تنمية علاقات طيبة مع أطراف التعامل في البيئة الخارجية.

ج. **نموذج الهدف الرشيد:** يعكس هذا النموذج التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام الهيكل الجامد، وتهدف المنظمة إلى زيادة الإنتاجية وكفاءة الربحية كما تسعى المنظم إلى تحقيق هذه الأهداف من وضع خطط استراتيجية لتحقيق وتعظيم الأهداف.

د. **نموذج العمليات الداخلية:** ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل الجامد وتهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى تحقيق الاستقرار الداخلي، وتسعى إلى تحقيق هذا الهدف من خلال نظم جيدة للاتصال والمعلومات ووضع القرارات[1].

من منطلق التمييز بين نوعين من القيم المتنافسة أو المتعارضة:

1-**المجموعة الأولى:** المؤسسة/ الأفراد فالتركيز على الأفراد يعني الاهتمام بالعمليات التي تتعلق بالرضا، المهارة، الكفاءة، في العمل، أما التركيز على المؤسسة فيعني

[1] صالح بن نوار، المرجع السابق، ص287.

الاهتمام بالتعامل مع الأطراف والتي تشكل البيئة الخارجية والكيفية التي يتم بها تطوير هذه العلاقات.

2-**المجموعة الثانية:** المرونة / الجمود وتمثل قيم ترتبط بالهيكل التنظيمي للمؤسسة بحيث تعكس مدة المرونة القدرة على التكيف والتغير من مرحلة إلى أخرى، أو القدرة على الإبداع بينما يعكس الجمود إمكانية إحكام الرقابة على مختلف مستويات الهيكل التنظيمي[1].

خامسا:الأبعاد الخاصة بقياس الفعالية التنظيمية:

انطلاقا من المفهوم المتعدد لفعالية التنظيمية من فرد إلى أخر وعدم وجود تعريف جامع لها وتعدد المداخل التي تهتم بدراستها، يمكن تحديد الفعالية التنظيمية من أربع زوايا تمنح لنا الأبعاد التي يمكن بها قياس الفعالية التنظيمية والمتمثلة في: البعد الاقتصادي البعد المادي، البعد الاجتماعي، البعد النظامي، البعد الثقافي، حيث تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال الانسجام بين مختلف هذه الإبعاد كما يرتبط البعد الاقتصادي والنظامي بالمتغيرات ذات الطابع الكمي، فيما يرتبط البعد الاجتماعي والثقافي بالمتغيرات ذات الطابع النوعي.

1 - البعد الاقتصادي للفعالية التنظيمية:

انطلاقا من النظريات التي تقوم على مبدأ الرشيد والعقلانية والتركيز على موضوع التنظيم أي العمل من زاوية المادية وهذا الاعتماد على تقسيم العمل والتخصص كذا أكدت

[1] الامين بلقاضي، المرجع السابق، ص 91.

هذه النظريات على الطابع المغلق لنظام المؤسسة وحياد العنصر البشري أي النظرة الآلية للفرد، لذلك الفعالية التنظيمية ينظر لها من أبعادها المادية على أساس العلاقة بين المدخلات والمخرجات أو بمعنى أخر العمل على تعظيم النتائج وتقليل التكاليف.

وللوقوف على هذه النتائج تعتمد المؤسسة على المحاسبة العامة والتحليلية التي تشكل أرصدتها صور للواقع التنظيمي والتفاعل بين متغيراتها. كما يمكن أن تظهر الرشادة في عدة صور: الرشادة الإنتاجية لدى تايلور(Taylor)، والرشادة الإدارية لدى فايول (Fayol) والرشادة الهيكلية لدى فيبر Weber) من كون المؤسسة حيز للإنتاج فإن عوامل الفعالية التنظيمية تتمثل فيما يلي[1]:

- التخصص وتقييم العمل.
- الهيكل التنظيمي الرسمي.
- هرمية السلطة.
- نطاق الإشراف.

ويمكن للمسير أو المسؤول عن التنظيم أن يختار المؤشرات التي يراها ضرورية التعبير عن هذه العوامل في شكل نتائج أو تكاليف.

[1] نفس المرجع، ص 93.

2 – البعد الاجتماعي للفعالية التنظيمية:

نركز في هذه البعد على دراسة الفعالية التنظيمية على تحقيق التوازن بين متطلبات العملية الإنتاجية المادية وبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالنشاط الإنتاجي، من خلال الرؤية المشتركة للأهداف ولا يتحقق هذا إلا من خلال مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، حيث هناك الكثير من الدراسات والبحوث أوضحت أهمية مشاركة العاملين الموظفين في اتخاذ القرارات الأهمية دور الموظف والعامل في القرار وانعكاس ذلك على أدائه و فعاليته، والعامل مهما يكن عندما يستشار في اتخاذ القرار أو حل المشكلة الادارية خصوصا القرارات والمشكلات التي تخص مصلحة أو قسمه أو وحدته، فهذا الفرد يشعر بأهمية وثقة مديره أو المشرف عليه، وكذلك ثقة مؤسسة فيه، وحول أهمية المشاركة في اتخاذ القرار هناك أيضا عوامل أخرى تساعد في فعالية القرار نذكر منها على سبيل المثال[1]:

- عند مشاركة أكثر من شخص في القرار فإن هناك أكثر من بديل أو عدة بدائل.
- إن كثير من القرارات أو حل المشكلات يدرك عمقها الموظفين أكثر من إدراك المديرين أو المشرفين، فتأتي القرارات أكثر فعالية وواقعية.
- قد تكون المعلومات لدى المديرين والمشرفين غير كافية وغير دقيقة، ولهذا فمشاركة الآخرين تعزز الثقة بالمعلومات أو تصححها، وينعكس ذلك على نوعية القرارات وفعاليتها.

