

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

دور الرقابة في تحقيق الفعالية التنظيمية

بالمؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمركز الضرائب - قالمة -

تحت إشراف الأستاذة:

- بن فرحات غزالة

إعداد الطالبتان:

- بوغازي مروة

- دوارة مروة

السنة الجامعية: 2015-2016م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَمَا أُولَئِكَ إِلَّا قَلِيلٌ

سورة الإسراء الآية 85

# شكر وتقدير

نتقدم بعميق الشكر و خالص التقدير إلى المشرفة والموجهة والأساتذة الكريمة

نتقدم بكامل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا في بحثنا هذا إلى الأساتذة

المشرفة " بن فرحات غزالة" أطال الله بعمرها وأدام عليها

الصحة والعافية وسد خطاها إلى ما فيه خير وفلاح.

إلى أساتذتنا الكرام وزملائنا الأفاضل .

إلى كل من قدم لنا يد العون والمساعدة من طلاب، وأساتذة

وعمال المكاتب وآخرون.

ونتقدم بالشكر الخاص إلى أفراد عائلتنا الذين كان إنجازنا لبحثنا هذا على

حساب حقهم في كثير من وقتهم وبالخصوص والدينا الأبرار.

مرزوقة



# فهرس المحتويات



شكر

فهرس الجداول والأشكال

المقدمة: ..... أ.ب

### الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

07-04	أولاً: الإشكالية
08-07	ثانياً: الفرضيات
09-08	ثالثاً: أسباب إختيار الموضوع
10-09	رابعاً: أهمية الدراسة وأهدافها
19-10	خامساً: تحديد المفاهيم
29-19	سادساً: الدراسات السابقة

### الفصل الثاني: النسق السوسيو تنظيمي للرقابة

36-32	أولاً: أنواع الرقابة
38-36	ثانياً: خطوات الرقابة
39-38	ثالثاً: أهمية الرقابة وأهدافها
43-39	رابعاً: مجالات وخصائص الرقابة
48-43	خامساً: وسائل وأساليب إجراء الرقابة
67-48	سادساً: الإتجاهات النظرية للرقابة.

### الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية من الفكر التاريخي إلى الإتجاهات النظرية الحديثة

72-70	أولاً: التطور التاريخي للفعالية التنظيمية
74-72	ثانياً: خصائص المنظمة الفعالة
78-74	ثالثاً: معايير قياس الفعالية التنظيمية
82-78	رابعاً: العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية
91-82	خامساً: نماذج عن الفعالية التنظيمية
100-91	سادساً: الإتجاهات النظرية للفعالية التنظيمية.

---

## الفصل الرابع: الرقابة والفعالية التنظيمية في ظل المراحل التسييرية للمؤسسة الجزائرية

---

- أولاً: مرحلة التسيير الذاتي ..... 107-104
- ثانياً: مرحلة التسيير الإشتراكي ..... 114-107
- ثالثاً: مرحلة إعادة الهيكلة الصنّاعية والإقتصادية ..... 120-114
- رابعاً: مرحلة الإستقلالية والخصوصة ..... 128-120

---

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

---

- أولاً: مجالات الدراسة ..... 134-132
- ثانياً: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات ..... 139-134
- ثالثاً: تحليل البيانات ..... 178- 139
- رابعاً: نتائج الدراسة ..... 180-178
- خامساً: التوصيات ..... 180
- خاتمة ..... 182
- قائمة المراجع ..... 184
- الملاحق

