جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

دور الرقابة الإدارية في تطوير المرفق العام

دراسة ميدانية لعمال بلدية الشهبونية ولاية المدية

مذكرة تخرج لنيل شهادة لماستر علم اجتماع

تخصص تنظيم وعمل

إعداد الطالب:
بن عودة ولد أحمد
طارق لعميري

إشراف الأستاذ:
د. عبد القادر نشادي

السنة الجامعية 2019 – 2020

إهداء

أهدي ثمرة عملي هذا إلى أمي وأبي أطال الله عمرهما

وإخوتي واخواتي

وكل رفقاء الدراسة

بن عودة ولد أحمد طارق لعميري

شكر وتقدير

أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذنا الفاضل الدكتور عبد القادر نشادي

على تفضله بالإشراف على مذكرتنا وحسن

توجيهه العلمي والأدبي لنا .

كما أتوجّه بالشكر إلى الأساتذة الذين تكونا على يديهم

وإلى كل من أسدى إلي النصح والتوجيه العلمي من

الأساتذة في مشواري الجامعي بالمدية

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

إهداء .....

شكر .....

قائمة المحتويات.....

مقدمة.....أ – ب

الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة..... 4 – 21

اولا: الإشكالية..... 4

ثانيا: فرضيات الدراسة..... 5

ثالثا :اسباب اختيار الموضوع..... 5

رابعا: أهمية الدراسة 5

سادسا: تحديد المفاهيم..... 6

سابعا: عرض الدراسات السابقة: 11

خلاصة..... 21

الفصل الثاني:التاصيل النظري للرقابة الادارية، الأداء الوظيفي و الفعالية التنظيمية ..... 23 – 58

تمهيد 23

أولا. الرقابة الإدارية، المفهوم والاتجاهات النظرية المفسرة لها..... 24

1. مفهوم واهمية الرقابة الادارية:..... 24

2. اهداف الرقابة الادارية وانواعها:..... 25

3. خطوات الرقابة الادارية وخصائصها:..... 28

4. مبادئ الرقابة الادارية..... 34

. معوقات النظام الرقابي 35

6. الاتجاهات النظرية للرقابة:..... 35

ثانيا: الاداء الوظيفي والفاعلية التنظيمية..... 46

1. الاداء الوظيفي ومحدداته..... 46

3. مفهوم وأهمية الفاعلية التنظيمية: 51
4. العوامل المؤثرة على الفاعلية التنظيمية: 52
5. الدور البشري في تحقيق فاعلية المنظمة: 53
6. معوقات الفاعلية التنظيمية: 55
خلاصة 57
الفصل الثالث: الجانب الميداني للدراسة 60
تمهيد: ..... 60 - 65
أولا. الإجراءات المنهجية للدراسة 61
مجالات الدراسة: المكاني- المجال الزمني – المجال البشري 61
المنهج المستخدم في الدراسة وطريقة اختيار العينة 62
أ . المنهج المستخدم في الدراسة : 62
ب . أدوات جمع المعطيات 63
ج .العينة البحث وطريقة اختيارها: 65
ثانيا. التصور العلمي حول الجانب النظري للدراسة 65
خاتمة ..... 68 - 69
قائمة المصادر والمراجع ..... 70 - 73
الملاحق ..... 74 - 79

مقدمة

مقدمة:

ان محيط الادارة والمرفق العام قد عرف تطورا متسارعا على مستوى متطلبات وحاجيات المواطنين الذين اصبحوا اكثر من اي وقت مضى في طلب خدمات جيدة ومتزايدة وعلى نحو سريع وذات جودة عالية وقريبة منهم، لذلك فان التحول من ادارة الى الادارة بيروقراطية لم يعد خيار الاصبح مفروضا على الدولة وعلى مرفقها العام حيث اصبح تصيد ثقافة المرفق العام داخل الادارة سمة بارزة وذلك يجعل التواصل مع جميع مكونات المجتمع من الانشغالات المركزية والدائمة للإدارات العمومية، لذا تلعب الرقابة دور هاما في تطوير اعمال المرفق العام والجامعات المحلية خاصة، ونظرا لهذه الاهمية فان كل افراد المجتمع على علاقة جبرية مع الادارة التي تتمتع بمكانة كبيرة في كل دول العالم، لأنها تعتبر تجسيد ميداني لمفهوم الدولة وبما ان الادارة العمومية الجزائرية تعتبر الجهاز الذي يقوم بتحضير وتنفيذ القرارات الادارية التي تتخذها السلطة، فإنها اصبحت ضرورة حقيقية في حياه الفرد تهدف للمحافظة على النظام العام، لذا وجب ان تفرض عليها قيود ورقابة صارمة باستمرار وفي مختلف الاوقات اللازمة، لأنها تعد بمثابه الجهاز العصبي للجسم الانسان عند ممارستها لنشاطها لان الفساد الاداري يعد من اهم عوائق التنمية في الدولة الحديثة وانا اكثر الدول حاجة الى التنمية هي الدول النامية التي يجب عليها مسارعة الخطى لتقليل الفجوة بينها وبين الدول المتقدمة الواضح هناك ضرورة ماسة وملحة لممارسة انشطة الرقابة الادارية لأنها تحرص وتسهر على سلامة كل خلية من خلايا هذه المرافق، وان الاجهزة الرقابية هي التي تساهم في ربط اجزاء العمليات الادارية مع بعضها البعض، انا غياب العمليات الرقابية يؤدي الى تفكيك عناصرها فهي تطور التنظيم وتنشيط الاداء الوظيفي للعمال وتعطي فعالية تنظيمية تساهم في خدمة الادارة بكافة اشكالها ومن هنا فان الرقابة الادارية تلعب دورا هاما في تحديد كفاءة وفعالية الموارد البشرية ورفع مستوى فعاليتها في اداء العمال ومعرفة مدى قدرة العمال على تحقيق الاهداف المسطرة بكل كفاءة وفعالية ونظرا للأهمية الموضوع فإننا حاولنا تسليط الضوء على واقع الرقابة الادارية داخل المرفق العام وأثرها على أداء العاملين داخل الادارة فكانت دراستنا موسومة بدور الرقابة الادارية في تطوير المرفق العام وهدف من هذه الدراسة هو التعرف على التأثيرات المختلفة لفاعلية الادارة والتعرف على زيادة اداء العاملين داخل التنظيم ومن أجل تغطية الموضوع قسمنا بحثنا الى ثلاثة فصول:

الفصل الأول عنون بالإطار المنهجي للدراسة وتضمن كل من الإشكالية والفرضيات وأهمية الدراسة وأهدافها أسباب اختيار الموضوع وتحديد المفاهيم الأساسية وبعض الدراسات السابقة

الفصل الثاني وعنون بالتأصيل النظري للرقابة الإدارية، الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية وتضمن الرقابة الإدارية مفهومها والاتجاهات النظرية المفسرة لها والاداء الوظيفي والفعالية التنظيمية

الفصل الثالث وعنون بالجانب الميداني للدراسة وتضمن الإجراءات المنهجية للدراسة (مجالات المكاني، المجال البشري، المنهج المستخدم في الدراسة وطريقة اختيار العينة) والتصور العلمي حول الجانب النظري للدراسة.

الفصل الأول

الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة

اولا: الإشكالية

ثانيا: فرضيات الدراسة

ثالثا :اسباب اختيار الموضوع

رابعا: أهمية الدراسة

سادسا: تحديد المفاهيم

سابعا: عرض الدراسات السابقة:

خلاصة

اولا: الإشكالية

شهد العالم في وقتنا الحالي تقدما كبيرا في جميع مجالات المرتبطة بالحياة الانسانية وتسعى كل دول العالم الى إشباع حاجات الفرد المختلفة ، حيث تتعدد حاجات الافراد من سلع وخدمات وهده الاخيرة يرتبط تحقيقها بوجود الموارد البشرية فالفاعلية تساهم في تحقيق الاهداف المسطرة من قبل الدولة لمؤسساتها ، فالرقابة ينظر اليها انها عملية منظمة تقوم في المؤسسة وتعتبر من اهم وظائفها وفيها تقوم بعملية ضبط الانشطة وتوجيه سلوك الافراد عن طريق متابعة أداء المرؤوسين والتحقق من انجاز الاعمال وذلك وفق خطة موضوعة مع كشف الأخطاء والانحرافات ومحاولة تصحيحها من أجل ضمان سير العمل وفق الأهداف المسطرة فهي تعد إحدى الوظائف الأساسية للإدارة إضافة إلى التنظيم والإشراف فهي تقوم بمتابعة تقدير الوظائف والأعمال التي تم إنجازها كما ونوعا مقارنة مع ما هو محدد سلفا والكشف عن الأخطاء والانحرافات المرتكبة ومسبباتها في سير الأعمال وأداء العاملين بغية إعادة تكرارها ووضع الحلول المناسبة والكفيلة بالإصلاح ومعالجة الخلل أو القصور سواء كان ذلك بوسائل عقابية أو توجيهية أخرى والاستمرارية في تحقيق التكامل بين كافة الوظائف الإدارية والوظائف المنظمة استنادا إلى معايير التوازن المطلوب فيها لتحقيق معادلات إنجازها كل في اختصاصه .

حين ترتبط الرقابة بالأداء الوظيفي من خلال تركيزها على الجودة وتقسيم عمل الأفراد بزيادة كفاءتهم وتحقيق الأهداف المسطرة ، فالأداء هو تقييم ما إذا كان الشخص ينفذ وظيفة بشكل جيد أو إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد .لهذا السبب أخذت مسألة الرقابة جانبا من اهتمام الباحثين والمفكرين وكذا المدارس لما لها من أهمية داخل المؤسسة ، فمثلا المدرسة الكلاسيكية بقيادة فريدريك تايلور الذي نادى بمركزية الضبط والإشراف والرقابة الصارمة لسلوك العاملين في المؤسسة وذلك بمراقبة صارمة لسلوك العاملين في المؤسسة مما يجعل الفرد يقوم بدوره في العمل مقابل إعطاء حوافز ومكافآت مادية مما يؤدي إلى إحداث توازن داخل المؤسسة . وقد شهدت الجزائر عديد التغيرات المسايرة للتغيرات العالمية وهو جعل الرقابة الإدارية تمهد إلى مختلف المجالات الاقتصادية ، الثقافية ،والإدارية وباعتبار أن المرفق العمومي من بين أهم المرافق حيث يعرف الفقيه هوريو بأن المنطقة عامة تتمتع بالسلطات والاختصاصات التي تكفل لها القيام بخدمات تقدمها للجمهور بشكل منتظم ، والنشاط الإداري يتولاه شخص معنوي عام لإشباع حاجة جماعته.

ولذلك من خلال هذه الدراسات فإن التعرف على الدور الذي يمكن أن تلعبه الرقابة الإدارية داخل البلدية باعتبارها من المرافق العامة .وعليه نطرح التساؤل :

هل للرقابة الإدارية دور في تحسن الأداء الوظيفي للعمال داخل البلدية ؟

التساؤلات الفرعية :

وهل للرقابة الإدارية دور في زيادة فعالية العمال داخل البلدية ؟

وهل للرقابة الإدارية دور في الإلتزام بالقواعد واللوائح التنظيمية داخل البلدية ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

ـ للرقابة الادارية دور في تحسين الاداء الوظيفي للعمال البلدية

الفرضية الفرعية

ف1: للرقابة الادارية دور في زيادة فعالية العمال داخل البلدية.

ف2: للرقابة الادارية دور في الالتزام بالقواعد واللوائح التنظيمية داخل البلدية .

ثالثا :اسباب اختيار الموضوع

ا- أسباب الذاتية .

1- رغبتي الشخصية في دراسة موضوع الرقابة والمرفق العام

2- محاولة التعرف على ظاهرة محل الدراسة

3- الرغبة في الحصول على التقدير العلمي بدراسة هاذا

ب ـ أسباب الموضوعية

1- ان هاذا الموضوع الذي سنتناوله انا وزميلي يندرج ضمن تخصص دراستي

2- محاولة اثراء التراث السوسيولوجي ولاسيما من خلال نماذج الدراسة وذلك نظرا لقلة الدراسات التي تهتم بموضوع الرقابة الادارية في تطوير المرفق العام

رابعا: أهمية الدراسة

تكمن اهمية الدراسة فيما يلي :

1- تعد من المواضيع المهمة في ميدان الادارة اذ تساهم هذه الدراسة في التعرف على العلاقة الموجودة بين الرقابة الادارية والمرفق العام

2- ان موضوع الرقابة الادارية والمرفق العام من اهم مواضيع العصر الحديث فهو ضرورة لحماية المنظمة او المؤسسة من خلال اكتشاف الاخطاء وعلاجها والوقوف على جوانب القصور واقتراح حلول مناسبة ومن هنا تظهر اهمية الدراسة من اهمية الموضوع ذاته ومدى الحاجة له .

3- ان موضوع بحثنا يرتكز على مدى دور الرقابة الادارية في تطوير المرفق العام .

خامسا: اهداف الدراسة.

يمكن تلخيصها فيما يلي :

ـ محاولة معرفة العلاقة بين الرقابة الادارية والفعالية التنظيمية .

ـ التعرف على الممارسات التي قد تؤدي الى الارتفاع مستوى الفعالية والتي تؤدي الى انخفاضها.

ـ الاستفادة من نتائج الدراسة في تحسين المرفق العام.

ـ الربط بين الاساس النظري و الواقع العلمي من خلال دراسة الادارة المرفق العام.

سادسا: تحديد المفاهيم

يشكل الإطار المفاهيمي المسار أو الطريق الذي يوجه الد ارسة عمل اعتبار أن المفهوم يرمز إلى دلالة ما توظفه الدراسة في إطارها النظري حيث يعتبر وصف مختصر لوقائع كثيرة في الدراسة وتتكون الدراسة الحالية من المفاهيم التالية:

1- الرقابة الادارية :

1- الرقابة:

أ- لغة: يقصد بالرقابة في اللغة بالرقيب: الحارس والحافظ والرقيب نفسه: اي يتبع طريقة النقد الذاتي فينتقد اعماله بنفسه فلا يلام [1].

والرقابة تعني :القوة أو سلطة التوجيه كما تعني التفتيش ومراجعة العمل [2]

ب -اصطلاحا: لقد تعددت مفاهيم الرقابة وتنوعت ونتطرق الى اهمها:

تعريف هنري فايل: ًالرقابة مما اذا كان كل شيء يسير وفق للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادىء المحددة، وان غرضها هو الاشارة الى نقاط الضعف او اخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرارها وهي تنفذ في جميع المجالات والاشياء والناس والتصرفات [3]

الرقابة وظيفة من وظائف الادارة ،وهي عملية متابعة الاداء وتعديل انشطة التنظيمية بما يتفق مع انجاز الاهداف [4]

ويعرف مارشال ديموك الرقابة بالنها الطريقة او الوسيلة التي يمكن للقيادة او الرئاسة الادارية ان تعرف وتحدد بها هذه الاهداف وقد تحققت عل اكمل وجه بكفاية وفي الوقت المناسب والمحدد لها .[5]

وقد عرف دريج الرقابة بانها: عملية مستمرة لمقارنة الانجازات الفعلية بالعمليات المخططة سواء كانت هذه الفعاليات جملة او تفصيلات واتخاذ الاجراءات والتوجيهات اللازمة لذلك[6] .

---

[1] نعيم ابراهيم طاهر، **اساسيات الادارة مبادئ وتطبيقات الحديثة**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع اربد، الاردن، 2009، ص190.

[2] ابراهيم انس واخرون، **المعجم الوسيط اللغة العربية**، القاهرة، 1972، ص363.

[3] كمال برير ،**اتجاهات الحديثة في الادارة وتحديات المديرين**، دار المنهل الثنائي، بيروت، 2006، ص322.

[4] علي الشريف، **الادارة المعاصرة**، دار الجامعة الاسكندرية، مصر، 2003، ص365.

[5] علي محمد منصور، **مبادئ الادارة** ، اسس ومفاهيم مجموعة انبل العربية، القاهرة، 1999، ص 240.

[6] . خليل محمد الحسن شماع، خيضر محمود كاظم، **نظرية المنظمة**، جدار المسير للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص 316

2- الادارة:

أ- **لغة:** كلمة اللاتينية او تحقيق غرض معين. وتعني بذلك اداء الخدمة للآخرين او adminstra وترجمتها الى اللغة الفرنسية tosava

ب اصطلاحا: يعرف رائد الادارة العلمية فريديريك تايلرالادارة بانها المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال ان يعلموه تم التاكد من انهم يقومون بعمله باحسن طريق واقل تكلفة .[1]

كما يعرفها البعض بانها :نشاط خاص بالقيادة وتوجيه والتنمية الافراد وتخطيط ومراقبة العمليات الخاصة بالعناصر الرئيسية في مشروع لتحقيق اهدافه المحددة باحسن الطرق واقل التكاليف .[2]

الادارة بانها المعرفة الصحيحة لما يراد ان يقوم به الافراد مع تاكيد من انهم يفعلون taylorويعرف تايلور ذلك باحسن طريق وارخص التكاليف .[3]

الرقابة الادارية :

الرقابة الادارية تعرف على انها مراجعة انجاز وفقا للخطط الموضوعية .

كما تعرف الرقابة الادارية بانها :هي الوظيفة التي تعني بتنظيم وتوجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقا للخطة الموضوعية من اجل الوصول الى تحقيق الاهداف المرغوبة [4].

عرفها محمد عاسف في كتابه اصول الادارة بانها :الوظيفة الرئيسية في قياس الاداء المرؤوسين وتصحيحه من اجل التاكد من ان الاهداف قد تحققت وان الخطط قد وضعت موضع التنفيذ بطريقة صحيحة [5].

اما دكتور محمد ماهر عيسى فعر فها بانها :عملية تهدف الى التأكد من الاهداف المحدودة والسياسات المرسومة والخطط الموضوعية والاوامر والتعليمات الموجهة وخلافه.[6]

---

[1] خيري مصطفى كتانة، **مدخل الى ادارة الاعمال النظريات العمليات الادارية**، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص20.

[2] علي الغربي واخرون، **تنمية الموارد البشرية**، دار الفجر، القاهرة، ط1، 2007، ص8.

[3] علاء الدين عبد الغني محمود، **ادارة المنظمات**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص24.

[4] معن محمود عياصرة ومروان محمود بني احمد، **القيادة والرقابة والاتصال الاداري**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط1، 2007، ص71.

[5] محمد محمود العلاونة، **الاصول العلمية والعملية فب الرقابة الادارية**، دار البداية والموزعون، عمان، ط1، 2004، ص 123.

[6] حسين احمد طراونة وتوفيق صالح عبد الهادي، **الرقابة الادارية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص20.