[1] العربي بن داود، المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الانسانية من ركائز الاتصال الفعال في **المؤسسة**"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد16 سبتمبر 2014، ص 173–174.

- إن مشاركة جماعة العمل في القرار تدعم عامل الثقة والدافعية إلى العمل، كما تزيد من درجة الولاء والانتماء للمؤسسة فيشعر العامل أنه جزء فعال في المؤسسة.

كما تعتبر الفعالية التنظيمية كونها ترتبط بالجانب الحركي للتنظيم ومنه فالعملية التنظيمية ليست بعدا ماديا وحسب، إنما عبارة عن جهود انسانية في شكل طاقة بشرية يقوم بها الفرد بهدف التنسيق بين مختلف مكونات العملية التنظيمية وتشير إلى أن عوامل تحقيق الفعالية التنظيمية من هذا المنظور تتمثل في:

- ✓ أثر التحفيز المادي والمعنوي في زيادة انتاجية الفرد والجماعة.
- ✓ أثر الجماعة في تحديد إنتاجية العامل وتحقيق الأهداف المسطرة على مستوى المؤسسة.
- ✓ العلاقات التنظيمية بين مختلف المستويات الهرمية.
- ✓ التكامل والتفاعل بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي.
- ✓ أهمية القيادة والمشاركة في توجيه العملية التنظيمية.
- ✓ أهمية الاتصالات بمختلف اتجاهاتها بين الأفراد سواء كانت رسمية وغير رسمية.

كل هذه العوامل تسمح بتكيف البيئة التنظيمية بما ينسجم مع متطلبات الفرد ويقلل من التفاعل السلبي بين المكونات العملية التنظيمية، فالغيابات والصراع تشكل صور لضعف الأداء التنظيمي للمؤسسة والمؤشرات تسمح بتشخيص الوضعية حتى يتمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية التي تسمح بتحسين مستوى الفعالية التنظيمية.

3 – البعد النظامي للفعالية التنظيمية:

نتيجة للقصور الذي ميز الدراسات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية في إعطاء تفسير وتصور شامل للمتغيرات والتي تتحكم في الفعالية التنظيمية وذلك راجع إلى عدم ثبات واستقرار الظاهرة التنظيمية وفي هذا السياق برز الاتجاه النظامي والتوفيقي لمحاولة تفسير الفعالية التنظيمية ومحاولة تجاوز الفعالية المثالية مما يجب أن يكون إلى وضعية حقيقية ما هو موجود فعلا ومنه تسعي الفعالية التنظيمية إلى تعظيم المكانة التفاوضية للمؤسسة في علاقتها مع البيئة كما تؤكد أن مؤشرات الفعالية التنظيمية لا يمكن تعميمها لارتباطها ومكان الظاهرة موضوع الدراسة[1]. ويشير إلى أن أبرز العوامل المرتبطة بموضوع الفعالية التنظيمية حسب هذا المنظور يتمثل في:

- _ القدرة على التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية.
- المتغيرات الهيكلية وتأثيرها على التصميم الهيكل التنظيمي.
- البحث عن التوازن ديناميكي مع البيئة نتيجة للمواقف التي تواجه عمل المؤسسة.
- استمرارية النشاط الذي تقوم به المؤسسة بحيث تشكل دورة كاملة تغذي نفسها من خلال حصولها على مدخلات وتحويلها في شكل مخرجات، هذه العملية تشكل أساس لاستمرار النشاط.
- القدرة على تنويع الأنشطة واستحداث التغيرات التنظيمية الملائمة بمواجهة البيئة.

[1] **نفس المرجع، ص 95.**

- طبيعة العلاقات القائمة بين أعضاء المؤسسة ومدى الاستقرار تشكل أساس التغيير والتطوير المستمرين في المؤسسة.

4 – البعد الثقافي للفعالية التنظيمية:

أصبح في الوقت الراهن البعد الثقافي متغير أساسي في العملية التنظيمية كعامل من عوامل التنظيمية والقدرة على التكيف مع البيئة الخارجية كما أنها تشكل الحلقة التي تربط الأنظمة الفرعية للعملية التنظيمية.

وهذا ما عبر عنه الباحث كوشي(Quchi) في نظرية زاد 2 بحيث " ما يميز تنظيم المؤسسات اليابانية عن المؤسسات الأمريكية جانب الفعالية يتمثل في البعد الثقافي "26. ولذلك حتى تتحقق الفعالية التنظيمية للمؤسسات الأمريكية في مواجهة المؤسسات اليابانية هو ليس في تطبيق النموذج الياباني بحذافيره وإنما تكيفيه مع ثقافة المجتمع الأمريكي ومصطلح الثقافة التنظيمية يعني: مجموعة القيم الكبرى التي تم تطويرها بداخل المؤسسة ويؤمن بها مختلف أفرادها، ويمكن تعريفها أيضا على أنها: مجموعة المعاني المشتركة التي يحملها أعضاء المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات.

وتشمل مجموعة الاعتقادات والتوقعات والقيم المشتركة التي يؤمن بها أعضاء المؤسسة والتي على الأعضاء الجدد أن يتكيفوا معها ومن أهم هذه الجوانب التنظيمية المشتركة نجد:

- ✓ درجة المسؤولية والاستقلالية التي يتمتع بها الفرد.
- ✓ القدرات بين مختلف الأقسام والإدارات.
- ✓ التوجيهات التي تسمح بمتابعة انجاز الأهداف المسطرة.
- ✓ مجموعة القواعد والإجراءات التي تسمح بالإشراف والتحكم في السلوكيات.
- ✓ درجة الانتماء للمؤسسة ككل.
- ✓ طبيعة أنظمة التعويض ومدى وضوحها.
- ✓ قدرة المؤسسة في فض نزاعاتها من خلال الحوار الصريح.
- ✓ شبكة الاتصالات السائدة.