فهرس  
الجد اول  
والأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
<b>جداول الجانب النظري</b>		
33	خصائص وأساليب كل نوع من أنواع الرقابة حسب توقيت القيام	1
35	يبين بوضوح هذه الأنواع وكيفية معالجة وتصحيح الانحرافات إن وجدت	2
58	خصائص النظرية الموقفية	3
74	المعايير المختلفة للفاعلية التنظيمية	4
84	يوضح الأطراف المختلفة للتنظيم ورغباتها	5
<b>جداول الجانب الميداني</b>		
139	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1
140	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	2
141	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	3
142	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المركز المهني	4
143	يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	5
144	يوضح تناسب الإختصاص مع الوظيفة	6
145	يوضح مفهوم الرقابة لدى العامل	7
146	يوضح ضرورة الرقابة داخل المؤسسة	8
147	يوضح المستويات التي تتم فيها الرقابة	9
148	يوضح شكل الرقابة الذي تتبعه المؤسسة	10
149	يوضح الفترات الزمنية التي تتم فيها الرقابة	11
150	يوضح الأداة الرقابية المستخدمة في المؤسسة	12
151	يوضح نوع الوسائل الرقابية المستخدمة داخل المؤسسة	13
152	يوضح استخدام البيانات الإحصائية والرسوم البيانية لمراقبة أداء العاملين	14
153	يوضح تصنيف نوعية الأدوات والأساليب الرقابية التي تتبعها المؤسسة	15
154	يوضح أسلوب الرقابة داخل المؤسسة	16
155	يوضح ما تحتاجه الرقابة الفعالية	17

156	يوضح تلائم الأساليب والأدوات المتبعة في المؤسسة عملكم	18
157	تطبق العدالة في نوعية الرقابة بين العمال في المؤسسة	19
158	الأهداف التي تسعى عملية الرقابة إلى تحقيقها	20
158	خضوع برنامج الرقابة في المؤسسة لنمط واضح وبسيط	21
159	وصف إجراءات الرقابة في المؤسسة بالمعقدة	22
160	المجالات التي يركز عليها المراقب	23
161	تركيز عملية الرقابة على نقاط محددة ام هي مفتوحة المجال	24
162	أسلوب الرقابة الموجود في المؤسسة يقوم على أسس واضحة	25
163	يحضى أسلوب الرقابة بقبول الجميع	26
164	وجود شكاوي وتظلمات فيما يخص أساليب الرقابة المستخدمة في المؤسسة	27
165	إحداث تغييرات على نظام الرقابة من طرف مؤسسة	28
166	نظام الرقابة مناسب لطبيعة العمل	29
167	النظام الرقابي الذي تتبعه المؤسسة قادر على استيعاب التغيرات المحتملة	30
167	عمل المؤسسة على الإستعانة بأحدث الأجهزة والتقنيات لدعم نشاط الرقابة	31
168	نمط الرقابة المناسب لتحقيق الفعالية	32
169	قدرة وكفاءة الرؤساء على تنظيم وتنسيق العمل بينهم وبين الموظفين	33
169	إهتمام الرقابة بالمحافظة على أمن وسلامة العاملين أثناء تأديتهم للمهام	34
170	طريقة الرقابة الممارسة في المؤسسة	35
171	الرقابة التي تطبق على العامل	36
172	الرقابة تحد من المسؤوليات العامل	37
173	الجهاز الرقابي يعيق فعالية الأداء	38
174	توفر المؤسسة التدريب للعاملين حول المستجدات في مجال المراقبة	39
175	الإمكانيات المالية المتوفرة ملائمة لعملية الرقابة	40
176	كيفية إسهام النظام الرقابي في تحقيق فعالية الأداء لدى العامل	41
177	التعاون في العمل مع الزملاء يساعد في التخفيف من كثرة الأعباء والمهام الملقاة على المراقبين	42

② فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
55	هرم ماسلو في تدرج الحاجات	1
64	نموذج البيروقراطية المعدل لميرتون	2
85	يوضح التفاعل بين القيم التنافسية	3
86	النماذج الأربعة لمدخل القيم المتناسفة	4
88	نموذج المنظومة للفعالية التنظيمية	5
89	ملخص تنافس القيم ونماذج الفعالية	6
99	يوضح وظيفة مسمار	7



مقدمة

## مقدمة:

إهتم علماء الإدارة بدراسة العديد من القضايا والمشكلات الإدارية، وذلك بهدف رفع إنتاجية المؤسسات على مختلف أنشطتها، فبدخولنا إلى عالم التنظيم الذي ما فتئ يتميز بكبر حجمه وتعقد هياكله وأنظمتها وقدرته الأكثر فعالية على إشباع الحاجات المتعددة والمتنوعة، في عصر المعلوماتية والتنافس المفتوح على مصراعيه، نجد أن الإدارة هي عقل هذا التنظيم ومركز عملياته الحيوية، نظرًا للوظائف التي تمارسها، بداية بالتخطيط، التنسيق، إتخاذ القرارات والرقابة ما يجعل الكل مرتبطًا بالجزء ومؤثرًا إلى أبعد حدّ.