التعريف الاجرائي الرقابة الادارية

من خلال التعاريف السابقة نتوصل ": إن الرقابة الادارية هي عملية منظمة تقوم بها المؤسسة، وتعتبر من اهم وظائفها، فهي تقوم بعملية ضبط الأنشطة وتوجيه سلوك الافراد، عن طريق متابعه الاداء المرؤوسين والتحقق من الانجاز الاعمال وذلك وفق الخطط الموضوعية مع كشف الاخطاء والانحرافات ومحاولة تصحيحها من اجل ضمان سير العمل وفق الاهداف المسطرة.

2 ـ الفعالية التنظيمية:

أ- الفاعلية :

لغة: من فعل فعل تفعيلا نشير الى المدى التي تحقق به التدخل الانمائي ويتوفق ان يتحقق به مع اخذ اهميتها بعين الاعتبار [1]

الفاعلية بانها :القدرة على تحقيق الاهداف مهما كانت الامكانيات

اصطلاحا : يعرف المستخدمة في ذلكٍ هذا منسميه فالعلية المعيار التي تهدف فقط الى القياس مدى تحقيق الاهداف بغض النظر على الامكانيات مستخدمة في تحقيقها.

ب ـ التنظيم :

لغة : يعرف التنظيم في اللغة تشتق لفظة التنظيم في اللغة من فعل نظم يعني التأليف فيقال نظم اللؤلؤ اي جمع حباته في خيط ويقال نظم الشعر اي رتب كلماته وفق النسق الانتظام فالتنظيم من هذه الزاوية هو العمل او النشاط الذي يمارسه المنظم او المدير او اي فرد اخر عند تعامله مع الاخرين الذين يعملون تحت اشرافه ومنع الاشياء والموارد التي يستخدمها في عملية وادائه .[2]

اصطلاحا: يرى تاليكوت بارسنز التنظيم عبارة عن وحدة اجتماعية تقام وفق نموذج بنائي معين لكي يحقق اهداف محددة .

ويعرف ايضا بانه عملية تنسيق الجهود البشرية في اية منظمة لاماكن تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة

اصطلاحا: يحمل مفهوم الفعالية التنظيمية عدة معاني بالنسبة للباحثين ومن اهمها:

---

[1] ناصر القاسمي، **دليل المصطلحات التنظيم والعمل**، ديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص98.

[2] عامر الكبسي، **الفكلر التنظيمي**، الفكر الاداري الحكومي بين التقليد والمعاصر، دار الرضى للنشر والتوزيع، سوريا، ط1، 2004، ص43.

الفعالية التنظيمية على انها الدرجة التي تحقق بها المؤسسة اهدافها . يعرف ايتزوني (Etzion)[1] اما الاكس ميكيالي فانه يعرف الفاعلية التنظيمية على انها تحقق الاهداف والمحافظة على الرضاءات الداخلية.

اما اوكوربيد فقد عرفها بانها عملية تعظيم العائد للمنظمة بجميع الوسائل .

- تعريف الاجرائي للفعالية التنظيمية

هي قدرة المؤسسة على تحقيق الاهداف والوصول الى نتائج المطلوب منها وكذلك قدرتها على تحقيق نظام فعالية والانشطة والعمليات ومن خلال اداء العمال وقدرتهم على تحقيق الاشباع بطموحاتهم واهداف التنظيم.

3- الاداء الوظيفي:

أ- لغة: هو الطريقة التي يتم بها الفعل او المهمة او دور وهي مقدرة الفرد العامة التي يؤثر بها في المجموعة عن مراقبين(الملاحظين) المتواجدين بصورة مستمرة في مناسبة معينة كمية العمل التي يسخرها الفرد الواحد او المجموعة افراد خلال زمن معين، وهو مصدر الفعل ادى او ادى شيء اي قامه به.[2]

ب - اصطلاحا: هو درجة التحقيق واتمام المهام المكون لوظيفة ما في المؤسسة، بشكل قانوني ومسطر مسبقا من طرف السلطات العليا، وهو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع هذا الموظف متطلباته الوظيفية، فهو يرتبط بمجهود مبذول لتحقيق الاهداف الجزئية والتي تنعكس على الاهداف العامة للمؤسسات وهي تعكس الكمية والجودة المطلوبة في العمل. [3]

تعريف الاجرائي للاداء الوظيفي: ومن هنا يمكن استخلاص تعريف اداء الوظيفي على انه قيام الموظفين بتنفيذ المهام والواجبات الوظيفية المنوطة به ما جاءت القوانين والمراسيم التنظيمية، المحددة لكل وظيفة وواجباتها، ومسؤولياتها المطلوبة، اهداف الوظائف الجزئية التي تحقق في الاخير بتكاملها، وبتجميعها اهداف المؤسسة، ويكون ذلك فعالية وكفاءة وبمراعات الزمن في انجاز وظيفة.

---

[1] العيب رابح، **المقارنة النظرية مفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات**، مجلة العلوم الانسانية، مجلة عملية النصف، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2004، ص 123، العدد22 .

[2] جيريسون ريتشارد ،**كيف تقيس رضا العاملين**، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة 2013ص60.

[3]. المرجع نفسه، ص 61.

4 ـ المرفق العام:

أ- لغة: جمع مرفق، بفتح الميم وكسرها وفتحها ثلاث لغات عند العرب، اشهرها مأخذ هذه الكلمة من الارتفاق وهو الانتفاع[1].

ب ـ اصطلاحا: يوجد له مفهومين :

الاول من الناحية الشكلية والثاني من الناحية الموضوعية .

1- مفهوم المرفق العام من الناحية الشكلية، يعتمد على وجود جهة عامة، او هيئة عامة، تعمل او تتصرف في صالح النفع العام للمواطنين، النظر على طبيعة عملها، او عن ماهية هذا التصرف،وحدوده. فتعريفه انه:(عباره عن منظمة عامة تمارس بمالها وعملها، النشاط ذات النفع العام) وبناءا عليه فالمرفق العام من هذه الناحية الشكلية، له عنصران يقوم عليهما هما عنصر التكوين وعنصر التبعية.

وتعرفه من الناحية الموضوعية :

هو معيار الى ذات العمل والتصرف الذي يقوم به المرفق، النظر عن كونه جهة أو هيئة، او حتى ان له مبنى خاص به، او موظفين، فتعريفة(كل نشاط يسعى لاشباع الحاجة عامة،أو مصلحة عامة، تونه التفات الى جهاز الذي يقوم به وسبب هذه النظرة للمرفق العام من جهة الموضوع هو ان اساس الدولة- ايمانا بها في بالقيام بوظائفها، وتحقيق الحاجات التي تلتزم باشباعها، لجموع الناس، حين تجد ان الحاجة عامه يجب اشباعها، ولا يستطيع الفرد تحقيقها بمفرده، اما لعدم المالية، او لندرة ماتدر عليه من ربح هامشي_ فانها تنشا بذاتها نشاطا يقوم على اشباع المواطنين[2]

تعريف وحيد فكري(هي الهيئات والمشروعات التي تعمل باطراد وانتظام، تحت ادارة الدولة، او احد الاشخاص الادارية الاخرى المباشرة، او تحت ادارتها العليا لسد حاجات الجمهور، والقيام باداء الخدمات العام.[3]

تعريف الاجرائي للمرفق العام: ومن خلال ذلك يمكن ان نعرف المرفق العام بانه النشاط الذي تتولاه الدولة او الاشخاص العامة الاخرى، مباشرة او تعهد به للآخرين كأفراد او اشخاص معنوية الخاصة، ولكن تحت اشرافها ومراقبتها وتوجيهها وذلك لإشباع حاجات ذات نفع عام تحقيقا لصالح العام.

---

[1] محمد الاعرج، **القانون الاداري**، الجزء الاول، العدد61، منشورات المجلة المغربية للادارة والتنمية، 2009، ص 319

[2] رضوان بوجمعة، **القانون المرافق العامة**، مطبعة النجاح الجديدة، ط1، 2000، ص 13.

[3] المرجع نفسه، ص 320.

سابعا: عرض الدراسات السابقة:

تعرف الدراسات السابقة على انها جميع الدراسات التي تندرج ضمن الموضوع المطروح ، والتي تقترب من الموضوع وتتشابه معه لكنها سبقته زمانيا ومكانيا.

وتستخدم الدراسات المشابهة البحث على الاجابة على التساؤلات من خلال مقارنة النتائج التي توصلت اليها الدراسات المشابهة في مساعده البحث على الاجابة على التساؤلات من خلال مقارنة النتائج التي توصلت اليها الدراسات المشابهة حول نفس الموضوع، ومن خلال ذلك يمكن اقتراب اكثر للحصول على تفسير حول هذه الظاهرة، كما انها تكشف على نقاط التي استطاعت الدراسة الاجابة عنها والتي لم تستطيع الدراسات المشابهة فعل .ذلك لها والوصول الى اجابه حولها

1- دراسة بريش ريمة 2013: تحت عنوان الرقابة الادارية على المرافق العامة، دراسة لنيل شهادة ماجستير في قانون تخصص قانون الادارة العامة.

أ- اشكالية الدراسة:

تتزايد اهمية الادارة العامة في العصر الحديث مع اتساع نشاط الدولة ليشمل كافه المجالات، وهذا الضوء الى ضرورة ان تكون الادارة فيها رقابة قوية وفعالة، لتستطيع تقديم اكبر قدر من الخدمات وباعلى جودة واقل تكلفة.

ومن هذا المنطلق فان مشكلة الدراسة تتركز حول السؤال الرئيسي التالي: ما مدى فعالية الرقابة الادارية الممارسة على المرافق العامة؟

وللإجابة على الاشكالية الرئيسية: نطرح الاسئلة التالية:

- ما مفهوم الرقابة الادارية؟
- ما اهمية الرقابة الادارية على المرافق العامة؟
- ما مدى اسهام الاجهزة الرقابية في التطور للمرافق العامة؟
- ما طرق ممارسة الرقابة الادارية على المرافق العامة؟
- ما مساهمة القوانين الادارية الرقابية بين تحسين اداء المرافق العامة والمعوقات التي تعترضها؟

ب - اهداف الدراسة:

من بين اهداف الاساسية للرقابة الادارية هي تمثيل اهداف الخطة باعلى غاية ممكنة

- تحديد المفاهيم العامة الرقابة الادارية وتعد على انها النشاط الدائم
- التاكد من صحة وشرعية الاعمال الادارية لتصحيح ما يكتشف من اخطاء انحرافات، وتعد انها النشاط الدائم والهادف الى متابعة والتاكد من تحقيق المهام وتنفيذه على اكمل وجه، بحيث التامين الحسين تسيير المرافق العامة وممارسة اشراف كامل عليها يمنع انحرافها وتامين النظام القانوني لحماية حقوق وضمير

الصالح العام، وستظل هذه الرقابة داخلية كانت خارجية من التجاوزات والاخطاء وغرض العقوبات، ومن جانبي اخر يجب ان تتخذ تدابير لتحفيز العمال

ج ـ منهج الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

د- نتائج الدراسة:

فقط توصلت الى العديد من النتائج والتي يمكن ابرازها في ما يلي:

1- لقد اثبتت دراسة الواقع المرافق العمومية الجزائرية ان الرقابة الادارية المستخدمة يغلب عليها الطابع التقليدي البسيط، كاشراف والمتابعة والتفتيش والتحريات الادارية والمراجعة التقنية للعمال، ان عملية الرقابة تعتمد على انواع التقارير البسيطة وفق اساليب غير متطورة مثل التقارير الدورية والتقارير الفحص المذكرات وتقارير قياس الكفاءة الخاصة العمال والموظفين ولا تعتمد على المعايير التكنولوجية المتطورة الموجودة في الدول المتقدمة.

2- ضعف الاطار القانوني للنظام الرقابي الاداري، فهو تقديم لا يتماشى مع طبيعة الادارة والعمل والموظفين.

3- ان الرقابة الادارية على التصدي لاخطار دون الاهتمام بتقويتها ومعالجتها لتفادي حصولها مرة اخرى.

4- جمود حركات الترقيات وتدني مراتب غالبيه العاملين الاداريين.

5- ان ممارسة الرقابة الادارية يتم بالأسلوب التسلطي في المراقبة والمتابعة.

6- ان كثرت الاعباء والمهام الملقات على عاتق المراقبين وطبيعة العمل التي تحد من وضع نظم ومعايير قياسه فعالة، ابرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الادارية الفعالة على الاداء.

7- الاهتمام باللقاءات الدورية المنظمة بين المدربين المراقبين والعاملين لمواجهة المشكلات والمعوقات والعمل على حلها.

8- وجود اكادير من الظواهر السلبية في بيئة العمل تشكل احدى الصعوبات التي تحد من تطبيق الرقابة الادارية الناجحة.

9 ـ قلة اهتمام الرقابة الادارية المحافظة على امن وسلامة العاملين.

10- محدودية الحوافز المادية المقدمة للمراقبين الاداريين.

11- الاعتماد على التقديرات الشخصية لقياس اعمال الموظفين.

12- تاثير النظام الرقابي الاداري بجملة من الضغوطات الخارجية.

13- عدم الاعتماد على خبراء مختصين في الوضع النظام الرقابي.

14- انعدام تزويد النظام الرقابي بجهاز معلوماتي دقيق ومتطور وواضح يسهم في تحديد اخطاء

وانحرافات.

15- عدم وجود استقلالية للنظام الرقابي الاداري تمكنه من تقييم جيد للعمل في جميع النواحي والمجالات.

16- عدم مساهمة الدولة او السلطات العليا في مراقبة الادار والمدربين بشكل متواصل ودائم فجائي، واخذ تقرير مفصل عن نتائج سير العمل الايجابية منها السلبية، ومحاوله معرفه اسباب التقصير ومعالجتها ومعاقبة او قضاء كل من تجاوز القانون في ممارسة عمله على مستوى الادارة.

17- عدم مواكبة الدولة لتطورات القطاع الاداري الخاص وقلة التمويل الاداري للمرافق العمومية مما ادى الى معايشة الوضع الراهن.

18. عدم الاهتمام بتطوير اداء واساليب المراقبة الادارية وذلك باخذه لدورات تدريبية على مستوى الادارات الدولة المتقدمة والعمل على تطبيقها على مستوى الادارة الجزائرية.

19- انعدام امام بشكاوي المواطنين التي تنتم عن اهمال الاداريين لاداء اعمالهم على طلب المواطن قلة البرامج التدريبية حول الرقابة الادارية

2- **دراسة علوسي دلال 2015:** تحميل الدراسة عنوان الرقابة الادارية والتسيب الاداري في المؤسسة وهي مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

أ- اشكالية الدراسة:

جاءت هذه الدراسة لمحاولة الكشف عن مدى تاثير الرقابة الادارية على اداء الموظف في الحد من مظاهر التسيب الاداري في المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق، تبسة مكان الدراسة الميدانية من خلال تساؤل مركزي مفاده:

إلى اي حد تساهم الرقابة الادارية في الحد من التسيب الاداري في المؤسسة توزيع الغاز والكهرباء الشرق، تبسة؟

ب- فروض الدراسة:

- الفرضيات العامة:

تساهم الرقابة الادارية بشكل كبير في الحد من مظاهر التسيب الاداري في المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق، تبسة.

الفرضيات الجزئية:

تعمل الرقابة الادارية على الحد من عدم احترام مواقيت العمل في المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق، تبسة.

الرقابة الادارية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق تبسة- يزيد من تاراخي وتباطئ موظفيها

تساهم الرقابة الادارية بشكل كبير في الحد من عدم تحمل المسؤولية في المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق، تبسة.

ج ـ اهداف الدراسة:

ـ التعرف على واقع التسيب الاداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق تبسة.
ـ تسليط الضوء على الية الرقابة الادارية وظاهرة التسيب الاداري من المنظور النظري السوسيولوجي.
ـ معرفه مدى تاثير الرقابة على اداء الموظف في الحد من مظاهر التسيب الاداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق، تبسة.
ـ التعرف على اسباب التي تؤدي الى تفشي ظاهرة التسيب الاداري ومحاولة ايجاد مقترحات العلاج ظاهرة التسيب الاداري.

د- منهج الدراسة: تبعت الباحثة المنهج الوصفي

هـ العينة وادوات جمع البيانات: اعتمدت الباحثة على المسح الشامل المجتمع البحث في هذه المؤسسة من 120 عامل.

ـ ادوات جمع البيانات : تنوعت ادوات البحث العلمي المستخدمة في الدراسة منها: الملاحظة، المقابلة، الاستبيان.

ن ـ نتائج الدراسة:

وجود نسبة متوسطة من التسيب الاداري لابعاد المتعلقة بعدم تحمل العامل للمسؤولية مع نسبة مرتفعة في بعض الابعاد المتعلقة باحترام مواقيت العمل،في الحين نتجت نسبة متلخصة في ابعاد المتعلقه بتراخي وتباطئ العامل وسلبية الموظف في عمله.

اعتماد المسؤولين على اسلوب اشراف يتميز بالديمقراطية حيث يسمح للعامل بابداء ارائه في العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات وهذا ما يؤدي الى الرضا عن العمل ورفع الروح المعنوية مما يسمح ببناء الثقة بين المسؤول والعامل وهذا يدفع الى زيادة مستويات الاداء وانخفاض نسبة التسيب.
في المقابل المسؤولين اسلوب الرقابة الصارمة في تحديد حجم العمل والاشراف على ادائه وتتبع وتصحيح الاخطاء الجزئية اللازمة بشان مختلف الانحرافات في العمل .

تذمر بعض العمال من شدة الرقابة حيث اكدوا بشعورهم بالحرية اكثر في العمل اثناء غياب الرقابة واكدوا اغلبهم على حفاظهم على مستويات الاداء المطلوبة رغم غياب الرقابة وذلك لتقييدهم بقواعد التنظيمية المسيرة للعمل في المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.

اعتماد المؤسسة على القوانين والنظم التي اعتمدتها الادارة الفرنسية قبل الاستقلال وهي قواعد مفسرة ودقيقه بنفس المبادئ التي دعت اليها النظرية البيروقراطية.

3 ـ دراسة ماهر صالح 2002 :

تحميل هذه الدراسة الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية الجامعة الاسلامية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في اصول التربية.

أ- اشكالية الدراسة:

تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمؤسسة الجامعية، هي مشكلة منهجية تتعلق بتحديد اسس ومعايير قياس الفعالية التنظيمية للجامعات في البيئة الفلسطينية والامر الذي قد يشكل وسيلة متطورة لتحسين وتطوير مستوى الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية من خلال التعرف على مواطن القوة ومواطن الضعف فيها.

تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تحقيق الفاعلية التنظيمية للجامعة الاسلامية :

ويتفرع هاذا السؤال الرئيسي السابق لاسئلة فرعية التالية:

ـ ما مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الاسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية الكلي او على الكل بعد من ابعاده؟

ـ هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في تقدير افراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الاسلامية تعزى لمتغير الوظيفة(اكاديميين، اداريين)؟

ـ هل توجد فروق ذات الدلالة احصائية في تقدير افراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الاسلامية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الجامعة(1-3 سنوات،4-5 سنوات, 7-9 سنوات،10 سنوات فما فوق)؟

ـ هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في تقدير اعضاء الهيئة الاكاديمية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الاسلامية تعزي لمتغير الرتبة الاكاديمية(استاذ مشارك، استاذ مساعد، محاضرة، معيد)؟.

ب- منهج الدراسة: الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

ج- العينة وادوات جمع البيانات: عيينة عشوائية طبقية تكونت من 223 عظوا

. استخدام برنامج الرزم الاحصائية

اداة الدراسة: متنوعات ادوات البحث العلمي المستخدمه في الدراسه منها: الملاحظة، الاستبيان، المقابلة

د- اهداف الدراسة:

1ـ تقييم مستوى الفعالية التنظيمي للجامعة الاسلامية بغزة من خلال الكشف عن تحقيق الفعالية للجامعة وعلى مقياس الفعالية التنظيمية الكلي، وعلى البعد من ابعاده.

2ـ بيان ما اذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية في تقدير الافراد العينة الكلية لمستوى الفعالية للجامعة الاسلامية تعزيز لمتغير الوظيفة(اكاديمي، اداري) وسنوات الخبرة.

3- الكشف عن ما اذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية في تقدير اعضاء الهيئة الاكاديمية(التدريبية) لمستوى الفعالية للجامعة الاسلامية تعزى المتغيرات انواع الكلية والرتبة الاكاديمية.

هـ - نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ارتفاع مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الاسلامية على المقياس الكلي وعلى كل بعد من ابعاده العشرة
- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0-0) تقديرات افراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعةالاسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الوظيفة (اكاديميين، اداريين)، وذلك لصالح الاداريين.
- لا توجد فروق ذات دلالة(0-5) احصائية عند مستوى دلالة بين تقديرات افراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الاسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الجامعة(1-3 سنوات،7-9 سنوات،10 سنوات فما فوق كليات علمية) وذلك لصالح ذوي الكليات الشرعية جاء بعدها على الترتيب، ذوي الكليات الانسانية، ثم ذوي الكليات العلمية.
- لا توجد ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة(0-0) في تقدير الهيئة الاكاديمية الفعالية التنظيمية للجامعة الاسلامية مقياس الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الرتبة الاكاديمية(استاذ، استاذ مشارك، استاذ مساعد، محاضر، معيد).

وقد اوصت الدراسة الجامعية الاسلامية اهتمام اكبر بتعزيز النمو المهني لاعضاء الهيئة التدريبية وتعزيز رضا الموظفين عن العمل تعزيز النمو الشخصي للطلبة، وتحسين الممارسات الادارية والعمليات الداخلية.

4 - **دراسة صلاح بن نوار (2005):** تحميل هذه الدراسة عنوان الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من من وجهة نظر المديرين والمشرفين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة المحروقات والجرارات الفلاحية بمدينة قسنطينة-الجزائر

لنيل درجة دكتوره حيث تم طرح اشكالية انطلاقا من سرد مختصر لانهم المراحل التي مر بها التنظيم الاقتصادي في الجزائر متسائلا عن مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية بالعوامل التي تزيد من فعالية الاداء لدى العمال الخاصة تلك العوامل المرتبطة بالعوامل الانسانية

ب- فرضيات الدراسة:

فرضية العامة:

ان التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية على اعتبار انها محرك اهم في تحقيق اهداف المؤسسة.

ج- منهج الدراسة:

استخدم الباحث منهج الوصفي.

د- العينة وادوات جمع البيانات:

اعتمد الباحث على العينة العشوائية مكونة من 156 عاملا من بين 36 فردا مشرف ومديرة والباقي عملاء بسطاء.

هـ- ادوات جمع البيانات: الاستبيان

و- نتائج الدراسة:

وبعد تحليل المعطيات ومعلومات البحث جميعها توصل الى نتائج التالية نذكر منها لتحقيق المؤسسة جميع اهدافها بفعالية يجب عليها ان توفر بعضا من ما توصل اليه الباحث من خلال اجابات المبحوثين متمثلة في:

- الرجل المناسب في المكان المناسب.
- الحرية والقدرة على اتخاذ القرارات الهامة.
- سماع انشغالات العمال.
- جعل المصلحة العامة فوق المصلحة الخاصة او الفردية.
- تغيير الانظمة الادارية الحالية.
- تحديد المسؤوليات والانضباط في العمل.
- مواكبة التطور الحاصل في كل مجالات العمل بالاتصال الهاتف.
- احترام حقوق الاخرين.
- التكوين الجيد وحسب الاختصاص.
- منح السلطة لشخص واحد والتقليل من النظام البيروقراطي.
- الالتزام بالمعايير الاخلاقية في العمل.
- المناسب وعلاقة الانسانية الطيبة.
- الاطمئنان على مستقبل الوظيفي.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- العدالة في فرص الترقية.
- انحراف اخلاقيات بعض العاملين والتداعي درجة ولائهم للمؤسسة نتيجة لعدم معرفة الادارة حاجاتهم وشغلاتهم.
- غياب معايير نموذجية مدروسة لي:
- اداء العنصر البشري
- اداء المصالح التجارية

ـ اداء المؤسسة عموما

ـ عدم تبني اجراءات تصحيحية لانحرافات التشغيلية الموجودة.

ـ عدم وجود المرونة التنظيمية الملائمة والنظم فعالية للاتصال الداخلي.

ـ عدم استقرار رؤساء المصالح والاطارات السامية للمؤسسة فلا يكاد يستقر رئيس ويستبدل باخر.

5- دراسة بلعاج الهاشمي(2010): تحميل هذه الدراسة عنوان دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بمدينة تبسة مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير فرع ادارة اعمال.

أ- اشكالية الدراسة

تمحورات اشكالية الدراسة حول التساؤل التالي ،

ـ ما مدى مساهمة الاستثمار في عنصر البشري، وتكوين نظم واستراتيجيات التنمية عن طريق التدريبية الفعالة في تحسين في فعالية المؤسسة بما يمكنها من الوصول الى تحقيق الاداء او المطلوب والمتميز فضل التحولات العلمية الراهنة؟

ولتسهيل الاجابة عن هاته الاشكالية يمكن ان نقسم الى مجموعة من الاسئلة الفرعية التالية

ـ ما هي الاوجه والمداخل الاساسية في تحقيق الفعالية التنظيمية

ـ كيف يمكن الاستثمار في العملية التدريبية من التنمية الكفاءات والمهارات العاملين؟

ـ هل يعتبر تدريب والتنمية العاملين محددا اساسيا لتحسين الفعالية التنظيمية؟

ـ هل واقع العملية التدريبية بالمؤسسة سونلغاز؟

ـ وما اثرها على التنظيم الفعال الذي من خلال تحقيق المؤسسة اهدافها واستراتيجيتها المسطرة في ظل التحولات العلمية الرهنة؟

اهداف الدراسة: هدفت الدراسة الى:

استكشاف وتحليل نقاط القوة ومواطن الضعف في خدمات المؤسسة موضوع الدراسة وتقديم التوصيات المناسبة لتركيز على نقاط القوة والوصول بها الى التمييز، واصلاح مواقف الضعف وتجنبها استغلال النتائج هامة لدراسة ترسيخ خطي المؤسسة والمضي قدما نحو تحقيق استراتيجيتها زيادة الاهتمام بالعملية التدريبية كمصدر ومدخل لتحقيق الفعالية التنظيمية التعرف على مستوى الفعالية التنظيمية في الدراسة

أهمية الدراسة:

تمثلت اهمية الدراسة في ما يلي:

ـ المساعدة في اعطاء صورة توضح المستوى العام للفعالية التنظيمية عن طريق تبني اليات الاداء متميز الذي يعتمد على التدريب المستمر للافراد

ـ تسليط الضوء على واقع العملية التدريبية واثرها على الاداء المؤسسات، عن طريق الدراسة حاله تقييمية للموارد البشرية المالية والمادية وكذلك وظائف ونشاطات المؤسسة العمومية الجزائرية ذات طابع تجاري خدماتي

ب- فروض الدراسة:

لمعالجة الاشكالية السابقة والاجابة من مختلف الاسئلة الفرعية حددنا الفرضيات التالية:

ـ يساهم الاستثمار في العنصر البشري والتنمية عن طريق التدريب المستمر في الرفع من اداء المؤسسات وصولا الى تحقيق الفعالية التنظيمية

ـ تعتبر الكفاءات والمهارات العاملين محددا اساسيا لتحسين صورة المؤسسة من وجهة النظر العملاء

ـ الخدمة التي تقدمها المؤسسة سنلغاز ذات مستوى مقبول من منافسة المستثمر الاجنبي في المدى القريب

ـ يعاني الاداء الكلي لمؤسسة سونلغاز بسبب قلة الاهتمام بتقديم العملية التدريبية.

ج-منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي استخدمة في الجانب النظري مبررين بذلك الاطار النظري للفعالية التنظيمية والمنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي.

د- العينة وادوات جمع البيانات

1- **العينة:** تتكون عجينه البحث من 373 عاملا

2 ـ ادوات جمع البيانات:

اعتمد الباحث مجموعة من الادوات: الملاحظة، الاستبيان، المقابلة

هـ- نتائج الدراسة:

تتلخص النتائج الملقاة من هذة الدراسة فيما يلي

ـ تتحدد فعالية المؤسسات من خلال الابعاد الاساسية اهمها، البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد الثقافي، على المؤسسة الاهتمام بمخرجات نظام التدريب لتحسين ابعاد الشاملة، اعادة الهندسة والقياس المقارنة من الاساليب الحديثة في تحسين الفعالية التنظيمية.

ـ الكفاءة والمهارات الفردية المحددة اساسي لتحقيق الفعالية في المؤسسات.

ـ الاستثمار الامثل في تدريب الموارد البشرية من احسن السياسات في التنمية الكفاءات الفردية هناك صعوبة في قياس اداء فعالية المؤسسة موضوع الدراسة نظرا لعدم وجود منافس في السوق الوطنية.

و- مادى الاستفادة من الدراسات المشابهة:

ة الاشكالية ووضع فروض وضبط المتغيرات الدراسية كما ساعدتني في وضع خطة الدراسة بالإضافة الى اختيار المنهج حيث استخدمت انا ايضا المنهج الوصفي التحليلي واستخدام نتائج تلك البحوث لتدعيم التحليل كما استخدمت كالمراجع البحث.

خلاصة

تطرقنا في هذا الفصل الى وضع الاشكالية موضوع بحثنا والذي تتمحور حول السؤال الرئيسي مفادها هل للرقابة الادارية دور في تحسين اداء الوظيفي للعمال داخل البلدية وقمنا بوضع الفرضيات والتي اردنا من خلالها الوصول الى النتائج وكانت الفرضية الرئيسية هي للرقابة الادارية دور في تحسين الاداء الوظيفي للعمال البلدية وتمثلت الفرضيات الجزئية في تأطير الرقابة الادارية ايجابية على الاداء العمال وكذلك تعمل الرقابة الادارية على سير الجيد للمرفق العام، ثم قمنا بتوضيح اسباب اختيار الموضوع الدراسة واهمية هذا البحث وبعدها عرفنا مفاهيم الدراسة، كما عرضنا اهم الدراسات المشابهة التي تناولت موضوع الرقابة الادارية والفعالية التنظيمية والمرفق العام.

الفصل الثاني

الفصل الثاني:التاصيل النظري للرقابة الادارية، الأداء الوظيفي و الفعالية التنظيمية

تمهيد

أولا . الرقابة الإدارية، المفهوم والاتجاهات النظرية المفسرة لها

1ـ مفهوم واهمية الرقابة الادارية:

2ـ اهداف الرقابة الادارية وانواعها:

3. خطوات الرقابة الادارية وخصائصها:

4ـ مبادئ الرقابة الادارية

ـ معوقات النظام الرقابي

6ـ الاتجاهات النظرية للرقابة:

ثانيا: الاداء الوظيفي والفاعلية التنظيمية

1ـ الاداء الوظيفي ومحدداته

3ـ مفهوم وأهمية الفاعلية التنظيمية:

4ـ العوامل المؤثرة على الفاعلية التنظيمية:

5ـ الدور البشري في تحقيق فاعلية المنظمة:

6ـ معوقات الفاعلية التنظيمية:

خلاصة

تمهيد

تعد الرقابة من الظواهر الهامة في التنظيم بشكل عام في منظمات الاعمال بشكل خاص، ونتيجة لذلك فقد درجت الحاجة الى دراسة السلوك الانساني في المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة انضباطه من اجل تحقيق فعالية للمؤسسة مما ادى الى ظهور التنظيمية، وتحديد اسباب والعوامل المؤثرة فيها داخل كل منظمة، وقد ادى هذا التعدد الى ظهور اختلافات فيما بينها وسنتطرق في هذا الفصل الى اهم الاتجاهات النظرية في الرقابة الادارية والاداء الوظيفي والفعالية تنظيمية.

أولا. الرقابة الإدارية، المفهوم والاتجاهات النظرية المفسرة لها

1. مفهوم واهمية الرقابة الادارية:

أ . **مفهوم الرقابة الادارية:** هي مَجموعةٌ من التطبيقات المُستخدمة من أجلِ الوصول إلى الكفاءة الإداريّة، وتُعتبر جُزءاً من نظام التحكّم الداخليّ في المؤسسات، وتهدف إلى دعم تنفيذ كافّة الأعمال في الأوقات المناسبة ،والمرتبطة مع السياسات الإداريّة، وأيضاً تُعرف الرقابة الإداريّة بأنّها الأفعال أو القوّة التي تُحقّق السيطرة على العمل، وهي مِن الوسائل القانونيّة المُستخدمة في التنظيم والتوجيه الإداريّ، ومن التعريفات الأخرى للرقابة الإداريّة هي الأفعال المُرتبطة بالسيطرة على الأشياء أو الأشخاص، من خلال فرض السلطة المُناسبة والمُرتبطة في نجاح الرّقابة.

ب . اهمية الرقابة الادارية:

تكمن اهمية الرقابة في كونها احدى وظائف الادارة الرئيسية فهي تعتبر اهم الوظائف الادارية بواسطتها يمكن التحقق من مدى تنفيذ الاهداف المرسومة للمنظمة فهي وظيفة مراجعة لاصلاح الاخطاء الموجودة في التنظيم.[1]

والواقع ان الرقابة لا تقوم الا اذا وجدت اهداف وخطط لا يمكن اجراء الرقابة الا بعد اقرار الخطط واعلانها فاذا ما تم فان المهمة الرئيسية للرقابة تكون التثبيت من ان الخطة تسير في مسارها المرسوم والعمل على تصحيح ذلك المسار اذ حدث انحراف عنه[2]

ويمكننا تلخيص اهمية الرقابة الادارية فيما يلي:

- تقدير الوظائف والاعمال التي تم انجازها كما ونوعا مقارنة مع ما هو محدد سلف
- كشف الاخطاء والانحرافات المرتكبة ومسبباتها في سير الاعمال واداء العاملين بغيتة عدم تكرارها

[1] سعاد نايف برنوطي، الادارة، **أساسيات ادارة الاعمال**، دار وائل للنشر وتوزيع، ط3، عمان، 2005، ص 171.

[2]. بشير العلاق، **تنمية المهارات الاشرافية والقيادة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 344.

- وضح الحلول المناسبة و الكفيلة باصلاح ومعالجة الخلل او القصور سواء كان ذلك في وسائل عقابية او توجيهية اخرى تحقق الهدف
- استمرارية في تحقيق التكامل بين كافه الوظائف الادارية وظائف المنظمة استنادا الى معايير التوازن المطلوب بينها لتحقيق معادلات انجازاتها كل في اختصاصه
- تشجيع الادارة على تحقيق الاهداف
- تحقيق العدالة وذلك بمعرفة المقصرين في العمل وتشجيع الذين يبذلون جهد اكبر[1]

2. اهداف الرقابة الادارية وانواعها:

1.2/ أهداف الرقابة الادارية

تعتبر الرقابة الادارية وظيفة ذات فائدة كبيرة لأنها تضبط الامور وتدفع بها نحو التوازن وتحقيق اهدافها بسهولة وبتكلفة مناسبة وسوف نستعرض اهداف الرقابة الادارية في المؤسسات التالية:[2]

- خدمة الادارة ومساعداتها في ضمين ان الاداء يتم وفق الخطط الموضوعية.
- اخضاع المؤسسة لنظم ولوائح والقوانين التي تنظم عمل الافراد
- ممارسة المدير رؤساء الاقسام في توجية واشراف على الافراد وعلى الطريقة التي تتخذ فيها القرارات المتعلقة بصرف الاموال ومدى التنفيذ المواصفات الكمية والنوعية التي يجب توفرها في السلعة او الخدمة التي تنتجها المؤسسة.
- التأكد من ان الموارد المادية والبشرية تستخدم بطريقة مثلى ولا تهدر دون مقابل.
- تعمل الرقبة على رفع كفاءة الافراد والاليات والمواد الخام والتأكد من انها تستخدم وفق المعايير المحددة لها.[3]

---

[1] موسى خليل، **الادارة المعاصرة**، لبنان، المؤسسة الجامعية للنشر، 2005، ص 184.183 .

[2] علي الشرقاوي، **العملية الادارية ووظائف المديرين**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2002ص438.

[3] علي عباس، **اساسيات علم الدارة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 34.

- تكشف على مدراء الافراد المبدعين وتكافؤهم.
- تكثيف عن مدى ولا ورضى الموظفين والعمال ورؤسائهم على المؤسسات التي يعملون فيها.
- قيام الاتصال موثق والمتين بين مختلف المستويات الادارية لتسهيل التنسيق بين اعمال الادارات والاقسام وربطها بالأداء الكلي للمؤسسة ومن ثم تعاونها لتحقيق الاهداف المشتركة.
- تقليل التكاليف وذلك بمعالجة الاخطاء عند ظهورها.[1]

1.2/ انواع الرقابة الادارية

هناك العديد من انواع الرقابة الادارية وسوف نستعرض بعض منها على النحو التالي:

1/ الرقابة الوقائية: يعمل هذا النوع من الرقابة على اساس التنبؤ او توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه، هذا النوع من الرقابة الحزبين ضرورة الاستعداد مواجهة او الحيلولة حدونا حدوثه، اي عليه ان يوجه ويشرف ويتابع سير العمل بصورة مستمرة لكي يمنع حدوث الاخطاء.[2]

2/ **الرقابة العلاجية:** تعرف بالرقابة السلبية وان المقصود بها الانتظار لحين وقوع الخطأ او انحراف ومن ثم القيام بمهمة الرقابة لغرض اكتشافه واكتشاف اسبابها والمثال على ذلك في المجال الامني هو الانتظار لحين وقوع الجريمة ومن ثم اكتشافها واجراء التحقيقات اللازمة حولها لمعرفة مرتكبيها واسباب ارتكابها واتخاذ الاجراءات القانونية بحق المجرم..... ويعتبر هذا النوع من الرقابة مكلفا على المدى القصير والبعيد.[3]

3/ الرقابة المفاجئة: وهذا النوع من الرقابة تستخدم في حالات معينة وفي ظروف محددة لتأكيد من انضباط الافراد في العمل وسير الاعمال حسب الخطة ويتم استخدام الجوالات التفتيشية.