وعليه كل هذه الجوانب التنظيمية لها أهمية في تحقيق البعد الثقافي للفعالية التنظيمية.

كما أصبح في الوقت الراهن من أهم القيم الثقافية التي تحقق الفعالية التنظيمية هو الإبداع والتجديد المستمر ويتحقق هذا الأخير بوجود بيئة تنظيمية المتكونة من عدة متغيرات تشجع على الإبداع والتي سوف نتطرق إليها كالتالي:

الإبداع ليس ومضة أو إشرافا أو إلهاما يأتي من فراغ، بل هو محصلة تفاعل الفرد وبيئة المنظمة والبيئة العامة، وتلعب بيئة التنظيم دورا حاسما في إبداع المنظمات، وسنناقش

في هذا الجزء أهم جوانب ومتغيرات البيئة التنظيمية التي تحفز الإبداع وتشجعه تسانده وهي كما يلي[1]:

- **الهيكل التنظيمي العضوي:** يؤثر إيجابا على الإبداع وذلك لأنه يتضمن درجة متدنية من التقسيم التمايز الرأسي، والرسمية والمركزية، فالهيكل العضوي يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة مما يشجع ويسهل تبني الإبداعات.

- **إن استقرار الإدارة لفترة طويلة يرتبط بالإبداع،** حيث أن استقرار الإدارة يوفر المشروعية والمعرفة في كيفية انجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة.

- **تزايد الإبداع في حال توافر الموارد.**

- **الاتصالات المختلفة بين الوحدات تكون عالية** في المنظمات المبدعة فهذه المنظمات تستخدم العديد من اللجان وفرق العمل وغيرها من الآليات التي تعزز التفاعل عبر حدود الوحدات.

- **ثقافة المنظمة:** المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابهة، فهي تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة، وتكافئ النجاح والفشل على السواء، وتشجع بل وتكافئ الأخطاء، وتنظر إلى الفشل على أنه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول.

[1] حسين حريم، مرجع سابق، ص 355-357.

- **إدارة الموارد البشرية:** المنظمات المبدعة تقوم بتدريب وتطوير العاملين فيها بشكل دائم ليواكبوا كل جديد، وتسعى لتوفير الاستقرار الوظيفي للعاملين بحيث لا يشعر الفرد بأي خوف أو بأنه عرضة للفصل نتيجة الخطأ أو الفشل. وتقوم المنظمة بتشجيع الأفراد ليصبحوا أبطال تغيير، وحينما يتم تطوير فكرة جديدة فإن أبطال الأفكار يقومون بحماس وفاعلية بتطوير الدعم لها والتغلب على المقاومة والتأكد من تطبيق الإبداع، كما تسعى هذه المنظمات إلى تنمية خصائص شخصية مثل الثقة بالنفس، والمثابرة، والتصميم، والميل للخاطرة، وخصائص القيادة التحويلية.

- **طبيعة العمل** : العمل الذي يوفر درجة مناسبة من الاستقلالية و حرية التصرف يحفز الإبداع ويساعد على إدخال وتطبيق الإبداعات في المنظمات، كما أن تعرض الفرد الضغوط زمنية معتدلة وليست شديدة يعزز الإبداع.

- **القيادة:** الإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها وعلى المدير أن يساعد الأفراد على التغلب على خوفهم من الفشل وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع المستدام وهنا يقوم المدير بتحديد الأخطاء التي يمكن تبريرها ويتعامل معها على أنها نتائج يجب فحصها وفهمها والبناء عليها ويجب أن يقوم المدير بدور المشارك والمتعاون، لا المسيطر ويناقش اليجعل بيئة العمل متسامحة مع الخطأ وهنا تبرز أهمية الإصغاء من قبل المدير وكذلك اهتمامه وحماسه لعمل

الموظف، إن تفاعل المدير مع العاملين، وإظهار التقدير والحماس الأعمالهم والإصغاء لهم أمور هامة لدعم وتعزيز الإبداع.

ومن الأمور الهامة أيضا تشجيع الأخطاء التخلي عن الأفكار القديمة حول المنافسة الشخصية وأن المنافسة تؤدي إلى الانجاز المتميز، وبدلا من ذلك يجب الحث على التعاون والتآزر ومكافأة السلوك التعاوني المتآزر.

– **خصائص فريق جماعة العمل:** لقد دلت الدراسات على أن وجود درجة معتدلة من التنوع، والتماسك، والاستقلالية تتصف بها جماعة، فريق العمل يشجع ويعزز الإبداع، ولكن إذا ما زادت هذه الخصائص أو قلت عن درجة الاعتدال فإن ذلك يعيق الإبداع في المنظمات.

– **أنظمة العوائد الحوافز:** مما يحفز الإبداع ويسانده وضع نظم العوائد والحوافز التي تلائم الإبداع، والربط بين أنظمة العوائد والإبداع بما في ذلك منح الاعتراف والتقدير للجهد والأداء الجيد.

وعليه يمكن أن تحقق الثقافة التنظيمية مستوى من الفعالية التنظيمية أعلى مما يحققه التنظيم الرسمي بقواعده وإجراءاته البيروقراطية الصارمة. إلى جانب ذلك يمكن أن نعتمد في قياس الفعالية التنظيمية حسب هذا البعد على درجة الاشباع التي يتحقق على مستوى المجتمع ودرجة الاشباع بالنسبة لأطراف التعامل والمسؤولية الاجتماعية، وذلك من خلال

دراسة البيئة وتفادي تأثيراتها السلبية وايجاد العناصر التنظيمية التي تمكن من تحقيق مصالح الجماعات المستفيدة من المؤسسة[1].