إن كل هدف يراد تحقيقه، توضع له خطة يوضح فيها الإجراءات وطرق العمل والبرامج والسياسات التي ستتبع لتحقيق ذلك الهدف، ولكي يسير تنفيذ الخطة بما يمكن من تحقيق الهدف المرغوب، فإن ذلك يتطلب وجود رقابة على العمليات عند التنفيذ حتى يمكن التأكد من أن الأعمال والأنشطة تتمشى مع الخطة المرسومة.

وتعتبر الرقابة التنظيمية من أهم الوظائف التي تباشرها الإدارة من خلال أساليب وإجراءات تستخدمها في تقييم ما تم تحقيقه من إنجازات، وكثيرًا ما تفهم الرقابة بمعناها الضيق الذي يوحى في مظهره بتصيد الأخطاء والجزاءات في حين أن الوظيفة الرقابية لها مفهوم أشمل من هذه النظرة. فالرقابة هي نشاط إداري منظم يهتم بالإشراف والمتابعة للأعمال والأنشطة بناءً على الأهداف والسياسات والبرامج والخطط التي سبق تحديدها قصد إكتشاف مواطن الضعف والأخطاء والانحرافات لعلاجها وتقويمها وتقادي تكرارها مرة أخرى.

أنه من الواضح أن هناك ضرورة ملحة لممارسة العملية الرقابية باستمرار وفي مختلف الأوقات، فتنفيذ الخطة المرسومة بما تحتويه من مهام وأعمال داخل المؤسسة يتطلب الكثير من الدقة، لأن هذا التنفيذ يتم من طرف أشخاص تتفاوت قدراتهم ومؤهلاتهم وكذلك دافعياتهم للإنجاز، لذلك فهم يحتاجون إلى الكثير من التوجيه والمتابعة، حتى يتفادى التنظيم النزاعات، الغياب... إلخ، التي هي من أهدافه الأساسية من جهة أخرى فإن الرقابة تساهم في خلق مناخ تنظيمي يسوده الإلتزام بالقوانين كما أنها تضمن تحديد الأدوار من خلال مراعاة التخصص وتقسيم العمل وهذا ما يؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية وتحقيق أهداف المؤسسة، فالفعالية تشكل إحدى المحاور الهامة في مجال علوم التنظيم والإدارة لأنها تحدد مدى فعالية المؤسسة وتجاوبها مع التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط الداخلي



والخارجي، فهي تشكل مسعى مختلف الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة، وهذه الأخيرة تحتم عليها إعتداد أنظمة وإستراتيجيات أفضل لتحقيق ميزة تنافسية تتمثل في تقديم خدمة ذات جودة عالية وبأسلوب ناجح ومقبول تجعلها في مركز قوي.

إن تحقيق الأهداف الإستراتيجية بأكبر فعالية يتطلب على المؤسسة تبني نظم وسياسات رقابية متميزة بغية متابعة الخطط الإستراتيجية من أجل التأكد من تنفيذها بالإضافة إلى رفع كفاءات ومهارات الموارد البشرية المتاحة من خلال تحسين وتوجيه سلوكياتهم وإتجاهاتهم ليكون لديهم القدرات الكافية حتى تستطيع المؤسسة من خلالها البقاء والتطور.

وقد إهتمت الجزائر كغيرها من الدول بالعملية الرقابية بإعتبارها أحد الوظائف والعناصر الأساسية في تحسين وتقييم أداء العامل فهي تسعى إلى وضع آليات وإستراتيجيات علمية مدروسة لتعرف على كيفية سير العمل داخل المؤسسة.