---

[1] منال طلعت حمود، **اساسيات في علم الادارة المكتب الجامعي الحديث**، مصر، 2003، ص 194.

[2] المرجع نفسه، ص182.

[3] محمد شاكر العصفور، **اصول التنظيم والأساليب**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط11، 2005، ص 34..

4/ الرقابة المستمرة: وتعرف ايضا بالرقابة الدائمة او الملازمة والتي يقصد بها المتابعة المستمرة والملازمة لعملية التنفيذ ويمكن تطبيقها باستخدام التقارير المستمرة اليومية والاسبوعية، وباستخدام بطاقات وسجلات الدوام اليومية وبطاقات الجرد اليومية على الموجودات المؤسسة او باستخدام المراقبين الميدانيين كما هو الحال في ورشات العمل لضمان سير الانتاج اليومي حسب البرامج. والجداول اليومية او الاسبوعية

5/ الرقابة الدورية: ويقصد بهذا النوع من الرقابة الاشراف الدوري على الاعمال وذلك من خلال استخدام التقارير الدورية اسبوعية أو شهرية او ربيعية وايضا باستخدام الجوالات الميدانية الدورية.

6/ الرقابة اللاحقة: وتسمى الرقابة البعدية او الرقابة المستندية وفي هذا النوع من الرقابة لا يتم تقويم تصرفات والقرارات والاجراءات وحدت الادارة العامة خلال بعد حدوث التصرفات فعلا ان تقويم الاداء بعد هذا الاداء قد وقع بالفعل يجعل الرقابة اللاحقة ذات طابع تقويمي او تصحيحي.

7/ الرقابة الداخلية: والمقصود بهذا النوع هو وجود قسم او دائرة او جهاز داخلي في المنظمة مهمته القيام بعملية الرقابة الادارية على الانشطة والاعمال المختلفة وعلى الافراد والموارد والممتلكات الداخلية ويمكن ان يتم هذا النوع من الرقابة ايضا بواسطة احد الموظفين او لجنة يتم تكاليفها من قبل الادارة العليا في المنظمة للقيام بمهمة الرقابة على نشاط او مهمة محددة في وقت زمني محدد.

8/ الرقابة الخارجية: تعتبر الرقابة الخارجية عملا متميما للرقابة الداخلية ذلك لانه اذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الاتقان بما يكفل حسن الاداء، فانه ليس ثمتا داع عندئذن الى رقابة اخرى خارجية لذلك فان الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة اي غير تفصيلية كما انها تمارس بواسطة اجهزة مستقلة متخصصة، ما يكفل الاطمئنان الى ان الجهاز الاداري للمنظمة او المنشاة لا يخالف القواعد والاجراءات.

9/ الرقابة المباشرة: هذا النوع من الرقابة عن طريق الملاحظة الشخصية التي تلعب دور هام مستمرا في مراجعة النتائج الفعلية، يقوم المسؤول بشخصه بمراقبة اعمال المرؤوسين والتحدث معهم، بغرض التعرف على المعلومات الضرورية وعلى الانعكاسات التي يبديها هؤلاء الافراد، اتجاه طبيعة العمل وظروفه ونظام الاجور وغيرها من الامور التي لا يجري نقلها في التقارير المكتوبة.[1]

10/ **الرقابة غير المباشرة:** اسباب عديدة قد يتعذر على المسؤول القيام بملاحظات شخصية للسير اعمال المشروع لهذا يلجا الى المسؤول الى الرقابة غير المباشرة وذلك عن طريق التقارير الرقابة، هذه التقارير الى كشف اخطاء في سير العمل والى انها تزيد فعاليتها الاخطاء في الوقت المناسب، واتخاذ الاجراءات الضرورية لتصويبه فقبل ان يسبب مشكلة قد تؤثر على سير المشروع باكمله.

3. خطوات الرقابة الادارية وخصائصها:

1.3/ خطوات الرقابة الادارية

ان عملية الرقابة هي التي ترمي الى التصحيح الخاص بالنظام موضوع الدراسة قبل ان تصبح فيه الانحرافات الخطيرة لذا سوف نشرح الخطوات الاساسية لعملية الرقابة كالاتي:

أ-تحديد: معايير الاداء:

تعتبر المعايير بمثابة نقاط او اوجه التركيز معينة يتم اختيارها للتدليل على انجاز البرامج او الخطة المعينة بحث ان قياس الاداء عن طريقها تعطي المديرين دلائل محددة عن مدى الرقابة.

وهناك انواع متعددة من المعايير التي تستخدم لغرض المقارنة وقد تحكي هذه المعايير السلوكيات او نشاطات محددة وضرورية لتحقيق اهداف المؤسساتية قد تتمثل بالقدوم الى العمل في الوقت المحدد والتقيد بقواعد السلامة وما شابه ذلك.

---

[1] عبد الرحمان النميان، **الرقابة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في اجهزة الامنية**، رسالة ماجيستير تخصص: العلوم الادارية 2003، ص 25.

حيث ان ليس بإمكان القيام بملاحظة الجميع عمليات المنظمة فان يصبح من الضروري اختيار بضعة نقاط بهدف الرقابة، والنقطة الاستراتيجية في عمليه ما والتي يتم اختيارها كنقطة اساسية للعمل الرقابي هو تلك التي يطلق عليها لفظة نقاط الرقابة الاستراتيجية، وكلما تم اختيار وتحديد موقع هذه النقطة في وقت مناسب بحيث لا تؤثر الانحرافات على تحقيق اهداف المنظمة.[1]

ب- مرحلة قياس الاداء:

الخطة الثانية في عملية الرقابة وبعد تحديد المعايير الرقابية او معدلات الاداء يجب قياس الاداء الفعلي ثم مقارنته بتلك المعايير والمعدلات السابقة وضعها وبذلك يمكن معرفة مدى مطابقة الاعمال التي تم انجازها بالمعدلا ت التي وضعت لقياس الاداء، ومن خلال هذه المطابقة يمكن اكتشاف مدى انحرافات الانجاز عن معدلات الاداء او قربها.

ويمكن ان تتضمن نتائج الاداء ثلاث حالات:

- تطابق في الاداء مع ما هو مخطط.
- انحراف عن المخطط بشكل سلبي.
- انحراف عن المخطط بشكل ايجابي.
- والانحراف هو حالة خروج عن المسار المرسوم وهو في كل الاحوال يمثل حل يتوجب التعرف عليه اسبابه ونتائجه وكيفية تجاوزه

إن عملية تحديد الاداء الفعلي ومقارنته مع المعايير الموضوعية، سيكشف الخلل او المسؤولية من جهة واسباب او العوامل التي ادت الى ذلك الانحراف من جهة ثانية، وبالتالي توضح الصورة الكاملة من خلال النظر الى عملية الرقابة من منظور شمولي يتجاوز مسالة حدوث الاختناق او تلكؤ في موقع

[1] معن العياصرة، ومروان محمد، مرجع سابق ص239.

معين ليستمر النظر الى تحديد الصورة الحقيقية عن بيئة التنفيذ ومشكلاتها، لكي يتمكن متخذي القرار من التعامل مع مسببات ونتائج تلك المشكلات.[1]

ج- تصحيح الانحرافات:

لا تكتمل فعالية الرقابة الا اذا تم اتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيح الانحراف اكتشاف الفروقات بين الاداء المرغوب والاداء الحالي وهذه المقارنة تتخذ احتمالات الاتية:

- تجاوز الاداء للمعايير المحددة.
- تدني الاداء عن المعايير الموضوعة له.
- تفاعل الاداء مع المعايير.[2]

ويستخدم المديرون عده وسائل لمقارنة الاداء الحالي ومنها معطيات تاريخية او عوامل مقارنة داخل وحدات اقسام المؤسسة، الاداء السابق قد يستخدم كمؤشر للدلالة في تقييم الاداء الحالي، والخطوة الاخيرة من خطوات عملية الرقابة اتخاذ مانع للإجراءات موحدة التنفيذ ما اكتشفته الرقابة، يختار المديرون الاجراءات التالية لتسهيل عمل هذه الخطوة.

- تصحيح الاداء الحالي.
- اعادة النظر بالمعايير.
- ترك الامور كما هي.[3]

قد يتخذ المديرون عده اجراءات لتصحيح الانحرافات منها تغيير الاستراتيجية المتبعة او تغيير الهيكلة التنظيمية او اعاده النظر بالبرامج المؤسسة التدريبية والسياسات والتفويضات والمنافع و الحوافز، وقد يتطلب الامر هندسة الوظائف.

---

[1] نبيل دنون الصنغ، **الادارة مبادئ واساسيات**، علم الكتب الحديث، اربد، 2011، ص 226.

[2] حسين محمود حريم، **ادارة المنظمة**، المنظور الكلي، دار الجامد، عمان 2006، ص 309-310.

[3] علي عباس، المرجع السابق، ص182.

2.3/ خصائص الرقابة الادارية الفعالة

حتى تتمكن الرقابة الادارية من القيام بمهامها بشكل فعال، يحقق النجاح الذي يكون في المؤسسة لابد ان يتوفر في الرقابة خصائص تمتاز بها وهي كالتالي:

1/ **المورونة:** وهذا يعني ان تكون وسائل الرقابة الادارية من خطواتها واساليبها قابلة للتغيير والتبديل والتطوير حسب ظروف العمل وما يطرا من مستجدات في المؤسسة اثناء الممارسة.[1]

2/ **الملائمة:** حيث من الضروري ان يتلائم النظام الرقابي مع طبيعة نشاط المنظمة وحجمها واهدافها وتطلعاتها المستقبلية، ونوع الصناعة التي تعمل فيها، ونوع العملاء وطبيعة السلع او الخدمات المقدمة وغيرها، المنظمة الكبيرة الحجم والمعاقدة النشاط تحتاج بالتاكيد الى نظام رقابة معقد وشامل بينما قد لا تحتاج المنظمة الصغيرات الحجم والمحدودة النشاط الا ان نظام مبسط.

3/ **الوضوح:** وهي ان تختار الرقابة الوسائل الواضحة التي تمنع الوقوع في التناقص او الازدواجية مع الاجهزة المتشابهة في العمل وان تعمل على تحديد هذه الوسائل بشكل يسمح للجميع الاجهزة الخاضعة للرقابة ان تلم بها، لان الهدف هو التوجيه والارشاد والتصحيح وليس النظر الى العيوب فقط فيكون بذلك هو جهاز تجسس وليس جهاز رقابي.

4/ **الدورية والاستمرارية:** يجب ان تكون الرقابة كنباضات منفصلة على فترات متباعدة بل يجب دورياتها واستمرارها، حيث تكون:

قبل التنفيذ (بأعداد النظام الرقابي وتجهيزه).

- اثناء التجهيز (تحديد الانحراف وتصحيحه).
- بعد التنفيذ(تقييم النتائج وتصحيح المستقبل).
- بهذا يكون النظام اقرب لتحقيق المستهدفات

[1] محمد حسن احمد، **ادارة التخطيط والتنظيم**، دار الكنوز المعرفة، عمان، 2008 ، ص 77.

5/ الدقة: يجب ان يكون الجهاز الرقابي في المؤسسة هو جهاز سريع في تحديد الاخطاء قبل حدوثها لأنه يساعد بشكل سريع على ايجاد الحلول بالشكل المناسب دون ان يكون هناك عوائق تعيق حركة المؤسسة بالشكل الصحيح.

6/ التكلفة: النظام الرقابي الجيد هو الذي يأخذ في اعتباره الناحية الاقتصادية، فيوفر في تكاليف الرقابة مسالة ضرورية، لكن بشرط الا تتأثر فاعلية النظام الرقابي ككل، لذلك يجب ان لا تؤدي الرقابة الى زياده التكلفة عما هو محدد لها وهي نفسها انحرافا يستوجب العلاج لذلك نرى ان يكون هناك توازن بين اهمية الرقابة في ضبط الانشطة، وبين ما تتكلفه العملية الرقابية من اموال.[1]

7/ الموضوعية: لابد في عملية الرقابة ان تكون موضوعية وتوضح اسباب حدوث الخطأ اذ وجد الخطأ حتى يتقبل ويستوعب المخطئ الامر، ويسعى المجتهد الى تصحيح هذا الخطأ، اما اذا سأل لماذا فقيل له هي هكذا، فهذا قد يشعر المخطئ بانه غير مخطئ، وانه مظلوم وفي التاريخ يسعى لتصحيح هذا الخطأ.[2]

8/ السرعة: من اساسيات النظام الرقابي الفعال سرعة اكتشاف الانحراف قبل تسببها لمشاكل قد تتضخم، وهذا يعني ضرورة عملية الرقابية في فترات متقاربة ومتناسبة.

9/ الاعتبار الانساني: لابد من اجراء التعاون والمودة (التعارف عليه في عملية الرقابة انها غالبا عملية منفردة باعتبارها صورة من الضغط والتفتي وتصيب الاخطاء) فلابد من مشاركة المنفذين في وضع المعايير الرقابية والتنمية الرقابة الذاتية واعطائهم ادوات رقابية تمكنهم من معرفة موقف ادائهم اولا باول للتصحيح.

10/ التحليل: ليست مهمه النظام الرقابي اكتشاف الخطأ فحاسب، العوامل والظروف التي ادت الى حدوثه، ومن ثم وفي ضوء النتائج يتم اقتراح الحل المناسب، وما هي السبل الكفيلة التي يجب اتباعها

---

[1] عمر وصفي عقلي، **الادارة المعاصرة**، اصول واسس ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، 2007، ص 456.

[2] زاهد محمد الديري، **الرقابة الادارية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص43.

لعدم الوقوع فيه ثانية، ان النظام الرقابي الفعال هو الذي يكشف الخطأ، ويحلله، ويحدد المسؤول عنه واسبابه ونتائجه وكيفيه علاجه.[1]

11/ التنبؤ المستقبلي: النظام الرقابي الجيد هو الذي يكون قادرا على التنبؤ بالانحرافات في وقت يمكن معه اتخاذ الاجراءات العلاجية اللازمة لمواجهتها، الاستعداد لها قبل وقوعها، وهنا نذكر ما عرفناه سابقا ان الامر يتطلب اشراف والمتابعة مستمرين، فالرقابة المرحلية التي تتابع التنفيذ اولا بأول تمكن من التنبؤ بالمشاكل المحتملة الحدود مستقبلا لمنع حدوثها فالمدير الناجح هو الذي يطور نظاما رقابيا يمكنه من التنبؤ بالانحرافات بالوقت، يسمح له بالقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة قبل حدوث المشكلة او الانحراف.

12/ فعالة: تنطبق هذه الخاصية على الجهاز الرقابي الذي يكون قائم بجميع اعماله من اكتشاف الخط مع معالجة الخطأ والانحراف الى الصواب فيكون الجهاز الرقابي فعال يحقق الفعالية التي وضع لها.

4. مبادئ الرقابة الادارية

تخضع عملية الرقابة لبعض المبادئ او المتطلبات التي يجب ان ياخذها المدير المختص في الحسبان حتى تكون الرقابة فعالة ومن اهم هذه المبادئ:

- يجب ان يكون النظام الرقابة مناسبا لطبيعة العمل واحتياجات الادارة وان يكون سهلا واضحا بحيث يفهمه المدير الذي يستعمله ومن يطبق عليه من المرؤوسين، وان يكون مرنا، اي قابلا للتعديل بحيث يتلاءم مع اي تعديل يطرا على سير العمل.
- يجب ان لا يكون الهدف من الرقابة ارضاء رغبات او دوافع شخصية وانما يجب ان يكون وسيلة لتحقيق اهداف موضوعية لا شخصية

[1] عمر وصفي عقلي، المرجع السابق، ص457.

- يجب ان يعنى نظام الرقابة بوسائل العلاج والاصلاح وذلك النظام السليم للرقابة هو الذي يكشف الاخطاء والانحرافات ويبين مكان حدوثها ومن المسؤول عنها وما الذي يجب عمله لتصحيح الاوضاع.
- يجب ان تعمل الرقابة على الابداع الفوري عن الانحرافات بل ان نظام الرقابة المثالي يعمل على الكشف عن الاخطاء، قبل وقوعها، في جميع الاحوال يجب ان تصل المعلومات الى المدير المختص حتى يتخذ الاجراءات الملائمة على وجه السرعة.
- يجب الا تتعدد اوجه الرقابة بدون مبرر حتى لا تؤدي الى تعطيل اتخاذ القرارات وانتشار روح السلبية لدى المديرين، كما انا تعدد اوجه الرقابة دون مبرر يؤدي الى ان تكون نظام الرقابة كثير التكاليف اي ليس اقتصاديا.
- ان تنجح الرقابة في توجيه سلوك الافراد، لان النتائج المستهدفة من الرقابة لا تصبح ذات فعالية الى عند تأثيرها في سلوك الافراد لان الرقابة وسيلة ليست غاية، الحريق لا يطفئ النار وانما يساعد ذلك في الاستجابة الشخص لهذا الانذار بشكل او باخر والتي تعكس فاعلية الرقابة
- ينبغي ان لا تقتصر الرقابة على نتائج سهلة القياس مثل الخدمة في مستشفى او مصرف وذلك بالعمل على صياغة معظم الاهداف في شكل قابل للقياس واخضاعه للرقابة.[1]

5 . معوقات النظام الرقابي

تعاني النظم الرقابية من مقاومة العاملين لها ويرجع ذلك الى عوامل كثيرة منها:

أ- **الرقابة الزائدة:** العاملون عادة درجة معينة من الرقابة اذ ازدادت عنها تؤدي الى رفضهم لها

ب- التركيز في غير محله: تركز بعض النظم الرقابة في احيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محددة وقد يثير العاملين ضد هذه الرقابة.[2]

[1] محمد محمود مصطفى، **الرقابة الادارية**، دار البداية الناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2012، ص 96-97.

[2] زاهد عبد الكريم عاطف، **الرقابة على الاعمال الادارية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص 43.

ج- عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات: يشعر العمال احيانا بان المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من الصلاحيات وفي نفس الوقت قد يرتبط بقبول العاملين والتجاوب مع نظم الرقابية.