سادسا- المعايير المعتمد عليها في قياس الفعالية التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها:

1 - المعايير المعتمد عليها في قياس الفعالية التنظيمية:

للمعايير أهميتها في تقييم النتائج ومتابعة مدى تحقيق الأهداف من جميع النواحي الكمية والنوعية، والمعايير هي مجموع القواعد وأنماط السلوك، المتفق عليها من طرف أعضاء الجماعة أو على الأقل من طرف أغلبية أعضائها، وذلك حتى يتسنى مراعاتها ومراقبة احترامها من طرف الجميع.

فالفعالية تحقق أحسن النتائج بأقل الجهود، وتجلب التحسين لأن الاشخاص يعملون بذكاء كما يمكن تقديم أربعة عشر معيار للفعالية وهي:

1_ بلوغ الأهداف.

2_ تحقيق الأرباح.

3_ خفض التكاليف.

4_ المسؤوليات الاجتماعية.

5_الاستخدام الكفء للموارد.

[1] الأمين بلقاضي، المرجع السابق، ص 96.

6_ إنتاج الساعة أو الخدمة.

7_ أعدادها وأصنافها.

8_درجة رضا المستهلكين.

9_ درجة والاداء الفني والإداري.

10_ مدى مقابلة توقعات العاملين مع المنظمة.

11_ انتظام العمالة.

12_ عمر المنظمة.

13_ استقرار الاعمال.

14_ تكامل جهود العاملين.

هذه المقاييس تركز على محاور كبرى وهي:

_ المحور التقني الاجتماعي الاقتصادي أو المحور المتعلق بالتسيير ويمكن التأكيد على عوامل أخرى وهي: الإنتاجية والمرونة، وغياب الصراع الداخلي، أو الرضا والتطوير، والتي نستطيع حصرها في مقياس واحد هو: تحويل المدخلات إلى مخرجات في محيط صعب نظرا لعدم وجود إجماع حول معايير الفعالية التنظيمية.

ونجد النموذج الآتي يقدم عدة مقاييس لتقييم فعالية المنظمات تتمثل في:

- **الاستقرار**: أي قدرة المنظمة على الحفاظ على هيكلها وأعمالها.

- **التكامل:** أي قدرة المنظمة على تفادي الصراع بين أفرادها بما توفر لهم من علاقات واتصالات.

- **التحصيل:** أي النتيجة النهائية لأنشطة التنظيم.

- **رغبة العاملين** : أي إرادتهم الاستمرار في المنظمة، والمشاركة في أعمالها حيث تعكس لديهم مدى إشباع المنظمة لحاجاتهم.

ويمكن الأخذ في الاعتبار أيضا مستوى الأرباح ومكانة المنتوج من حيث الجودة في السوق ومستوى الطلب عليه داخليا وخارجيا، كما يمكن النظر إليها من خلال المنظمة وتطورها باستمرار وتكيفها مع مختلف التغيرات ويكون ذلك خاصة في التنظيمات الادارية وتحقيق الأهداف وتوافق العلاقات بين العمال، والحفاظ على استمرار المنظمة وتجديد قيمتها وتعتبر القيم المعنوية من أصعب الأهداف التي تعمل المنظمة على تحقيقها مثل توافق العلاقات، وتكيف المنظمة مع البيئة الاجتماعية.

كما توصل الباحث كامبل (CAMPBELL) من خلال دراسته لما كتب حول الفعالية التنظيمية إلى إيجاد حوالي ثلاثين معيار استخدم لقياس الفعالية التنظيمية وهذه المعايير هي:

1_الفعالية العامة: وتتمثل في مجموعة الآراء والأحكام التي يحصل عليها من طرف الخبراء والمتخصصين والذين لهم علاقة بالمؤسسة.

2_ الانتاجية: وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي، لكل وحدة تنظيمية، لنفس المؤسسة، أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط.

3_ مقارنة الانتاجية: أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة أو مؤسسات تتشابه في النشاط.

4_ الربحية: وهي كمية الارادات من المبيعات بعد حذف التكاليف.

5_ الجودة: وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.

6- حوادث العمل: وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما يجر عليه من خسائر مادية وبشرية.

7_ النمو: ونقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الانتاجية القصوى للمؤسسة وحجم المبيعات وعدد الابتكارات.

8- معدل التغيب : والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر.

9- دوران العمل: ويشير إلى عدد الأفراد الذين تخلو عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم والذي يودي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.

10_ الرضا الوظيفي: ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.

11_ التحفيز والدافعية: وتتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة في تحقيق الاهداف المسطرة.

12_ الروح المعنوية: وهي ترتبط بالجماعة عكس التحفيز الذي يرتبط بالفرد، وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء.

13_ الرقابة: والتي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الافراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

14_ تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات: من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة.

15_ المرونة والتكيف: والتي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة، بواسطة إعادة صياغة الأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة.

16_ درجة الاستقرار: التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط

17_ الاندماج والتوافق بين أهداف المؤسسة: وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.

18_ تمتع المؤسسة بالشرعية والقبول من قبل المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع.

19_ التطابق في الأدوار وقواعد السلوك: وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة وتوقعات الأداء.

20_ المهارات العملية للمدراء: والتي تسمح بتحقيق التفاعل الايجابي بين مختلف المدخلات.

21_ المهارات العملية لدى إدارة التنظيم: والتي تسمح بالاتصالات بباقي المؤسسات الأخرى.

22_ إدارة المعلومات والاتصالات: والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح.

23_ الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة.

24_الاستفادة من البيئة: من خلال الاستماع الدائم والقرب من العمال، وحصولها على كل ماله علاقة بالفعالية التنظيمية.

25_ التقييم الخارجي: والذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية، والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة.

26_الاستقرار: ويتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي، وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماتها، خاصة في فترة الأزمات كمخزون أمان لمواجهة الطوارئ

27_ تكلفة الإدارة: والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة، مقابل ما يقومون به من أعمال.

28_ مدى مشاركة أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار وخاصة التي تكون ذات صلة مباشرة بهم.