وإنطلاقاً من ذلك بغية معرفة دور الرقابة في تحقيق الفعالية التنظيمية، وواقعها في التنظيم الصناعي العمومي الجزائري وعلى وجه الخصوص مديرية الضرائب -قائمة- قسمت الدراسة إلى جانبين، جانب نظري يحتوي على أربعة فصول، وجانب ميداني يحتوي على فصل واحد، وذلك كما يلي:

❖ **الفصل الأول:** خاص بتحديد الإشكالية وأهم التساؤلات التي تخص الموضوع وفرضياته، أسباب إختيار الموضوع، أهمية الدراسة وأهدافها، تحديد المفاهيم والدراسات السابقة.

❖ **الفصل الثاني:** خاص بالنسق التنظيمي للرقابة وتناول الرقابة من حيث أنواعها، خطواتها، أهميتها، أهدافها، مجالاتها وخصائصها، وسائلها وأساليبها، الإتجاهات النظرية المفسر لها.

❖ **الفصل الثالث:** خصص للفعالية التنظيمية وتناول التطور التاريخي للفعالية التنظيمية، خصائص المنظمة الفعالة، معايير قياس الفعالية التنظيمية والعوامل المؤثرة عليها ومن ثم نماذج عن الفعالية بالإضافة إلى الإتجاهات النظرية.

❖ **الفصل الرابع:** خاص بالرقابة والفعالية التنظيمية في ظل المراحل التسييرية للمؤسسة الجزائرية، وتناول كل من مرحلة التسيير الذاتي، مرحلة التسيير الإشتراكي، مرحلة إعادة الهيكلة الصناعية والإقتصادية ومرحلة الإستقلالية والخصوصية.

❖ **الفصل الخامس:** خاص بالدراسة الميدانية وتناول كل من مجالات الدراسة (المجال المكاني، الزمني والبشري)، المنهج المستخدم في الدراسة وأدوات جمع البيانات (الملاحظة، المقابلة، الإستمارة، الوثائق)، تحليل البيانات، نتائج الدراسة، التوصيات

الفصل الأول:

الإطار

المفاهيمي

للدراسته

## أولاً: الإشكالية:

إن الإنسان بطبيعته طموح ويسعى دائماً إلى الأفضل، ولتحقيق ذلك نجده مستعداً لبذل الجهد المطلوب للحصول على المكانة المتميزة والرقي والتطور، وهو أيضاً يسعى إلى تطوير وتحسين كل ما يتعلق به مثل عائلته وعمله، وتزداد أهمية الرغبة في الطموح والتطور خاصة إذا ما إقترن ذلك بمكاسب مادية على المستوى الشخصي والمؤسسي.

و بإعتبار أن الوضع الاجتماعي الحالي والمنافسة الشديدة التي يشهدها قطاع الإنتاج والخدمات وتتنوع الأساليب والتقنيات المستخدمة، وأيضاً تسارع حركة التغيير بصورة غير مسبقة يجعل المؤسسة في حالة بحث وسعي دائم تضمن من خلاله مكانة لها في السوق ومجال عملها، وقد أصبحت هذه الصفة مرافقة لكل أنواع الخدمات والقطاعات وأيضاً على كل مستوياتها سواء كانت تنظيمات كبيرة أو متوسطة أو صغيرة، مما أدى لزيادة حجم الأعمال والأنشطة التي تؤدي بها. قد أدى هذا التغيير المتسارع بالكثير من العلماء المتخصصين سواء في مجال الاجتماع أو الإدارة إلى البحث والتفكير من أجل إيجاد طرق أنسب تساعد على تحقيق الفعالية المرغوبة في هذه التنظيمات.