د- عدم التوازن بين العائد والتكاليف: قد يكون عدم كفايه العائد او المكافأة التي يحصل عليها العمال من اسباب مقاومتهم للنظم الرقابية

هـ- عدم الحيادية: يؤدي عدم تصميم النظام الرقابة بشكل محايد الى قبول العاملين لهذه النظم[1]

6. الاتجاهات النظرية للرقابة:

وتتضمن المداخل الكلاسيكية والنيوكلاسيكية والحديثة.

1.6/ النظريات الكلاسيكية:

أ . نظرية الادارة العلمية " فريدريك تايلور 1856-1919

لقد نشأة وتطورت في فتره ما بين 1990 و 1930 حيث شهدت الولايات المتحدة الامريكية تطورا كبيرا شمل كل مستويات الحياة خاصة المجال الاقتصادي، وهذا مستلزم ضرورة وجود اليات حديثة لترشيد وتسيير ومراقبة هذا التطور، الامر الذي لفت انظار علماء الادارة مثل تايلور، ويعتبر من الذين بحثوا عن سبل الكفيلة بحل مشكلة تدني مستوى الانتاج داخل التنظيمات خاصة مع تفاقم اللامبالاة، والاشراف في استعمال وسائل الانتاج من هذا كله، شرع تايلور في تقديم صورة لتحسين الانتاج وقد صاغ وسطر قواعد لذلك فما هي اهم ما جاءت به التايلورية؟.[2]

لقد نظر تايلور الى التنظيمات كنسق مغلق تتسم بالهيكل التنظيمي الطويل ومستويات ادارة متعددة للوصول الى التحكم في كل هاته المستويات لابد من الرقابة الصيقة الصارمة لكي تصبح وحده الامر ممكنه لابد من تضييق مطلق الاشراف وبالتالي يمكن جعل الرقابة والاشراف على اساس رجل لرجل بمعنى لكل عامل شخص معين يشرف عليه ويراقبه.

---

[1] زاهد عبد الكريم عاطف، المرجع السابق ، ص44.

[2] علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، دار القلم للنشر والتوزيع، ط2، بيروت، 1980، ص 67.

وقد دعم تايلور نمط الاشراف بالتخصص اي الاشراف التخصصي بمعنى انه لكل تخصص منع العمل مشرف مختص وبهذا الاساس يمكن تحسين ورفع اداء المؤسسة العامة.

ان السمة الغالبة لقواعد التي جاء بها تايلور هي انها تبتسم بالدقة والوضوح والصرامة حيث قام بتصميم نظام دقيق ومحدد للتخصص وتقييم العمل طبقا للنتائج دراسة الزمن والحركة ذلك ان كل عمل تستبعد منه الحركات الزائدة، ويحسب له الوقت المناسب لأدائه، وهي طريقة الرقابة المضبوطة.

كما نلمس لدى تايلور قاعدة الالتزام التي صاغها لتحسين العمل وتعني هاته القاعدة ضرورة ان يلتزم العمال والموظفون في الطرق والاساليب والحركات التي تحدد لهم التزام حرفيا بالدقة المتناهية وكأنهم اليات ويتحقق هذا الالتزام بأسلوبين:

أ- الاسلوب تحفيزي (ترغيبي):

يقوم على اساس منح الموظفين حوافز مادية (رفع الاجور، منح المكافأة والعلاوات.....الخ) مما يؤدي الى تشجيع تمسكهم بتعليمات الادارة وتنفيذها وتسمى الاستجابة الطوعية بناء على التحفيز.

ب- اسلوب ترهيبي:

يقوم على اساس القواعد واللوائح وخرائط الاجراءات وطرق الاداء والارشادات التفصيلية اللازمة لانجاز ما وجب عمله وطلب من العمال بذلك دون اي تعريف او اضافة واستخدام العقوبات الرادعة اذا حصل اي تجاوز وتسمى الاستجابة الجبرية حسب هذه الحالة (الزاما).[1]

ب . النظرية البيروقراطية: ماكس فيبر 1864 – 1920

ظهرت في اوائل القرن 20 والذي تنسب الى ماكس فيبر يعتبر من خلال تقديمة نظرية منظمة شاملة في التنظيمات البيروقراطية، وقد احتلت نظريته مكانة مرموقة في علم الاجتماع لاتساقها، المنطقي

[1] عبد المعطي عساف، **مبادئ الادارة**، دار زهران للنشر والتوزيع، الاردن، 2000، ص 58.

الذي تميز به وامكانية تجاوبها مع الواقع الامر بقي في التطبيق وتاتي في نظريته حلول البناءات التنظيمية في اطار نظرية السوسيولوجية اوسع.

فقد اقام فيبر عددا من الخصائص الاجرائية والبنائية للبيروقراطية، وابتسمت افكاره بتقسيم الدقيق لوظائف والقواعد والمبادئ لأداء الوظيفي، وكان يرى في البروقراطية على انها قادره على تحقيق اعلى درجات الكفاءة والفعالية وكان يرى بان البيروقراطية تنظيم هيراشي مسؤولين دائمين يتقاضون رواتبهم انتظام، كما تهتم بأعمال الادارة اي الرقابة والتسيير والتنسيق لسلسلة معقدة من المهام والواجبات.

فالبيروقراطية هي نظام للرقابة تتضمن تنظيما تسلسليا يستطيع المسؤول عن طريقه ان يراقب ويضبط نشاطات المرؤوسين

فيرى انه في اية مهمة واسعة النطاق يجب عليه التنسيق ومراقبه والنشاطات واعمال الاخرين فقد اكد ان التنسيق الامر للفعل لعدد كبير من الناس يتطلب رقابة هيئة من افراد ولكي تكون الرقابة فعالة لابد ان تكون شرعية يجب ان توفر ادنى قدرة من الامتثال الطوعي للسلطة العليا.[1]

ان البيروقراطية عند ماكس فيبر هي مجموعة صارما ثابتة من القواعد والعقوبات الجزئية والمكاتب التي تحكم المنظمة ككل، وهي وصف للنموذج المثالي للتنظيم والذي مبادئ والقوانين هي:

1. التخصص وتقسيم العمل، هو اساس الاداء الناجح للاعمال والوظائف.
2. التسلسل الرئيسي ضروري لتحديد العلاقات بين المديرين والمرؤوسين.
3. نظام القواعد المطلوب لتحديد واجبات وحقوق العمال.
4. نظام الاجراءات ضروري لتحديد اسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.
5. نظام العلاقات الغير شخصية مطلوب لشيوع الموضوعية في التعامل.
6. نظام اختياره وترقية العاملين يعتمد على الجدارة الفنية للقيام بالعمل.

[1] رابح كعباش، **علم الاجتماع التنظيم**، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، 2006، ص43-47.

وهكذا يقوم التنظيم البيروقراطي الفيبري لتحقيق اهداف محددة مع احتمال اقل قدر من الصراع بين الافراد ويتم تحديد واجباتهم كل فرض لتجنب سوء الفهم والتغيير، وتأخذ مهام طابع التخصص لضمان اقصى درجات الكفاءة ولا تعتبر شخصية الافراد الذين يشغلون الوظائف شيء هما بالنسبة للتنظيم، ذلك لان كل مركز يتالف من انشطة معينة بغض النظر عن الشخص الذي يؤديها، وهذه الرسمية توفر للتنظيم البيروقراطي ثباته واستمراره، وتصل العلاقات بين الافراد عامة ورسمية وغير شخصيه حيث ازداد الكفاءة البيروقراطية طلما كانت العلاقات خالية من العواطف والانفعالات الوجدانية.[1]

ج . نظرية التقسيم الاداري: هنري فايول 1841. 1925

ان نظرية التقسيم الاداري جاءت بفكرة ملائمة تقريبا الافكار ومبادئ التي جاء بها الادارة العلمية وتتمثل هذه النظريات في اعمال كل من هنري فايول لوترجرليك وايرويك.[2]

واهم ما ميزه هذه النظرية هو السعي للوصول الى مبادئ ادارية على مستوى النظرية لتكون اساس العمليات والتنظيم والتقسيم الاداري، فقد اعتبر ان الممارسة الادارية الصحيحة تقع في انماط محددة يمكن تحديدها وتحليلها فقسمتها الوظائف الادارية الى 6 وظائف هي:

1. الوظائف الفنية: كالانتاج او التصنيع.
2. الوظائف المالية: المتعلقة بالبحث عن راس مال والتصرف به.
3. الوظائف النشاطات التجارية: البيع او شراء او المبادلة.
4. الوظائف الوقاية والضمان مثل التامين لحماية الافراد والممتلكات.
5. الوظائف المحاسبية التحديد المركز المالي للمنظمة واعداد الاحصاءات.

[1] لبصير شهرزاد، **الرضى الوظيفي لدى العامل الجزائري الصناعي في المؤسسة العمومية والخاصة**، رسالة الدكتوراه، علوم في علم اجتماع والتنمية، قسنطينة، الجزائر 2012/2011.

[2] محمد علي محمد، **علم الاجتماع التنظيم**، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 141.

6. الوظائف الادارية مثل التخطيط التنظيم والرقابة والتوجي.....الخ. [1]

ان الوظائف الاساسية للإدارة العلمية للتنظيم توفير عنصر الرشد والمنطق في تحديد العلاقات بين اجزاء التنظيم المختلفة

2.6/ الاتجاهات اليوكلاسيكية.

أ. نظرية العلاقات الانسانية التون مايو 1880- 1949

لقد نال اتجاه او حركة العلاقات الانسانية وتطور الكرد فعل لأسلوب الكلاسيكي الذي تناول التنظيم، ونجد ان حركة العلاقات الانسانية كانت بمثابه دعوه الى تصحيح المفاهيم والمبادئ التي رسخت في الاذهان واثرت على التطبيق نتيجة لانتشار النظرية الكلاسيكية حيث ركزت حركات العلاقات الانسانية على بعض العناصر التنظيمية التي لم تلق الى اهتماما جانبيا من النظريات الكلاسيكية.[2]

لهذا يمكن اعتبارها انها جاءت كارت فعل مباشر لحركة الادارة العلمية ولكنها في الحقيقة تشترك معها في انها هي ايضا تركز على الضبط والمراقبة العمل.

ورفضت نظرية العلاقات الانسانية واعتبرها الفرد العامل كألة من واردها المايو الذي قدم مساهمه كبيره قامت بسد الفراغ و الثغرة التي تميزت بها نظرية الادارة العلمية.

وقد اضاف المايو وزملائه في جامعة هارفرد الامريكية الكثير من الافكار الى العلاقات الانسانية من خلال التجارب الميدانية التي قام بها على ستة(6) فتيات عاملات في مصانع هاوثورن التابعة لشركة وسترن الكتريك والهدف هو معرفه اثار بعض الظروف المتعلقة بالعمل كالاضاءة فترات الراحة و ساعات العمل على الانتاجية و توصل الى عده نتائج اهمها ان الحوافز المعنوية تلعب دور هاما في اثار الدوافع العمل وتوصل ايضا الى ان نمط الاشراف الديمقراطي له اثر على زيادة الاداء بمعنى ان الرقابة

[1] علي السلمي، المرجع السابق ص68.

[2] لوكيا الهاشمي، **السلوك التنظيمي**، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع عين مليلة، الجزائر 2006، ص77.

بالاضافة الى الرقابة الذاتية التي يكون فيها المشرف بعيدا عن العامل، الطريقة الديمقراطية في معاملة العاملين كفيلة بان تحقق لهم المناخ الملائم، تشجع الحاجاتهم احترام وتقدير واثبات ذات ويبدوا ان جوهر الرقابة لدى نظريه العلاقات الانسانية يتضمن اشراك العمال في اتخاذ القرارات واشباع الحاجات المعنوية وتوسيع نطاق الاشراف كما ركزت على الرجل الاجتماعي التي تدفعه حاجاتة الاجتماعية، والتي يستجيب لضغوط الجماعة اكثر مما يستجيب للرقابة الادارية.[1]

ب . نظرية الفلسفة الادارية ماك جريجور 1906- 1964

يعتبر دوجلاس ماكجريجور من ابرز انصار الحركة الانسانية في نظرية الفلسفة الادارية هذه النظرية قامت على الافتراض جوهري هو ان لكل مدير فلسفته الخاصة تؤثر على سلوكه وتصرفاته بصيغة معينة، وهي تعد عنصرا اساسيا في رسم وتحديد سلوكه الاداري ومن ثم السلوك التنظيمي كما ان ماكجريجور من الذين تأثروا بمبادئ الإدارة الكلاسيكية صارت لهم قناعة بان هذه المبادئ راسخه لا تتحمل اي تعديل او نقاش ومن هذا صار المبدا السلطة الذي تقوم عليه النظرية الكلاسيكية الوسيلة الوحيدة لهؤلاء المدراء للتأطير والتحكم في سلوك اعضاء التنظيم.[2]

في نقده للنظرية التقليدية في التنظيم، هذه النظرية تفترض عدم رشد العاملين، وانا المنظمة وحدها الرشيدة، اطلق على ذلك النظريةاكس ، وينادي ماكجريجور بنظرية معاكسة اطلق عليها اغ وهي تمثل امتدادا وتطويرا نظرية العلاقات الانسانية وفيما مقارنة نظرية اكس واغ

تفترض سلبية الانسان وترى ان الانسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل.X نظرية

- ان الانسان لا يريد تحمل المسؤولية في العمل
- الفرد يفضل دائما ان يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يفعل
- العقاب او التهديد بالعقاب من الوسائل الاساسية لدفع الانسان على العمل

[1] زكي محمد هاشم، **الجوانب السلوكية في الادارة في ادارة**، وكالة المطبوعات، الكويت، 1991، ص 59.

[2] احمد ماهر، مرجع سابق.

- لابد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الانسان لكي يعمل
- الاجر والمزايا المادية هي اهم حوافز العمل[1]

X تقوم عكس نظرية Y نظرية:

الادارة هي المسؤولة عن تصميم الاعمال وتكيف ظروف الادارة بشكل يجعل العمل مرغوب للفرد.

ان الرقابة بالتهديد والعقاب ليست هي الوسيلة الوحيدة للتاثير على سلوك الانسان ولكن الرقابة الذاتية القائمة على التحقيق الاهداف تضمن للعمال مراقبة ومراجعة تصرفاتهم وتوجيهها من اجل تحقيق الاهداف التي يريدها على ان يعمل الرؤساء بتحفيزهم على تحقيق تلك الاهداف اشباع حاجات الافراد.

يولد على فكرة الانسان الذي يحمل المسؤولية ويبحث عنها والانسان مر بظروف مناسبة بينما الانسان الذي يتهرب من المسؤولية ويتصف بالطموح المنخفض هو نتاج ظروف سيئة غير مناسبة لذلك يبحث على ظروف جو عمل مناسب.[2]

يمكن انجاز مبادئ هذه النظرية في المسلمات التالية كما حددها ماك جريجور

- ليس هناك كراهية فطرية للعمل من قبل الفرد
- الرقابة الخارجية المبنية على العقاب والتهديد ليست الوسيلة الوحيدة لتاثر على الفرد لتحقيق اهداف الفرد ويملك القدرة على مراقبة نفسه عند تحمله للمسؤولية.
- الحافز الاكثر اهمية هو تحقيق الذات.
- الفرد المتوسط يستطيع تعلم البحث عن المسؤوليات.
- يمتلك الفرد قدرات وامكانيات عالية للتخيل والابداع، التي يجب استغلالها وتنميتها

[1] جمال الدين العويسات، **السلوك التنظيمي والتطوير الاداري**، دار الهومة للطباعة والنشر والتوزيع، حي برويار بوزريعة، الجزائر، 2003ص13.

[2] علي السلمي المرجع السابق، ص107.

3.6/ الاتجاهات الحديثة

أ- النظرية الوقفية:

تبلورت في بداية القرن الحالي الاتجاهات المعاصرة التي ترفض ما يسمى بالفكر العالمي، والذي حاول عرض مقولة الطريقة افضل لكل الموقف معتبرة ان المبادئ التي اطلقتها النظرية السابقة الكلاسيكي والنيوكلاسيكية والسلوكية، واقعية ومرفوضة للستحالة علمية تطبيقها في كل المؤسسات وتحت تاثيرات المحيطات المختلفة وفي الظروف او مواقف دينامية لاثبات فيها اذ لا يوجد حلول سحرية تطبق على كل المشكلات والمواقف الادارية في كل زمان ومكان، بل قد يوجد الحل على موقف او ظرف ما، قد ينطبق او لا ينطبق هذا الحل على موقف او ظرف اخر، فالتحرك الاداري والاشراف رهن بموقف هذا الموقف هو بالتالي المحدد لحجم وفعالية هذا التحرك.

ان عمال عباره عن بشر مختلفه المشارب الفكرية والاجتماعية والثقافية، وبالتالي لا يمكن للادارة المؤسسة ان تعتمد على قوالب ثابتة مهما كانت، فكل شيء عرضة للتغيير الاتجاهات المؤثرة في تحديد هذه الاخيرة، ويدعو هذا الاتجاه لمراعاة ما يلي:

أ- طبيعة اهداف المؤسسة والوظيفة التي تؤديها فعلا.

ب-السمات المميزة للعاملين فيها.

ج- التكنولوجيا التي استخدمتها المؤسسة.

د- مدى ثبات المحيط الذي تمارس به المؤسسة نشاطها.[1]

حيث تسعى النظرية الى محاولة فهم المواقف المختلفة التي تواجه التنظيم بهدف ايجاد الحلول المناسبة لكل موقف بصورة واقعية الابتعاد عن المثال

[1] لبصير شهرزاد ، المرجع السابق، ص160-161

ومن خلال استعراض المبدأ الاساسي الذي تقوم عليه النظرية الواقعية، يتضح انها ركزت على ضرورة التطور والتجديد بغية التحكم في الظروف المتجددة، ومن ثم فانها على عكس النظريات الكلاسيكية التي تقوم على النظريات التي رات في اتسام القائد بخصائص استثنائية، الجدية والسراما كوسائل لتحقيق الفعالية التنظيمية، ولكنها عكس ذلك قامت على اساس المرونة لما يحقق لها التحكم في العمليات الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية والمرونة حسب النظرية الوقفية تمسير الى اسلوب المنشئ حسب الموقف ربما يحقق توافق الاساليب المتبناة والظروف السائدة ومن لا يحقق نفس مقدار الفاعلية المنظمة ونظر لطبيعة اهدافها او لمميزات البيئة التي تخضع لها، والتكنولوجيا تتطلب مهامه، ولذلك فان لدراسة السلوك التنظيمي، وتحقيق الفاعلية التنظيمية يتطلب اهتمام باعداد العمال المدراء على حد سواء، خاصة في ما يتعلق بتنمية العلاقات الفعالة مع الجهات او البيئة الخارجية ذات العلاقات المباشرة بالمؤسسة والجهات الداخلية.[1]

النظرية اليابانية ويليام اوتشي (1981)

وتركز نظرية زاد اليابانية لوليام اوتشي على العنصر البشري كاساس لزيادة الانتاج بما ينسجم مع البيئة غير اليابانية، حيث تحتفظ بعدد من خصائص الادارة اليابانية اهمها التوظيف مدى الحياة، عملية التقسيم والترفيه، تنقل الفرد العامل في العديد من الوظائف في المستوى الاداري الواحد.[2]

في الادارة فهناك العديد من الخطوات الواجب اتباعها.**Zاما نهج اسلوب نظرية :**

فهم ادارة الفلسفة نظرية زاد فالتفاهم يساعد المدير على تحقيق التعاون والتنسيق بين مختلف المستويات الادارية لكي يستطيع تحقيق اهداف المنظمة

[1] ميلاط صبرينة، **التكوين المهني والفاعلية التنظيمية**، دراسة ميدانية بالمحيطة الوطنية للكهرباء والغاز جيجل، نموذجا، شهادة الماجيستير للتنمية والتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، 2007، ص 65-67.