29 برامج التكوين والتطوير: وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص تنمية الموارد البشرية المتاحة لها.

30_ التركيز على الانجاز: وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية[1].

2 – العوامل المؤثرة في قياس الفعالية التنظيمية:

هناك العديد من العوامل التي لها تأثير على قدرة التنظيم في زيادة فعاليته وأهمها:

2_1 – العوامل الفنية والتكنولوجية:

وهي تتمثل في جميع العوامل المتعلقة بالمباني، والمعدات، الماكينات، والأدوات، وظروف العمل، والأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين، وإستراتيجية الإدارة، والسلوك

[1] نفس المرجع ، ص 97_102.

التنظيمي وترتبط هذه العوامل (وهي ذات طبيعة عامة) بالظروف والمتطلبات الفنية، والتكنولوجية للتنظيم، وسبل تحقيق أدائه الفني بوجه عام، وهذه العوامل من شأنها أن تسمح للتنظيم بالتكيف مع متطلبات البيئة الخارجية، من خلال تحقيق أهداف تخص التنظيم والمجتمع في آن واحد.

2_2 – العوامل المرتبطة بالموارد البشرية:

وهي تشمل معنويات الأفراد، واتجاهاتهم، ودوافعهم، ورغباتهم وسبل الاتصالات المعتمدة بينهم، الصراع وبيئة العمل، وسبل معالجة المشكلات والظواهر الحاصلة في العمل إضافة إلى علاقات العمل الغير الرسمية المختلفة، والأسس المعتمدة في تعميقها وتطويرها بالشكل الذي يعزز الاستقرار التنظيمي وتوازن التنظيم[1].

2_3 – العوامل المتعلقة بمخرجات التنظيم:

وتتضمن ردود الفعل منعكسة بشأن التنظيم من المستفيدين أو من البيئة الخارجية بشكل عام سواء ما يتعلق بدرجة انسجامه، أو قدرته على توفير سبل الاشباع في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر الملائم. تعد هذه المتغيرات وأثارها ذات أهمية كبيرة في خلق المواءمة الهادفة بين التنظيم وبيئته وتوفير مستلزمات تحقيق الأهداف فيه.

[1] حنان تيغزة، مرجع سابق، ص 164.

5_2_4 العوامل المتعلقة بالبيئة:

وتتضمن الزبائن والموردين، المنافسين البنوك والنقابات...الخ والعوامل التي لها تأثير على التنظيم، ويعتقد بعض المفكرين أن الفعالية التنظيمية هي م رادف لقدرة الهيكل التنظيمي على التكيف والاستجابة لمتطلبات البيئة.

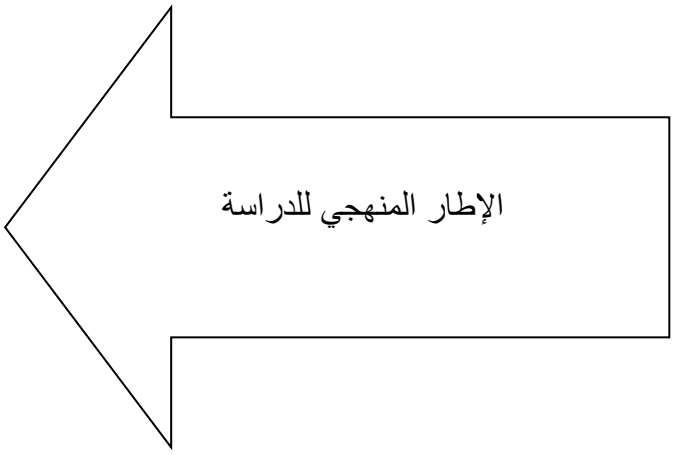
كما يعتبرون أن النموذج الذي يأخذ به التنظيم لا يمثل حدودا فاصلة بمعنى لاوجود الهيكلة ميكانيكية بحتة، والتي تتميز بدرجة عالية من التعقيد والرسمية والمركزية، أو هيكلة عضوية تماما والتي تتميز بدرجة عالية من المرونة والقابلية للتكيف وانخفاض درجة التخصص والمركزية، وعليه فالتنظيم ضمن هذا المجال يختار طبيعة الهيكلة التي تتماشى والبيئة التي يتعامل معها[1].

[1] **نفس المرجع، ص 165.**

خلاصة الفصل :

في الاخير إن الحاجة إلى البقاء والنمو والقدرة على التكيف مع المتغيرات العالمية هي المعايير الاساسية لنجاح هذه المنظمات كمؤشرات يتحدد طبقا لها مستوى الفعالية التنظيمية بمعناها الواسع وهي ما يمكن النظر إليه باعتباره المطلب الأساسي للمنظمات العصرية، سواء كانت تنتج سلعة أو تقدم خدمة، ويمكن النظر إلى الفعالية التنظيمية باعتبارها المحرك الأساسي الطاقة التطوير والتحديث والتحسين المستمر للأداء في مختلف المنظمات المعاصرة، فقد أصبحت حاجة المنظمة إلى إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار من خلال الاستجابة وفهم وتنفيذ القرار وتوفير المعلومات المناسبة للموظفين بالإضافة إلى تحقيق الرضا الوظيفي لهم تلبية طلبات واحتياجات ورغبات العملاء،والابداع أصبح مطلبا ملحا ومهما خاصة بالنسبة لتلك المنظمات التي تسعى إلى التميز، والمحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية، والتي تعبر في نفس الوقت عن درجة فعالية المنظمة.

الفصل الرابع:



الفصل الرابع:

-تمهيد

-المبحث الأول:الدراسة الاستطلاعية

1-الدراسة الاستطلاعية

2-المنهج المستخدم

3-الأدوات المستخدمة

-الملاحظة

-الاستمارة

-المبحث الثاني:عينة الدراسة

1-تعريف العينة

2-اختيار نوع العينة

3-نتائج الدراسة

4-اقتراحات

تمهيد:

أصبحت الدراسات والأبحاث الاجتماعية بمختلف مجالاتها لا تكتفي بمجرد التفسيرات النظرية بل هي الأخرى تسعى إلى التقرب من الواقع الاجتماعي وذلك بإجراء دراسات ميدانية لتحقيق الكثير من النتائج والأهداف دون الاكتفاء بالتأمل العقلي والتطور النظري كأساس للوصول إلى الحقائق التي تفسر الواقع الاجتماعي.

حيث تظهر حاليا النتائج الكثيرة التي بلغتها الدراسات الاجتماعية في الدول المتقدمة نظرا لتقدم الأساليب البحث العلمي والاجتماعي واستخدام المناهج والتقنيات المختلفة لاستغلالها في تحليل الواقع الاجتماعي والوصول إلى نتائج علمية ما أمكن ذلك ولا يكون ذلك إلا بالنزول إلى الميدان وهو الجانب المهم للدراسة مع الاعتماد على الجانب النظري الذي يساعد على التوفيق والتكامل المنهجي لدراسته بان يربط بين التصور النظري والواقع الميداني لاستخلاص النتائج الجيدة و من ثم اقتراح الحلول.

المبحث الأول: الدراسة الاستطلاعية و المنهج و الأدوات المستخدمة:

أولا: الدراسة الاستطلاعية:

إن إجراء الدراسات الاستطلاعية يعد أمرا ضروريا في كثير من البحوث لأنها أساس أي عمل، وتكمن كذلك في معرفة الصعوبات وتحديد المشكلات الهامة وهي عبارة عن جولة استطلاعية قمنا بها بالمؤسسة تم من خلالها التعرف على المؤسسة و مصالحها و هيكلها و عدد العمال العاملين فيها و كيفية عملها.

ثانيا: المنهج المستخدم:

1- تعريف المنهج:

يعتبر المنهج مجموعة العمليات و الخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه و للخروج بالفرضيات الصحيحة وبالتالي فالمنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاستكشاف الحقيقة و الإجابة عن الأسئلة[1].

وانطلاقا من هذا سنحاول الوقوف على دور الرقابة في تحسين الفعالية التنظيمية للعمال لذلك استخدمنا المنهج الوصفي في دراستنا الذي يصف لنا الظاهرة وينسجم مع معطيات الدراسة الاستطلاعية والتي تحتاج إلى الوصف والتحليل والكشف عن العلاقات وفحصها للوصول إلى رصد الأدوار والرقابة و توعيتها و الدور الذي تلعبه داخل المؤسسة.

[1] رشيد زرواطي، تدريسيات على منهجية البحث العلمي،ط1،دار الفتح، الجزائر، 2002، ص.95

فيمكن القول أن المنهج الوصفي هو عبارة عن طريقة الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة و تصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها[1].

او من خلال هذا الأسلوب و إتباعه يمكننا رصد عمليات الرقابة الإدارية بالمؤسسة و مدى نجاحها في تحسين الفعالية التنظيمية للعمال داخل المؤسسة الجزائرية.

ثالثا: الأدوات المستخدمة:

إن الأدوات المستخدمة هي الوسيلة التي يجمع بها الباحث بياناته وليس هناك تصنيف موحد لهذه الأدوات حيث تتحكم طبيعة الموضوع أو الظاهرة المراد دراستها وفروض البحث في اختيار الأدوات والوسائل والتقنيات التي سوف يستعملها الباحث لذلك نستخدم مجموعة من الأدوات وفقا المبدأ المرونة المنهجية لذلك اعتمدنا على أداة الملاحظة وأداة الاستبيان.

1- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من أهم الوسائل أو أدوات جمع البيانات بأنها تسجل السلوك بما يتضمنه من مختلف العوامل في ذات الوقت الذي يحدث فيه فقد عرفها علماء المنهج بأنها:

[1] محمد مشير سعد الدين، برامج التلفزيون التنشئة التربوية و الاجتماعية للأطفال، ط1، بيروت، لبنان، 2003، ص 45.

"المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما مع الاستعانة بأساليب البحث و الدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة[1].

واستعملنا الملاحظة لما لها من مميزات عديدة من تسجيل السلوك بمختلف أنواعه، و استخدمناها كنوع بسيط في جمع البيانات و ذلك لمنع التي تخدم الموضوع و تكمل الاستمارة.

2 – الإستمارة:

الاستمارة هي مجموعة من الأسئلة المنظمة و المصنفة حسب محاورها، فكل محور من محاورها يمثل بعدا أو جانبا في مشكلة الدراسة[2].

وتعرف الاستمارة بأنها "نموذج يظم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد[3].

كما أنها إحدى الوسائل الشائعة الاستعمال للحصول على معلومات وحقائق بآراء واتجاهات الجمهور حول موضوع معين أو موقف معينه.

---

[1] غريب محمود سيد أحمد، تصميم تنفيذ البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، سنة 1986، ص 268.

[2] نفس المرجع ، ص 269.

[3] ماجد محمد الخياط ، أساسيات البحوث الكمية و النوعية في العلوم الاجتماعية ،ط1 ، دار الراية للنشر و التوزيع ، المزون ، عمان ، 2009 ص 35.

كما تعد الاستمارة أقل وسائل جمع البيانات تكلفة، كما يمكن الحصول عن طريقها على بيانات إجابات عدد من الأفراد و بأقل جهد ووقت ممكن بالإضافة إلى سهولة تقنيتها أكثر من أية وسيلة أخرى.