[2] حسين محمود حريم، **تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي واجراءات العمال**، دار الحامد، عمان، ط3، 2006، ص211.

شرح مفصل عن نظرية زاد : يجب على المنظمة ان توضح مفهوم هذه الفلسفة الادارية والاهداف من تطبيقها لان هذا يساعد على استخدامها بالشكل السليم

دراسة المنظمة قبل استخدام نظرية زاد : حيث تكون الدراسة شاملة الاهداف المنظمة وسياساتها المتبعة وطبيعة النشاطات وذلك من اجل تحديد الفجوات التي يمكن ان توجد داخل المنظمة

الاستقرار الوظيفي: يجب على الادارة في المنظمة ان تضع نظام وظيفيا يتسم بالاستقرار الوظيفي للعاملين، وعدم استخدام مبدا التهديد بالطرد اوالفصل او التخفيض الاجور ولان يعطي العامل فرصة لالمام الوظائف الاخرى من اجل كسب المعرفة والخبرة.

تعمل المنظمات على توفير اجواء السرية بين العاملين والتبني اسلوب الرقابة الذاتية والجماعية وتوسع دائرة المشاركة للحد الذي تصبح فيه الادارة شبه جماعية.[1]

تشجيع سبل مشاركة الافراد في التصورات الاعمال التي تقوم بها المؤسسة وتنمية العلاقات بكيفية تجعل المناخ العمل داخل المؤسسة بمثابة المناخ العائلي والترقية والمشاركة في الارباح والتركيز على الحوافز المعنوية ويمكن القول ان نظرية زاد تعتبر توفيقي لنظريتين اليابانية والامريكية وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

[1] عامر الكبيسي، **الفكر التنظيمي** التنظيم الاداري الحكومي بين التقليد والمعاصر، دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا، ط1 2004، ص 115.

الخصائص	jالنموذج الياباني (	Aالنموذج الأمريكي	zالنظرية(
التوظيف	مدى الحياة	قصر الاجل	لفترة طويلة
التقويم والترقية	بطيئة جدا	سريعة جدا	بطيئة في التركيز الكبير يعطي التدريب والقيم بعد ذلك القيم
المسار المهني	عام وغير متخصص	متخصص	اكثر عمومية والتركيز يكون منصب على التدوير الوظيفي والتدريب
تقييم الاداء	ضمني وغير رسمي	صريح رسمي	غير صريح وغير رسمي ولكن بتقدير واضحة ورسمي
اتخاذ القرارات	بصفة جماعية	بصفة فردية	تتخذ بمزيد من التركيز على المشاركة واتفاق والتركيز الجماعة
المسؤولية	جماعية	فردية	فردية
الاهتمام بالموظفين	الاهتمام بحياة العاملين من جميع الجوانب العلمية والاجتماعية	المؤسسة تهتم بشكل اساسي لحياة العامل اثناء الخدمة والاهتمام بجزء من حياة العاملين	يمتد الاهتمام يشمل المزيد من جوانب الحياة العاملين

الجدول z والامريكية j كنموذج توفيقي للنظريتين اليبانية : يمثل النظرية A[1].

ب . الاتجاه النظري المتبني:

يعد القيام بعرض النظريات التي تقارب موضوع البحث، لم يبقى سوى تناول او تبني اتجاه نظري والذي يكون مقارب للبحث الذي سنقوم ببناء عليه بتفسير النتائج في الفصل الاخير ولقد قمنا بتبني نظرية الادارة العلمية لفريدريك تايلور والذي راى بانه تطبيق نظام الاشراف الرقابة داخل المؤسسة والذي تمكن المشرف من تتبع ومراقبة اداء العاملين والتحسين العمل وضمان تنفيذه على اكمل الوجه.

[1]. يوسف سعداوي **اساسيات في غدارة المؤسسات** دار الهومة، الجزائر 2013، ص201-202

ثانيا: الاداء الوظيفي والفاعلية التنظيمية

1. الاداء الوظيفي ومحدداته

أ- **الاداء الوظيفي** هو المخرجات او الاهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، انه مفهوم يربط بين اوجه النشاط وبين الاهداف التي تسعى هذه الانشطة الى تحقيقها داخل المنظمة، [1] كما يمكن تعريف الاداء على انه درجة التحقيق واتمام المهام المكونة للوظيفة، بحيث يمكن للفرد ان يشبع متطلبات هذه الوظيفة

ب- محددات الاداء الوظيفي:

لكي يمكن تحديد مستوى الاداء الفردي المطلوب فانه يتطلب معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينهما، وهذا الامر ليس باليسير، نظرا لتعدد هذه العوامل من جهة، ولي عدم معرفه درجة تأثير كل منها على الاداء من جهة اخرى، والاداء هو نتيجة محصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسي هي:

1) **الدافعية الفردية:** تعتبر عن مدى الرغبة الموجودة للفرد للعمل والتي يمكن ان تظهر من خلال حماسه واقباله على العمل تعتبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته[2]
2) **مناخ العمل:** يعبر عن الاشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو احساسه بالرضا عن عمله بعد ان يكون قد حقق رغباته واهدافه واشبع جميع حاجته
3) **القدرة لدى الفرد على اداء العمل:** ان هذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها عن طريق التدريب، اكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة بالعمل
4) **الموقف(بيئة التنظيم الداخلية):** او ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة وهي تتضمن التالي: مناخ العمل، الاشراف، توفر الموارد، الانظمة الادارية، الهيكل التنظيمي، نظام

[1] راوية محمد حسن، **ادارة الموارد البشرية**، دار الجامعية طبع النشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000، ص215.
[2] زهير ثابت، **كيف تقيم اداء الشركات والعاملين**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001ص98/97.

الاتصال، السلطة، اسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب اضافة الى العناصر السابقة وقد تؤثر البيئة الخارجية الذي يعمل به الموظف على ادائه ممثلة في المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية.

2. طرق تقييم الاداء الوظيفي:

يمكن تقسيم طرق تقييم الاداء الى مجموعتين: الطرق التقليدية والطرق الحديثة وهي كالاتي:

أ . الطرق التقليدية

حسب حنفي 2002 هي الطرق التي تعتمد على الاحكام المقيمين سواء المشرف المباشر او الادارة ومن هذه الطرق ما يلي:

1) **طريقة الترتيب البسيط:** قد يسمى هذا النظام بمدخل نظام الرتبة او الدرجة، حيث يرتب المقيم الافراد، حيث يحتل الافضل المرتبة الاعلى والأسوء المرتبة الدنيا.

2) **طريقة المقارنة الزوجية:** حسب غياث 2008 ان كثرة العمال يجعل من الترتيبهم، لان ذلك قد يؤدي الى اخطاء في الترتيب وصعوبة التقييم الافراد، لذا تستعمل طرقنة المقارنة الزوجية، اي مقارنة كل زوج من العمال على حدا، وتكون مقارنة كل فرد مع جميع العمال، ويكون عدد المقارنات على شكل التالي:(ن(ن−1))2 حيث ترمز"ن" عدد العمال المطلوب ترتيبهم وهذه الطريقة صعبة واقل فائدة عدد تطبيقها على المجموعات الكبيرة.

3) طريقة التدرج: تعد هذه الطريقة من اقدم اشكال تقييم الاداء المستخدمة واكثرها شيوعا في اغلب المنظمات والهيئات الادارية وبموجب هذه الطريقة يقوم المكلف بالعملية تقييم الاداء بتقييم موظفية باستخدام ميزان متدرج من مرتفع الى منخفض او من كثير الى القليل،اومن ايجابي الى سلبي، او بالارقام من 1 الى 3 او 5 او 7 او بتقديرات من الممتاز الى الجيد ثم مرضي ثم لا باس به ثم غير مرضي، وتفترض هذه الطريقة ان الشخص المكلف بالعملية التقييم ملم عمل الوظيفة وجودة اداء الموظف ويعاب

على هذه الطريقة انها تبتسم بكثير من الذاتية لا الموضوعية الامر الذي ينبغي معه عدم الاعتماد على نتائجها او اتخاذ اي قرار اداري بناءا عليها.[1]

4) طريقة التدرج البياني: وقد اكد حمداوي 2009 على ان هذه الطريقه تعتمد على تحديد عدد من الصفات الخصائص المساهمة في الاداء، ويتم تقييم كل فرد حسب مقاييس التدرج البياني المحددة، وفقا لدرجة امتلاك هؤلاء الافراد لهذه الصفات، وترجع فعالية هذه الطريقة الى الدقة في تحديد الصفات الخصائص المرتبطة بالاداء

5) طريقة قوائم المراجعة: وحزب الرفيعي 2009 فان هذه الطريقة تعتمد على تحديد قائمة من الاسئلة التي تتضمن مجموعه من العبارات الوصفية التي تميز الاداء الكوفء للعمل، ويقوم الرئيس المباشر بوضع علامة امام كل سؤال امام بنعم ام لا حسب رايه في الموظف، قيم لكل سؤال على تكون القيم السرية، ومن حق الادارة فقط.

6) **طريقة المقال الوصفي:** عن وصف الدقيق لاداء الموظف يقوم به الشخص المكلف بعملية التقييم بواسطة تقرير واحد يجمع من خلاله معلومات عن الموظف تتضمن ملاحظاته المباشرة وسجلات، وملاحظات الزملاء والمراجعين، ويلاحظ تاثر التقييم بهذه الطريقة بقدرة المقيم الكتابية وكذلك اتجاه التقييم لان يكون متمحورا حول السلوكيات الموظف الادائية البارزة، دون شمول هذا التمحور لاعمال المتكررة التي يزاولها الموظف يوميا، كما ان هذا التقييم لا يرغبه المديرون والمشرفون لانه يحتاج الى جهد كبير ووقت لكتابه بدقة وتفسيره تفسيرا سليما[2]

[1] احمد ابو سعود محمد، **الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الاداء الموظفين** ، منشأة المعارف، الاسكندرية 2004، ص 77 -79.

[2] احمد ابو سعود محمد، المرجع السابق، ص 80-90.

7) **طريقة الاختيار الاجباري:** حسب فيليه، المجيد 2005 تقوم هذه الطريقة على عدد من العبارات التي توصف الاداء العمل، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات عاده ما تكون هذه العبارة ثنائية تعبر عن نواحي ايجابية واخرى سلبية.

وتتميز هذه الطريقة بالبعد عن تحيز الشخصي، حيث ان التقدير يتم بواسطه جهة اخرى وهي التي تعطي التقديرات لكل عبارة دون تعرف الرئيس على نوعية التقدير ومدى اهمية العملية التقييم

8) **طريقة المواقف الحرجة:** ويقول عباس 2003 انه في هذه الطريقة يتم التركيز على السلوكيات الجوهرية المساهمة في الاداء الفعال والسلوكيات المؤثرة سلبا على فعالية الاداء هذه المواقف الايجابية والسلبية يتم تسجيلها من قبل المقوم خلال فترة محددة فترة التقويم وعلى ضوء معايير محددة بناءا على التحليل الوظيفي[1]

ب . الطرق الحديثة:

هناك العديد من الاساليب والطرق الحديثة لقياس اداء العامل بمعدلات اداء مثالية مصممة على ضوء مؤهلات العامل.

1) **المقياس السلوكي المتدرج**

يقول المغربي 2007 ان طريقه المقياس السلوكي المتدرج تبنى على نهج طريقة الاحداث الحرجة حيث صمم لتحديد ابعاد الاداء وتعريفه احتمالا على المواكبة السلوك المرؤوس محاولة تدريجة في الشكل يسهم في تقييم اداء الفرد.

2) **مقياس الملاحظات السلوكية**

حسبه عباس 2003 بموجب هذا المقياس يقوم المقيم بتسجيل السلوكيات المتكررة بعد ملاحظتها على فترات مختلفة، لذلك فان هذا المقياس يختلف عن سابقيه في انه يتم قياس السلوك الفعلي بدلا من السلوك

[1] زهير ثابت، المرجع السابق، ص 171-172.

المتوقع، كيف يتم متابعه و مراقبه العاملين و تسجيل سلوكياتهم بدلا من التاشير على السلوك المتوقع وفق معرفة المقيم بسلوكات العاملين.[1]

3) **مراكز التقدير** هو مكان او بناء يتم في تقييم وتقدير العمال وفيه يتعرض الموظف لعدد من الخبرات يقيم من خلالها ادائه ويقوم بذلك عدد من المختصين المدربين ومن تلك الخبرة الدراسات حالات، القيام بتمثيل الادوار والسياسي امتحانات شفوية وتحريرية.

4) **طريقة الادارة بالأهداف**

ان هذه الطريقة تتلخص بمعرفة مدى تحقيق المرؤوس للأهداف التي سبق وان اشترك مع الرئيس او المسؤول في تحديدها او ماذا التقدم الذي احرزته هذه الطريقة ايضا طريقة التقييم على اساس النتائج.

5) **طريقة تقييم 360 درجة** حسب ماهر 2007 ايضا يتم في هذه الطريقة تقييم الاداء بواسطة كل المهتمين به وبعدة الطرق بعدة ازمنة وفي اهل واحد اي انه يتم بواسطة الرئيس والزملاء والمرؤوسين وباستخدام عدة طرق مثل قوائم التقييم والادارة بالاهداف.[2]

3. مفهوم وأهمية الفاعلية التنظيمية:

أ- مفهوم الفاعلية التنظيمي:

هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها و تعتمد هذه القدرة و المعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات

و قد عرفها برنارد على انها :" الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق اهدافها " . كما اشار الفار الى ان الفعالية تعني : " قدرة المنظمة على البقاء و التكيف و النمو بغض النظر عن الاهداف

[1] احمد ابو سعود محمد، المرجع، ص150.

[2] زهير ثابت، المرجع السابق، ص173.

التي تحققها" وهذا المفهوم يركز على البيئة ،فبقدر تكيف المنظمة وظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى منظمة فعالة..

كما تعرف الفعالية بأنها: القدرة على تحقيق الاهداف مهما كانت الامكانات المستخدمة في ذلك.

فهي تمثل

العلاقة بين الاهداف المحققة والأهداف المحدد

ب- أهمية الفاعلية التنظيمية

تعتبر الفاعلية التنظيمية الصفة الاساسية لتنظيم الحركي المتجدد المحقق لاهدافه، فالفاعلية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطوره، وهي اخيرا معيار الحكم على نجاحه.

كما تعتبر قياس الفاعلية التنظيمية بمثابة تقييم لاداء الكلي للمؤسسة لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم ادائها.

تعتبر ايضا بمثابه ترمومتر اداري لقياس مدى نجاح المؤسسة وتفوقها، جميع مجالات نشاطها فهي خاصية كلية وشمولية تصف وتلخص الابعاد المميزة للمؤسسة.[1]

4. العوامل المؤثرة على الفاعلية التنظيمية:

لما كان هذا الفصل يعنى بالدراسة..... فقد جاء ليوضح بعض من العوامل او الاقسام التي تزيد من فاعلية هنا، هو درجة نجاح المنظمة في تحقيق اهدافها، لذلك فهي مرتبطة بمدى الاغتراب او الابتعاد عن الغاية النهائية التي انشئت هذه المنظمة من اجلها، ويمكن من زاوية اخرى التعرف على مدى فاعلية المنظمة في ضوء اربع اقسام رئيسية.[2]

[1] فريد النجار، **التنظيم والعمليات الادارية** ، وكالة المطبوعات، الكويت، ط2، 1999، ص400.

[2] صالح بن نوار، **فاعلية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية**، مخبر علم اجتماع للاتصال والبحث والترجمة قسنطينة 2006، ص.200

1) النظام الاقتصادي: المقصود بالنظام الاقتصادي جمع الانشطة والوظائف التي تناولها عملية الانتاج في المنظمة وعليه فان فاعلية المنظمة وفق هذا القسم تتضح من خلال السمات او الخصائص التالية:

ان المنظمات التي توجد بها درجة عالية من التقسيم العمل بامكانها ان تكون اكثر فعالية من تلك المنظمات التي يكون فيها تقسيم العمل في درجة منخفضة.

ان المنظمات التي توجد بها درجة عالية من الاليات تكون اكثر فعالية من تلك التي لا تحتوي على درجة منخفضة من الالية

2) **النظام السياسي:** ونعني بالنظام السياسي داخل المنظمة هنا تلك الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات التي تحاول الحصول على المساندها الى واقع ملموس من البيئة المحيطة بها، في ضوء هذا البعد نجد ان المنظمة ذات الفعالية التي تتصف بالصفات الاتية:

– ان المنظمات التي تربط قراراتها بحاجيات العاملين لديها تكون اكثر فعالية من تلك المنظمات التي لا تمثل قراراتها رغبة عامليها.

– ان المنظمات التي تكون قراراتها منطقية ومضبوطة تكون فعاليتها اكثر من المنظمات التي تتخذ قراراتها من منطلقات الفعالية المشبوهة.

– ان المنظمات التي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية تكون اكثر فعالية من تلك التي تتصل بحدودية الحركة.

– ان المنظمات التي تخضع لايديولوجية واضحة ومحددة وناجعة من طبيعة المنظمة نفسها، يمكنها ان تكون ذات فعالية عالية.

– ان المنظمات التي يوجد بها اعضاء مؤثرين، بإمكانهم جعل المنظمات اكثر فعالية.

3) النظام الرقابي: ان المعنى الخاص للنظام الرقابي هي هذا الموضوع هو الاجراءات التي تدفع

العاملين الى التوافق والتمسك بالأهداف المنظمات ويمكن تحديد سمات فعالية المنظمة انطلاقا من هذا المتغير على النحو التالي:

– ان المنظمات التي توجد بها انظمة الجزاءات حازمة من المحتمل ان تكون اكثر فعالية من المنظمات التي تتصف بالتساهل مع كل ما يحدث بداخلها.