وعند صياغة وإعداد الاستمارة ينبغي مراعاة فروضها وعدم الخروج عن أطرها ومضامينها وهي تمكن الباحث من جمع المعلومات دون الخروج عن الموضوع حيث تم صياغة أسئلة الاستمارة وتصنيفها ضمن 4 محاور رئيسية منسقة تماما مع محاور فروض البحث و هذه المحاور هي:

المحور الأول:

وخصص لجمع البيانات الشخصية للأفراد العينة المبحوثة وسيحتوي على أسئلة خاصة بالسن والجنس والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي والمهني والاقدمية ومرقمة من 1إلى6.

المحور الثاني:

عن الرقابة وفعاليتها وكيفية تطبيقها وهي وقد خصص هذا المحور لجمع البيانات والمعلومات مرقمة من 7 إلى14.

المحور الثالث:

على كيفية زيادة الكفاءة الإنتاجية وهي وقد خصص لجمع البيانات والمعلومات حول التعرف مرقمة من 15 إلى 24.

المحور الرابع:

يشمل التعرف على كيفية تحقيق أداء جيد و تقييمه بطريقة تساعد العمال على تحسينه بفضل الرقابة و هي مرقمة من 25 إلى 33.

المبحث الثاني: عينة الدراسة

1- تعريف العينة:

إن طبيعة موضوع الدراسة والمتمثلة في الدور الذي تلعبه الرقابة الإدارية في تحسين الفعالية التنظيمية بالمؤسسة لوحدة بريد الجزائر بأم البواقي .

فيمكن تمثيل العينة بأنها "مجتمع البحث أو جمهور البحث أي جميع مفردة الظاهرة التي يدرسها الباحث أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكون موضوع مشكلة البحث[1].

كما يقصد بها أيضا "عدد الظواهر التي لها خواص مشتركة و التي تكون جزءا من المجتمع الإحصائي بحيث تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلا صادقا[2]".

2- اختيار نوع العينة:

إن المجتمع الأصلي لدراستنا الحالية يتكون من 50 عاملا بموجب الموضوع الدراسة طبقنا عليها المسيح الشامل لجميع العمال وكانت العينة50 عاملا وذلك نظرا لحجم المؤسسة و صغرها.

[1] ماجد محمد الخياط، أساسيات البحوث الكمية و النوعية في العلوم الاجتماعية، ط1، الراية، الأردن، عمان، 2009، ص 193.

[2] نفس المرجع، ص 140.

والذي يقصد به ذالك النوع من الدراسات التي يتم بواسطتها تطبيق أداة الدراسة على جميع أفراد والذي يقصد به ذالك النوع من الدراسات التي يتم بواسطتها تطبيق أداة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة أو عينة كبيرة منهم وذلك لقصد وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة جودها فقط دون أن يتجاوز ذلك دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب[1].

3-نتائج الدراسة:

يمكن تلخيص أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال دراستنا هاته حول موضوع دور الرقابة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة ببريد الجزائر لولاية المدية فيما يلي:

- ✓ إن الرقابة الإدارية لها دور في زيادة الفعالية.
- ✓ الرقابة الإدارية لها دور في تحسين الكفاءة الإنتاجية.
- ✓ الرقابة الإدارية ليس لها دور في التقييم الناجح للأداء.
- ✓ قناعة أفراد المؤسسة بان الرقابة الإدارية وتطبيقها في المؤسسة تتماشى على متطلباتهم من تفتيش ومتابعة .
- ✓ اعتبار الرقابة عنصر مهم في تطوير المنتوج وفعاليته .

[1] رشيد زرواتي، التدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ط1، دار هومة، 2002.

- ✓ تعود أفراد المؤسسة على ان تقييم أدائهم لن يكون منصفا من طرف المشرفين.

4-اقتراحات:

بناءا على ما توصل اليه من خلال نتائج الدراسة المتحصل عليها والذي تنولنا فيه موضوع هام من مواضيع الإدارة وهي الرقابة الإدارية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية بالبريد تبين لنا وضع مجموعة من الاقتراحات كالتالي:

- ✓ ضرورة إعطاء الاهتمام الكافي لعملية الرقابة في المؤسسة.
- ✓ ضرورة وضع إطار قانوني واضح ومرن ينظم عملية الرقابة داخل المؤسسة.
- ✓ ضرورة مواكبة التطورات الخاصة في ميدان الرقابة وذلك بالاحتكاك بالمؤسسات والهيئات المتطورة في هذا المجال للاستفادة منها.
- ✓ ضرورة وضع نظام رقابي يتماشى مع كل الوظائف والمهن الموجودة في المؤسسة حتى يتم تقييم الأداء بشكل فعال.
- ✓ ضرورة اعتماد العملية الرقابية على الوسائل والتكنولوجيات الحديثة من اجل المساهمة الفعالة في التقييم الجيد ورفع مستوى الإنتاج.

خاتمة:

إننا نستطيع القول من كل ما سبق عرضه وشرحه ان الرقابة تمثل احدى الوظائف الرئيسية للإدارة التي يمكن من خلالها زيادة مستوى أداء العاملين في المؤسسة .

ان العملية الرقابية هي على العكس مما يتصور البعض من انها تتبع التنفيذ حيث تولي اهتمام عن الأخطاء والانحرافات فقط بل هي بمفهومها الحديث هي الركيزة والطريقة التنظيمية للمؤسسة والتي من خلالها تضبط وترفع مستوى أداء العمال وتساهم بشكل فعال في زيادة الفعالية وهي عملية مستمرة منذ بدء التخطيط وحتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ أي ملازمة لهذا التنفيذ والتنبؤ بما سيحدث فهي تكون مقرونة بجميع العمليات .

لهذا فان العملية الرقابية لا يمكن لها ان تحقق نتائج حسنة في تقييم الأداء الا اذا اعتمدت على نظام رقابي يعتمد على إطار قانوني مرن وواضح ودقيق يتماشى مع كل الوظائف الموجودة في المؤسسة وفق أساليب ووسائل متطورة تعتمد على الحادثة والتكنولوجيا.

ورغم هذا لا ننسى بعض السلبيات لهذه العملية الا اذا طبق بطريقة غير صحيحة فتكبح للإبداعات العمال وقد يحس بانه مراقب وتقييم بطريقة خاطئة وهكذا وكنتيجة عامة يمكن القول بان الرقابة الإدارية في التنظيم ضرورية وان تمارس بطرق علمية معقولة ومدروسة بشكل افضل حتى تتم استمرارية المؤسسة في العمل وبالتالي تؤدي الى زيادة انتاجها وفعاليتها .

قـــائـــمـــة الـــمـــراجـــع

1- إبراهيم أنس وآخرون، المعجم الوسيط مجمع اللغة العربية ،ط2 القاهرة دار المعارف ،1972.

2-أحمد بن صالح بن هليل الحربي ، الرقابة الإدارية و علاقتها بكفاءة الأداء ،رسالة لنيل شهادة ماجستير في الأعمال الإدارية ،رشالة منشورة ،جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، 2004.

3-أحمد ماهر ، الإدارة المبادئ و المهارات ، ط1 ، الإسكندرية ، مصر ، الدار الجامعية ،2004.

4-أسعد غالب ، الإدارة الإستراتجية ، د ط ، الرياض السعودية ، معهد الإدارة العامة .ذ

5-اسعد غالب، الإدارة الإستراتجية ، د ط ، الرياض ، السعودية ، معهد الإدارة العامة ، 2008.

6-أفريد زيارة ، المبادئ و الأصول للإدارة و الأعمال ، ط5، الأردن ، مطبعة الشعب ، 2005.

7-الامين بلقاضي، الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، رسالة ماجيستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2010-2011.

8-بلال السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة ، ط1 ، عمان ، الأردن دار السيرة للنشر و التوزيع ،2009.

9-حسين الطراونة ، الرقابة الإدارية ، ط1 ، عمان، الأردن ، دار اليازوري ، للنشر و التوزيع ، 2009.

10- حسين حريم مبادئ الإدارة الحديثة ، ط2، مصر ، دار حامد للنشر و التوزيع .

11- حنان تيغزة، (علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي بالجزائر)، رسالة ماجيستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2012_2013.
12- د موسي خليل ، الإدارة المعاصرة، ط1، بيروت، لبنان ، دار حامد للنشر و التوزيع ،2003.
13- درويش إبراهيم، الإدارة العامة في النظرية و الممارسة ،ط2 ، مصر ، القاهرة ، دار النهضة العربية ،1993.
14- الرائد محمد مهنا العلى، الوجيز في الإدارة العامة ،ط1 ، الدار السعودية للنشر و التوزيع ،1984.
15- رشا الغول، التقييم الذاتي للرقابة، ط1، مصر، القاهرة، مكتبة الوفاء القانونية ،2013.
16- رشا الغول، التقييم الذاتي للرقابة، ط1، مصر، مكتبة الوفاء القانونية، 2013.
17- زكريا الدوري ، مبادئ و مداخل الإدارة ووظائفها ، ط1، الأردن، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،2010.
18- زكريا الدوري، مبادى ومداخل الإدارة ووظائفها، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2010.
19- زكريا الدوري، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها، ط1، الأردن، عمان ،2010.
20- السعيد بلوم، أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية برسالة لنيل شهادة ماجستير في تنمية وتسير الموارد البشرية رسالة منشورة ،جامعة منتوري قسنطينة ، كلية العلوم السياسية و الاجتماعية ،2011.
21- سليم بطرس، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، ط1، بيروت، دار الراية للنشر و التوزيع ، 2009.
22- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية ، ط1 ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 1999.

23- عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم، طلا، دار النشر عمان، الأردن، 2001.

24- عبد الله عبد الرحمان النسيان ، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية رسالة لنيل شهادة ماجستير تخصص علوم إدارية ،رسالة منشورة ،جامعة المملكة العربية السعودية ، كلية الدراسات العليا، 2001.

25- عبد الوهاب سويسي: الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال الأسلوب لوحة القيادة"، رسالة دكتوراة غير منشوة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003- 2004.

26- عذون ناصر دادي، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، الجزائر العاصمة، دار المحمدية، ،2007.

27- العربي بن داود، المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الانسانية من ركائز الاتصال الفعال في **المؤسسة**"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد16 سبتمبر 2014.

28- علي الشريف، الإدارة المعاصرة ،ط1، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2002.

29- علي سنوسي، " تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، الجزائر، العدد السابع، بدون ذكر السنة.

30- علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال ، ط1 ، بيروت ، إثراء للنشر و التوزيع .

31- علي فلاح الزعبي مبادئ الإدارة،ط1، عمان، الأردن ، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2003.

32- فرحات يوسف شكري، معجم الطلاب ،ط5، دار الكتب العلمية، لبنان.

33- الفيابي بكر، الرقابة الإدارية ،ط1 ، القاهرة ، مطبعة دار التأليف ،1987.

34- كامل بريد، الإدارة و عملية و نظام، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، 1996.

35- لخضر جلباوي، (تفويض السلطة وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية)، رسالة ماجيستر في علم الاجتماع التنظيم وعمل، جامعة الجزائر 02، 2010_2011.

36- محمد إبراهيم، الرقابة الإدارية ،ط1 ، مصر ،دار حامد للنشر و التوزيع، 2001،

37- محمد عساف، أصول الإدارة ، ط1 ، القاهرة ، مصر ، دار الناشر العربي ، 1992.

38- المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم ،دط ، عمان دار الفكر للنشر و التوزيع ،ادس.

39- مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة،2008.

40- نادية سلخان ، القيادة و دورها في الرقابة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية رسالة لنيل ماستر في التدقيق و المراقبة، رسالة منشورة ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2007.

41- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي"منظور على مقارن، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1995.