– لكن من وجهة اخرى فان المنظمات التي تتصف بالأنظمة الجزائر متدرجة تكون اكثر فعالية عكس ما اذا كانت هذه الجزيئات ردعية وللوهلة الاولى.

– ان المنظمات التي تكون فيها العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين علاقات محددة وموضوعية يمكنها ان تكون ذات فعالية اكبر فيما لو كانت هذه العلاقات خاضعة لاهواء ومزاج الرئيس.

– تكون المنظمة اكثر فعالية عندما تكثر الاتصالات بين اعضائها وبكل الاتجاهات، الرأسية، افقية دائرية.[1]

4) **النظام البيئي:** ويقصد به تلك المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة ومنه تكون المحددات فعالية التنظيم على النحو التالي:

– تعتبر المنظمات كبيرة الحجم اكثر فعالية من تلك المنظمات صغيرة الحجم.

– ان المنظمات التي تتمتع بالقدرة على الحركة السكان الهادفة بمعنى تلك التي بإمكانها التأثير الايجابي في المحيط الذي توجد فيه تكون اكثر فعالية في ما لو كانت مفتوحة او مغلقة على نفسها ولا يوجد لها امتداد طبيعي واجتماعي داخل المحيط الذي تكون فيه جزء منه.

انطلاقا مما تقدم يمكن ان نظر الى المعايير الخاصة بفاعلية المنظمة باعتبارها مجموعة الاهداف التي تؤدي هذه المنظمة تحقيقها من الاذان القريبة او البعيدة او بمعنى اخر بقاء المنظمة الامر المرهون بقدرتها على البقاء والنمو ويمكن تحقيق ذلك بالتوفر جملة من الاليات منها على سبيل المثال

[1] قاسمي ناصر ، **دليل المصطلحات علم اجتماع تنظيم وعمل**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص100-102.

عدم التضارب في المصالح داخل المنظمة والتقليل القدر المستطاع من نسبة التوتر والصراع بداخلها ومواجهة المشكلات مع تكوين علاقات واضحة وصريحة بين الافرادها عن طريق هذه العلاقات والقيم التي من شانها ان تنميها وتطورها وفي الاخير يجب التاكيد على العمل الجماعي كاسلوب من اساليب الاداء العضوي لوظائف المنظمة.[1]

5. الدور البشري في تحقيق فاعلية المنظمة:

تتطلب الفاعلية في الادارة المنظمات للمحافظة على معدل من النمو وجود علاقة طيبة بين الافراد داخل التنظيم ولما لا خارجه ايضا وذلك خلال كل الراحل والعمليات الانتاجية، فقد لا نعاني اتقن ان نسبة عالية من العمل الذي يتم اداءه في المنظمات يتم من خلال الجماعة وليس من خلال التكنولوجيا المتطورة كما قد يتبادر الى الاذهان.

فمقدار الفاعلية والكفاءة في اداء الجماعة لعملها ومختلف وظائفها وكذا قدرتها على حل مشاكلها بالطريق المعقولة والمقبولة يعتبر على درجة كبيره من الاهمية لتقدم ونجاح المنشاة واذا اردنا التأكد من ذلك نطالع وما يكتب عن الاسباب الحقيقية لنجاح المؤسسات اليابانية نتيجة ادراكهم لدور جماعات العمل فمن خلال دراسة ميدانية لشركة يابانية اتضح ان سبب في نجاح تلك الشركة لا يرجى الى التكنولوجيا بقدر ما يرجع اسلوب العمل الجماعي ان هذا ليس غريب على الاطلاق لما نعرف ان الفرد الياباني ليس هم ابد على عاداته وقيمه المختلفة الدينية والاجتماعية فهي مصاحبه له اينما اتجه واينما حل.

من بين هذه القيم، حبه للعمل والاحتراف الى حد التقديس بالإنسان المتفائل في عمل لذلك وعلى سبيل المثال من اجل التأكد فقط اقول، ان تدمر الياباني المحيط عمله لا يعبر عنه بالإضراب السلبي

[1] قاسمي ناصر، المرجع السابق، ص 103

الذي يعني التوقف على العمل وشل الانتاج، وانما كثيرا ما يتجه الى اغراق السوق باسئلة الزائدة عن الطلب بما سبب لصاحب العمل التضخم ويصعب تخفيضه.[1]

6. معوقات الفاعلية التنظيمية:

التنظيم بطريقة مقصودة لكي يحقق هدف بعينه او هدفا بعينها بذكر هذه الاهداف التنظيمية تتيح لنا فرصة دراسة فعالية التنظيم التي بدونها بتعرض وجوده للخطر حيث ان الاهداف تمثل افضل محرك موضوعي يمثل بواسطته قياس فاعلية التنظيمية لأنها تعد بذاتها المحور الذي يدير عليه التنظيم نشاطاته.

وعندما يشرع التنظيم في تحقيق اهدافه المرسومة، وتحقيق الفاعلية التنظيمية فعنه يواجه بالضرورة معوقات تحول بينه وبين افضل تحقيق ممكن لها فمهما بلغت الاهداف من وضوح والدقة والقدرة على التنبؤ الى انها لا تستطيع ان تعطي كل الاحتمالات المستقبلية لانها وان كانت ترسم ابعاد المستقبل الا انها لا تحدد بدقة تفاصيل المستقبل الذي سيواجه التنظيم وهذه المبررات عامه تتناول مبررات نشأة التنظيم نشاطاته وطرق تأدية هذه النشاطات ثم البدائل المتاحة امامه خلال هذه التأدية، ومن خلال هذه الاحكام العامة تنفذ المعوقات التي تمثل ظروف غير متوقعة وغير ملائمة للأهداف والفاعلية التنظيمية العامة.[2]

في ظل الادارة معنوية تسعى الى تحقيق مصالح خاصة يمكننا دائما ان نتوقع معوقات تنظيمية من نوع خاص، فضلا عن معوقات العامة المرتبطة بالاستراتيجية الادارية فان هناك معوقات خاصة تنظيمية كبيرة ومتنوعة تواجه التنظيم في تحقيق الفاعلية التنظيمية.

هذه المعوقات تكون سواء على مستوى المشاركين في هذا التنظيم مثل ضعف مهارات او انخفاض روحهم المعنوية او على مستوى التكنولوجيا التنظيم وباهظة التكاليف او على مستوى البيئة

---

[1] صالح بن نوار، المرجع السابق، ص217.

[2] السير الحسين، **النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم**، دار المعرفة، الاسكندرية، 1985، ص401-402.

التنظيم وذلك من خلال صعوبة التكيف وعدم القدرة على التوفيق بين اهداف التنظيم ومتطلبات البيئة وما سبق نستطيع ان نستخلص النقاط التالية:

أ- **معوقات تنظيمية:**

- . ضعف المهارات وانخفاض الروح المعنوية لدى المشاركين في هذا التنظيم.
- . صعوبة التكيف بين التنظيم ومتطلبات البيئة.
- . انخفاض الانتاجية وزيادة الخسائر.
- . التكاليف التكنولوجية الضخمة.

ب-**معوقات متعلقة بالاستراتيجية الادارية:**

- وجود ادارة معنوية عن العمال تسعى الى تحقيق مصالح خاصة.
- . عدم القدرة على تغطية كل الاحتمالات المستقبل والالمام بطاقة تفاصيل المستقبل الذي سيواجهه التنظيم.[1]

[1]غنية تازير، **تخطيط الموارد البشرية واثره في الفاعلية التنظيمية**، شهادة الماستر في علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل 2014/2013، ص90.

خلاصة

من خلال هاذا الفصل تناولنا المفاهيم المتعلقة بالرقابة الادارية والاداء الوظيفي والفاعلية التنظيمية، حيث ان التطورات المتسارعة والمنظمة للمرفق العام تستدعي ضرورة الرقابة الادارية بمختلف ابعادها ومستوياتها ، وذلك من اجل تقييم الاداء الفعال من حيث المجالات استخدامه وتبيان الاثر الاجابي والسلبي من خلال الرقابة الادارية .

الفصل الثالث

الفصل الثالث: الجانب الميداني للدراسة

خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة. تمهيد:

أولا. الإجراءات المنهجية للدراسة

مجالات الدراسة: المكاني- المجال الزمني - المجال البشري

المنهج المستخدم في الدراسة وطريقة اختيار العينة

أ . المنهج المستخدم في الدراسة :

ب . أدوات جمع المعطيات

ج .العينة البحث وطريقة اختيارها:

ثانيا. التصور العلمي حول الجانب النظري للدراسة

تمهيد:

إن الجانب الميداني من أهم مميزات البحوث الاجتماعية، باعتباره الجانب المكمل للدراسة النظرية، وذلك من اجل الإثبات أو النفي الكلي لفرضيات هذه الدراسة.

قبل أن نقوم بوضع تصورنا للدراسة الميدانية سنتطرق بداية إلى التعريف بميدان البحث حيث نتطرق مجالات الدراسة وبعده إلى معرفة منهج والأدوات جمع المعطيات المستخدمة، كما نتطرق إلى تحديد العينة ومواصفاتها، ثم اعطاء تصور للجانب الميداني.

أولا. الإجراءات المنهجية للدراسة

1. مجالات الدراسة: المكاني– المجال الزمني – المجال البشري

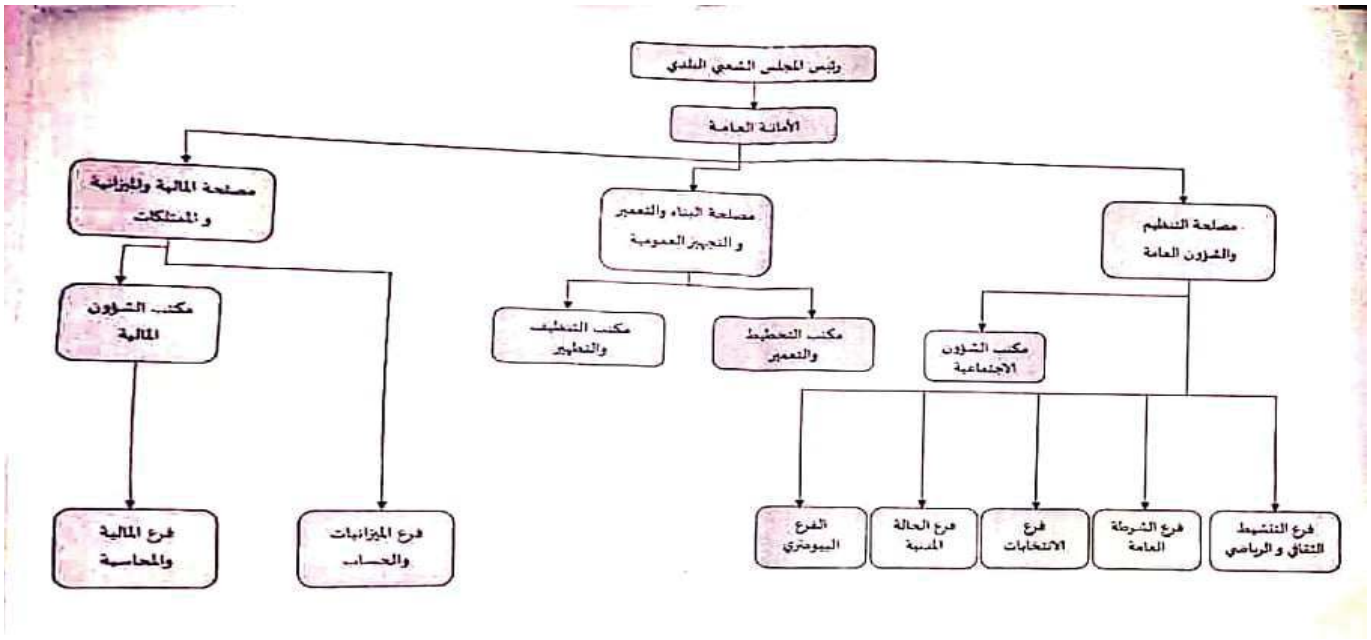
أ – المجال البشري:

أجريت الدراسة على عمال البلدية، وكان مجموع أفراد العينة 33 عاملا وهم العامل الذين يعملون في الجانب الإداري بالبلدية فقط .

ج – المجال المكاني:

أجريت الدراسة ببلدية الشهبونية ولاية المدية.

تقع بلدية الشهبونية: في مدية في الجزائر، حيث تقع بلدية الشهبونية على ارتفاع 617 متراً فوق مستوى سطح البحر، ويبلغ عدد سكان مدينة ما يقارب 13617 نسمة، كما أن مساحتها تقدر بـ522.37 كم^2.



الهيكل التنظيمي لبلدية الشهبونية

2. المنهج المستخدم في الدراسة وطريقة اختيار العينة

أ . المنهج المستخدم في الدراسة :

إن إتباع الباحث منهج معين وتفضيله على المناهج الأخرى، لا يخضع دائما لحرية الباحث، وإنما إلى مدى فاعلية هذا المنهج ومواءمته وموافقته لخصوصية المجتمع المبحوث وطريقة جمع المعطيات من الظاهرة المدروسة، ففي بعض الأحيان يفرض موضوع الدراسة أو مجتمع البحث أو المعطيات المراد جمعها منهجا معينا على الباحث أن يتبعه، ويكون مجبرا لإتباع ذلك المنهج دون غيره.

فالمنهج هو الطريق المؤدي للكشف عن حقيقة في العلوم المختلفة عن طريق مجموعة من القواعد العامة التي تسيطر على سير العقل، وتحديد عملياته حتى يصل إلى النتيجة المعلومة [1] .

ومن المنهاج دراسة الظواهر الاجتماعية المنهج الوصفي الذي يستخدم في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها وأشكالها وعلاقتها والعوامل المؤثرة في ذلك أي دراسة حاضر ، الظواهر وليس تتبع ما كانت عليه من ذي قبل، فهو يقوم برصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطوره[2]

وفي هذه الدراسة اعتمادنا على المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لجمع المعطيات من المبحوثين بالإضافة إلى استخدامنا للمنهج الوصفي التحليلي ثم استخدام بعض تقنيات المنهج الكمي والذي يظهر من خلال جمع المعطيات والبيانات بالاستمارة وتفريغها في جداول إحصائية تساعدنا على التفسير والتحليل أكثر.

[1] عبد الله محمد عبد الرحمن ومحمد علي البدوي، **مناهج وطرق البحث الاجتماعي**، مطبعة البحيرة، الإسكندرية، ط2، 2007، ص117.

[2] ربحي مصطفى عيان وعثمان محمد غنيم، **مناهج وأساليب البحث العلمي**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص 42-43.

ب . أدوات جمع المعطيات

1.الاستبيان :

يعتبر الاستبيان أحد الأدوات الأساسية التي تستخدم في جمع بيانات أولية أو أساسية أو مباشرة من العينة المختارة أو من جميع مفردات مجتمع البحث عن طريق توجيه مجموعة من الأسئلة المحددة المعدة مقدما[1] أي هو عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي تدور حول موضوع معين يتم إرساله إلى المبحوثين بطريقة أو بأخرى ليجيبوا على هذه الأسئلة ثم إعادته ثانيا إلى الباحث ويتم ذلك دون مساعدة من الباحث للمبحوثين في فهم الأسئلة وتدوين الإجابة[2]

من المستحسن دائما قبل استخدام استبيان إجراء دراسة تجريبية أي القيام بالمسح التجريبي لاختبار الاستبيانات وتظهر أهمية المسح التجريبي بشكل واضح في الدراسات البحثية الكبيرة في الواقع، تعتبر المسوح التجريبية نسخة متماثلة وهي مجرد بروفة للمسح الرئيسي. في مثل هذه الدراسة، وذلك لتسليط الضوء على نقاط الضعف (إن وجدت) في الاستبيانات وطرائق المسح أيضا، لتحسين الاستبيانات[3] وتدارك الأخطاء التي قد يصادفها الباحث خلال عملية البحث وعلى الباحث في عملية بناء الاستبيان مراعاة الفئة المبحوثة في صياغته الأسئلة من حيث مستوى اللغة وتعقيدها والمصطلحات المستعملة وتحري السهولة والبساطة والانتقال من العام إلى الخاص ومن البسيط إلى المعقد ليتم تحقيق الغرض من هذا الاستبيان وجمع المعطيات الموضوع خصيصا لها الاستبيان.

وتم صياغة أسئلة الاستبيان حسب متغيرات البحث الواردة في الإشكالية، وقد تضمن ثلاث محاور بمجموع 34 سؤالا.

المحور الأول: حول البيانات الشخصية ويضم من السؤال 1 إلى السؤال 6.

[1] فرج محمد صوان، **طرائق البحث مقدمة لطرائق البحث وكيفية إعداد البحوث**، منتدى التعارف، بيروت، ط1، 2018، ص 388.

[2] عبد الله محمد عبد الرحمن ومحمد علي البدوي، المرجع السابق، ص 352.

[3] فرج محمد صوان، المرجع السابق، ص389.

المحور الثاني: حول البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى دور الرقابة الإدارية في زيادة فعالية العمال داخل البلدية ويضم من السؤال 7 إلى السؤال 23.

المحور الثالث: حول البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية للرقابة الإدارية دور في الالتزام بالقواعد واللوائح التنظيمية داخل البلدية ويضم من السؤال 24 إلى السؤال 34.

وكنا نريد القيام بتجريب الاستبيان مع بعض العمال التابعين للبلدية وعن طريق الدراسة الاستطلاعية، وكذا تحكيمه من طرف الأستاذ، وبناء على ذلك يتم التعديل عليه ليخرج بالصورة النهائية.

2 .الملاحظة :

الملاحظة تعتبر من الأدوات الرئيسة في جمع المعطيات الاجتماعية يعرفها عبد الباسط عبد المعطي بأنها عبارة عن معاينة مباشرة لأشكال السلوك الذي ندرسه[1]،كما يرى محمود قاسم أن "الملاحظة هي توجيه الباحث حواسه وعقله إلى طائفة خاصة من الظواهر لكي يحاول الوقوف على صفاتها وخواصها سواء كانت هذه الصفات والخواص شديدة الظهور أم خفية يحتاج الوقوف عليها إلى بعض الجهد. وحينئذ فليس من الممكن أن نقول بأن الملاحظة عملية حسية بحته تقوم فيها الحواس وحدها بتسجيل الظواهر التي يراد دراستها، ومعرفة القوانين التي تربط بينها، وذلك لأن العقل يقوم هو الأخر بنصيب كبير في إدراك الصلات الخفية التي توجد بين الظواهر، وهي الصلات التي تعجز الملاحظة الحسية عن إدراكها[2] إن الملاحظة الدقيقة تساعد الباحث للوصول للمعلومات والمعطيات التي لا يمكن للمبحوثين في بعض الأحيان الإدلاء أو التصريح بها، وذلك راجع لعدة اعتبارات نفسية واجتماعية، فيجب هنا على الباحث استعمال حواسه وملكته الذهنية للوصول للمعطيات أو تحديد مدى صدق المعطيات المقدمة.

[1] عبد الله محمد عبد الرحمن ومحمد علي البدوي، المرجع السابق، ص365.

[2] المرجع نفسه، ص 364.

حيث كنا بصدد الاعتماد في هذه الدراسة على الملاحظة المباشرة واستخدامها كأداة ثانوية، وملاحظة سلوكات العمال وأجواء العمل داخل البلدية، وتصرفات العمال مع بعضهم البعض والتعاون والاحترام فيما بينهم وكذا ملاحظتهم عند ملئ الاستبيان.

ج .العينة البحث وطريقة اختيارها:

العينة ليست مجرد جزء من مجتمع البحث حسبما اتفق عليه، ولكنها اختياري واعي تراعي فيه قواعد واعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم علي المجتمع الأصلي وتعرف العينة علي أنها مجتمع الدراسة الذي تؤخذ منه البيانات الميدانية، لتجري عليها الدراسة وقد تكون العينة أشخاصا، كما قد تكون أحياء أو شوارع أو مدن أو غير ذلك[1].

وقد اخترنا **طريقة العينة القصدية** و تمثل العينة عمال البلدية وبشكل خاص العمال الإداريين ببلدية الشهبونية بولاية المدية، ولقد اخترنا المصالح الإدارية باعتبارها أنسب المصالح التي تظهر فيها عملية الرقابة التنظيمية من خلال تواجد المشرفين والمصالح الرقابية بصورة واضحة، وبالتالي يكون عدد العينة الدراسة 33 .

ثانيا. التصور العلمي حول الجانب النظري للدراسة

إن الدراسات الاجتماعية تحتاج إلى الاحتكام للواقع المحسوس، وهذا حتى يتم الوصول إلى الدقة في مستوى العمل البحثي، ولتحقيق ذلك يكون لزاما على الباحث إتباع عدة أساليب وأدوات وتقنيات مختلفة تتماشى وخصوصية الظاهرة المدروسة ومجتمع البحث، وبما أن موضوع دراستنا يتعلق بدور الرقابة الإدارية في تطوير المرفق العام، فطبيعة الموضوع تتطلب مجموعة من الأدوات التي تمكننا من الحصول على مختلف المعطيات من ميدان الدراسة حتى نتمكن من إثبات صحة من عدمه.

[1] خلاص عبد الحفيظ ،مصطفي حسين باهي، **طرق البحث العلمي والتحيل الاحصائي في مجالات التربوية والنفسية والرياضية** ،مركز الكتاب للنشر ،ط2، مصر ،2002،ص195

إن تصورنا للجانب الميداني للدراسة فهو يتبع الخطوات التي سنقوم بتوضيحها في عناصر التالية حسب ما يقتضيه المنهج العلمي ومتطلبات البحث:

بدايتا قمنا بدراسة استطلاعية لميدان الدراسة بتنقلنا لمقر البلدية و الحديث مع العمال بها ، وقمنا بمناقشة موضوع بحثنا وتطرقنا إلى عدة نقاط من بينها إمكانية إجراء الدراسة الميدانية بالدراسة مع رئيس المجلس الشعبي البلدي، بالإضافة إلى تحديد عينة الدراسة بعد حصولنا على معلومات حول عدد العمال ، وهذا ما أخذنا لاختيار المسح الشامل.

بعد تحديد المجال المكاني للدراسة وتحديد العينة، كنا بصدد تحضير استمارة تجريبية لمجموعة من العمال لعرضها على المحكمين من الأساتذة وكذا توزيعها على بعض العمال ثم استرجاعها لتدارك ما الأخطاء الموجودة بها وتصحيحها.

وبسب الظروف التي تمر بها البلاد ولجوء الجامعات إلى إلغاء الجانب التطبيقي من الدراسات التي تتطلب وجوده واستبداله بتصور علمي حول الجانب الميداني جعلنا نقوم بوضع نموذج للاستمارة الذي نقوم بتوزيعه على أفراد العينة البالغ عددهم 33.

فبعد استرجاعنا الاستمارات الموزعة، فإن لاحظنا أننا لم نحصل على كل الاستمارات الموزعة ذلك على سبيل المثال وجود بعض العمال في عطلة، أو ذهاب عمال المهمة، أو رفض البعض ملا هذه الاستمارة الأسباب ما.... أو إلغاء بعضها بسب تعارض الإجابات فيها أو عدم الإجابة على القدر الكافي من الأسئلة.

ثم القيام بتفريغ بيانات الاستمارات المسترجعة، ووضعها جداول بسيطة وجداول مركبة حسب ما تتطلبه فرضيات الدراسة، ثم تحليل وتفسير نتائج كل جدول معتمدين على الجانب النظري والدراسات السابقة والنظريات السوسيولوجية ومقاربتها بدراستنا.

إن كل محور من محاور الاستمارة متعلق بفرضية من فرضيات الدراسة، حيث نقوم باستنتاج جزئي لكل فرضية على حدى وتحقق من صحتها من عدمه، ونقوم بنفس الإجراءات مع الفرضية الثانية، ثم في النهاية نتوصل إلى استنتاج عام لنتأكد من تحقق الفرضية العامة أم لا.

خاتمة

خاتمة:

ومن خلال ما تناولنا في هذه الدراسة البحث والتحليل عن مساهمة الرقابة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية والذي يعد من أكثر المواضيع التنظيمية التي شغلت حيزا في تفكير المنظمات حيث يعتبر من المواضيع الهامة في عملية الإدارية، فأهمية الرقابة في زيادة ولرفع أداء العمال وبالتالي تؤثر الرقابة على الأداء بطريقة إيجابية وتعمل الرقابة على رفع فعالية المنظمة مما يؤدي إلى انضباط العمال والتزامهم باللوائح والقوانين مما يدفعهم إلى الرفع في عملية الإنتاجية داخل المؤسسة.

وعليه زادت الحاجة إلى دراسة وتقييم سموك الأفراد داخل البلدية وبالتالي توجه دافعية الأفراد لرفع من عملية الإنتاجية داخل البلدية وتحقيق النجاح الذي تسمو إليه بنسبة ، حيث كلما كانت الرقابة الإدارية فعالة كمما ازداد العمال كلما حققت البلدية إنتاجية عالية، حيث تؤثر الرقابة على استقرار البلدية وانحرافها عن تحقيق أهدافها.

وعليه يمكن القول أن هده الدراسة ما هي إلا عبارة عن الالتفاتة نحو موضوع من مواضيع علم الاجتماع التنظيم والعمل لما لو من تأثير واضح ومتعلق بحياة أي تنظيم.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أ- كتب

1. .فرج محمد صوان، **طرائق البحث مقدمة لطرائق البحث وكيفية إعداد البحوث**، منتدى التعارف، بيروت، ط1، 2018.
2. ابراهيم انس واخرون، **المعجم الوسيط اللغة العربية**، القاهرة، 1972.
3. احمد ابو سعود محمد، **الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الاداء الموظفين** ، منشأة المعارف، الاسكندرية 2004.
4. بشير العلاق، **تنمية المهارات الاشرافية والقيادة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 20050
5. جمال الدين العويسات، **السلوك التنظيمي والتطوير الاداري**، دار الهومة للطباعة والنشر والتوزيع، حي برويار بوزريعة، الجزائر ،2003.
6. جيريسون ريتشارد ،**كيف تقيس رضا العاملين**، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة 2013.
7. حسين احمد طراونة وتوفيق صالح عبد الهادي، **الرقابة الادارية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
8. حسين محمود حريم، **ادارة المنظمة**، المنظور الكلي، دار الجامد، عمان 2006.
9. حسين محمود حريم، **تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي واجراءات العمال**، دار الحامد، عمان، ط3، 2006
10. حمد منصور، **مبادئ الادارة** ، اسس ومفاهيم مجموعة انبل العربية، القاهرة، 1999.
11. خلاص عبد الحفيظ ،مصطفي حسين باهي، **طرق البحث العلمي والتحيل الاحصائي في مجالات التربوية والنفسية والرياضية** ،مركز الكتاب للنشر ،ط2، مصر ،2002
12. خليل محمد الحسن شماع، خيضر محمود كاظم، **نظرية المنظمة**، جدار المسير للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005.
13. خيري مصطفى كتانة، **مدخل الى ادارة الاعمال النظريات العمليات الادارية**، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، 2007.
14. رابح كعباش، **علم الاجتماع التنظيم**، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، 2006.
15. ربحي مصطفى عيان وعثمان محمد غنيم، **مناهج وأساليب البحث العلمي**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000.
16. رضوان بوجمعة، **القانون المرافق العامة**، مطبعة النجاح الجديدة، ط1، 2000
17. زاهد عبد الكريم عاطف، **الرقابة على الاعمال الادارية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان 2009.
18. زاهد محمد الديري، **الرقابة الادارية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011
19. زكي محمد هاشم، **الجوانب السلوكية في الادارة في ادارة**، وكالة المطبوعات، الكويت، 1991 .

20. زهير ثابت، **كيف تقيم اداء الشركات والعاملين**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001.

21. سعاد نايف برنوطي، الادارة، **أساسيات ادارة الاعمال**، دار وائل للنشر وتوزيع، ط3، عمان، 2005.

22. صالح بن نوار، **فاعلية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية**، مخبر علم اجتماع للاتصال والبحث والترجمة قسنطينة 2003.

23. عامر الكبسي، **الفكر التنظيمي**، الفكر الاداري الحكومي بين التقليد والمعاصر، دار الرضى للنشر والتوزيع، سوريا، ط1، 2004.

24. عامر الكبيسي، **الفكر التنظيمي** التنظيم الاداري الحكومي بين التقليد والمعاصر، دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا، ط1 2004.

25. عبد الله محمد عبد الرحمن ومحمد علي البدوي، **مناهج وطرق البحث الاجتماعي**، مطبعة البحيرة، الإسكندرية، ط2، 2007

26. عبد المعطي عساف، **مبادئ الادارة**، دار زهران للنشر والتوزيع، الاردن، 2000.

27. علاء الدين عبد الغني محمود، **ادارة المنظمات**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.

28. علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، دار القلم للنشر والتوزيع، ط2، بيروت، 1980.

29. علي الشرقاوي، **العملية الادارية ووظائف المديرين**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2012.

30. علي الغربي واخرون، **تنمية الموارد البشرية**، دار الفجر، القاهرة، ط1، 2007.

31. علي عباس، **اساسيات علم الدارة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

32. عمر وصفي عقلي، **الادارة المعاصرة**، اصول واسس ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، 2007.

33. فريد النجار، **التنظيم والعمليات الادارية** ، وكالة المطبوعات، الكويت، ط2، 1999.

34. قاسمي ناصر ، **دليل المصطلحات علم اجتماع تنظيم وعمل**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.

35. كمال برير ،**اتجاهات الحديثة في الادارة وتحديات المديرين**، دار المنهل الثنائي، بيروت، 2006.

36. لسير الحسين، **النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم**، دار المعرفة، الاسكندرية، 1985.

37. محمد حسن احمد، **ادارة التخطيط والتنظيم**، دار الكنوز المعرفة، عمان، 2008 .

38. محمد حسن، **ادارة الموارد البشرية**، دار الجامعية طبع النشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000.

39. محمد شاكر العصفور، **اصول التنظيم والأساليب**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط11، 2005.

40. محمد علي محمد، **علم الاجتماع التنظيم**، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2003.

41. محمد محمود العلاونة، **الاصول العلمية والعملية فب الرقابة الادارية**، دار البداية والموزعون، عمان، ط1، 2004.
42. محمد محمود مصطفى، **الرقابة الادارية**، دار البداية الناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2012.
43. معن محمود عياصرة ومروان محمود بني احمد، **القيادة والرقابة والاتصال الاداري**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط1، 2007.
44. منال طلعت حمود، **اساسيات في علم الادارة المكتب الجامعي الحديث**، مصر، 2003.
45. موسى خليل، **الادارة المعاصرة**، لبنان، المؤسسة الجامعية للنشر، 2005.
46. ناصر القاسمي، **دليل المصطلحات التنظيم والعمل**، ديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
47. نبيل دنون الصنغ، **الادارة مبادئ واساسيات**، علم الكتب الحديث، اربد، 2011
48. نعيم ابراهيم طاهر، **اساسيات الادارة مبادئ وتطبيقات الحديثة**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع اربد، الاردن، 2009.
49. يوسف سعداوي **اساسيات في غدارة المؤسسات** دار الهومة، الجزائر 2013.

ب-مجلات

1. العيب رابح، **المقارنة النظرية مفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات**، مجلة العلوم الانسانية، مجلة عملية النصف، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2004، العدد22 .
2. لوكيا الهاشمي، **السلوك التنظيمي**، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع عين مليلة، الجزائر 2006.
3. محمد الاعرج، **القانون الاداري**، الجزء الاول، العدد61، منشورات المجلة المغربية للادارة والتنمية، 2009.

ج-مذكرات ورسائل جامعية

1. عبد الرحمان النميان، **الرقابة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في اجهزة الامنية**، رسالة ماجيستير تخصص: العلوم الادارية 2003.
2. غنية تازير، **تخطيط الموارد البشرية واثره في الفاعلية التنظيمية**، شهادة الماستر في علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل 2014/2013.
3. لبصير شهرزاد، **الرضى الوظيفي لدى العامل الجزائري الصناعي في المؤسسة العمومية والخاصة**، رسالة الدكتوراه، علوم في علم اجتماع والتنمية، قسنطينة، الجزائر 2012/2011.
4. ميلاط صبرينة، **التكوين المهني والفاعلية التنظيمية**، دراسة ميدانية بالمحيطة الوطنية للكهرباء والغاز جيجل، نموذجا، شهادة الماجيستير للتنمية والتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، 2007.

ملاحق

جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

استمارة مذكرة ماستر الموسومة بعنوان :

دور الرقابة الإدارية في تطوير المرفق العام
دراسة ميدانية لعمال بلدية الشهبونية

في إطار نيل شهادة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل أتقدم إلى أخواتي وإخوتي بهذه الاستمارة التي تتميز بطابع علمي محض، لذلك أرجو منكم الإجابة بموضوعية على الأسئلة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة و التعبير كتابيا على النقاط الخالية، وهذه الاستمارة لا تتضمن أسماؤكم ولا هوياتكم فهي بغية البحث العلمي فقط

السنة الجامعية 2019 / 2020

المحور الأول : البيانات الشخصية

1- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2 – السن :.....

3- الحالة الاجتماعية :

أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

4 عدد سنوات العمل :.....

5 ما هو مستواك التعليمي؟

ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

6- في أي مصلحة تعمل داخل البلدية .....

المحور الثاني: دور الرقابة الإدارية في زيادة فعالية العمال داخل البلدية

7 – ما هي نظرتك لمفهوم الرقابة؟

الحراسة ورصد العمل ☐ التفتيش والمتابعة الأداء ☐ أخرى ☐

8 – ما هي أنواع الرقابة المطبقة في البلدية ؟

يومية ☐ شهرية ☐ سنوية ☐

9 – هل ساعدت الرقابة في احترام مواعيد العمل؟

نعم ☐ لا ☐

10 – ما هي الأدوات المستخدمة في الرقابة؟

تقارير ☐ كاميرات ☐ تكليف موظفين بذلك ☐

11 – هل هناك جهاز رقابي كفؤ في البلدية؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة نعم هل يرجع ذلك ل:

هيئة الموظفين ذات كفاءة ☐ توفر الوسائل الآلية ☐

12 – هل تتمتع بلديتكم بنظام رقابي فعال؟

نعم ☐ لا ☐

13– ما هي الطريقة التي تمارس بها الرقابة داخل بلديتكم ؟

الإشراف ☐ المراجعة ☐ التفتيش ☐ المتابعة والتقييم ☐

14 من المسؤول عن عملية الرقابة على الأداء داخل بلديتكم؟

مراقبين داخليين ☐ مراقبين خارجيين ☐ معا ☐

15 – أي من هذه الأنواع الرقابة الإدارية التالية يساعد على أداء؟

الرقابة المستمرة ☐ الرقابة المفاجئة ☐ الرقابة الدورية ☐

16– في رأيك هل تعتقد أن عملية تقييم الأداء جزء من رقابة؟

نعم ☐ لا ☐

17 – هل التسيب وانعدام الرقابة الإدارية يقلل من تحسين أداء العمال ؟

نعم ☐ لا ☐

18 – هل تقيم الأداء التي تعتمده البلدية في عملية الرقابة؟

جيد ☐ حسن ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐

19 – هل تمارس الإدارة ضغوط على العاملين من طرف المراقبين؟

نعم ☐ لا ☐

20 – ما هو أثر غياب الرقابة في البلدية؟

تسيب ☐ تدني الخدمات ☐ عدم الانضباط ☐

21– ما هي الوسائل الرقابة ممارسة في بلديتكم؟

الإشراف والمتابعة ☐ التفتيش والتحريات الإدارية ☐ المراجعة التقنية ☐

22– كيف تؤثر الرقابة على الأداء؟

سلبيا ☐ إيجابيا ☐

23 – ما هو تقييمكم للنظام الرقابي داخل البلدية؟

ضعيف ☐ متوسط ☐ حسن ☐

المحور الثالث: للرقابة الإدارية دور في الالتزام بالقواعد و اللوائح التنظيمية داخل البلدية

24 – هل تعتقد أن القواعد واللوائح التنظيمية داخل البلدية واضحة ومفهومة؟

نعم ☐ لا ☐

25 – هل تلتزم باللوائح التنظيمية المعتمدة داخل البلدية؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

26 – كيف يتم إعلامكم باللوائح و القوانين الجديدة

لوحة إعلانات ☐ عقد اجتماع ☐ باستخدام تكنولوجيا الاتصال ☐

27 – في رأيك هل وضوح التعليمات واللوائح يؤدي إلى:

السرعة في تأدية العمل ☐ الدقة ☐ زيادة الأداء انجاز العمل في موعده ☐

28 – هل يتابع المشرف عملك ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

29 – هل تلتزم بمواعيد الدوام داخل البلدية ؟

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

30 – هل تحترم السلم الإداري في بلديتكم؟

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

31 – هل يحترم زملاؤك مواعيد الدوام داخل البلدية؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

32 – هل تتغيب عن البلدية؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كان نعم ما هي سباب ؟.....

في حالة غيابك إلى ماذا تتعرض :

شفوية ☐ إنذار كتابي ☐ إنذار شفاهي ☐ خصم من الراتب ☐

33 – هل تخرج وقت الدوام وتعود ؟

نعم ☐ لا ☐

34 – هل تستقبل الأصدقاء و الأقارب وقت العمل ؟

نعم ☐ لا ☐