ولقد إزداد الإهتمام الرسمي بموضوع الفعالية التنظيمية من خلال ما أحدثه تسارع التغيرات والتحويلات العميقة التي يشهدها العالم من تأثيرات في مفاهيم الإدارة الحديثة، حيث أصبحت الكفاءة والإبداع والتطوير والمهارة والأداء الفعال هي الصفات الغالبة في العمل، وعلى هذا الأساس أصبح عامل اليوم مطالباً بأن يكون لديه قدرة من المهارة على التنفيذ، وتأدية الكثير من الواجبات المعقدة والدقيقة، التي تتطلب مهارة عالية في الأداء، وذلك من أجل سد الفراغ في الكفاءات واليد العاملة وتحقيق التوازن بين المنصب والعامل، بعد أن لمست مساوئ الضعف والتراجع في الأداء كما ونوعاً الكثير من مؤسساتنا مقارنة بالمؤسسات والإدارات الحديثة.

وعليه فإن المؤسسة اليوم ستكون مؤسسة التحديات، إذ يتوجب عليها مسايرة التطور المستمر في طرق ومعدلات الأداء، وتقنيات الإنتاج، وهذا ما يشير ضمناً إلى تغيير نوعية العمل وزيادة مستوى المؤهلات المطلوبة تبعاً لذلك.

ولذا فهي تشترط من أفرادها بصفة عامة ومن مسيرتها بصفة خاصة كفاءات تجعل المؤسسة تحتل مستوى من النتائج القياسية، فالوصول إلى مستويات النتائج القياسية ما هو إلا فعل مشترك موجه من طرف المسيرين والعمال على حد سواء، للنهوض بالمؤسسة وتحقيق فعاليتها المرجوة، وهذا انطلاقاً من مسلمة أساسية وهي أن الفعالية التنظيمية هي أحد الأنشطة الجوهرية التي تركز عليها سياسة المؤسسة

من أجل تنميتها وتطويرها وتوفير أفراد أكفاء وذوي دافعية عالية ومهارات للقيام بأعمال فعالة وقيمة تضمن إستمراريتها.

فلقد إستقطب أيضا مفهوم الفعالية التنظيمية إهتمام العديد من المختصين والباحثين في المجال الإقتصادي والإجتماعي والإداري، والذين حاولوا تدقيقه وتحديده رغم تداخل هذا المفهوم مع مفهوم الأداء والكفاءة، ولعل هذا الذي أدى بعلماء كبار أمثال (فايول) (إلتون مايو) (ماكس فيبر) وغيرهم من أصحاب النظريات الإجتماعية والإنسانية، إلى الإهتمام بدور الإدارة العلمية وعملية التدريب وتحسين ظروف العمل غير الرسمية والعلاقات الإنسانية وعملية الإتصال داخل المؤسسة، لقناعتهم أن الفعالية التنظيمية التي تسعى المؤسسة تحقيقها والوصول إلى أهدافها من الربح والنمو والتطور والإستمرارية لا يمكن أن يتحقق بدون إدارة الموارد البشرية بصفة عامة، والموارد البشري الذي يعمل لها بصفة خاصة.

ويعتبر موضوع الفعالية التنظيمية من المواضيع الغامضة على إختلاف منظور الدراسات، مما يجعله بحاجة إلى المزيد من الأبحاث المعمقة في العديد من التخصصات للتوصل إلى شواهد واقعية تعتمدها المؤسسات على إختلافها، صناعية كانت أو خدماتية، لتصل للفعالية المطلوبة، ولن تستطيع تحقيق ذلك دون إدارة جادة بإعتبارها جزءا مهما في أي تنظيم . ولذلك فإن موضوع الفعالية التنظيمية من المواضيع التي شغلت ولا تزال تشغل فكر الكثير من العلماء والباحثين خاصة المورد البشري الذي يعد أحد العناصر الهامة في كل تنظيم ناجح وفعال.

إن ما يستلزم لتحقيق الفعالية المطلوبة وكذا السيطرة على تعقيدات العمل، والسير بالتنظيم للوصول به إلى الأهداف المخطط لها، هو وجود إدارة تنسق بين مختلف الموارد وتسعى لإستغلالها بكل كفاءة من خلال عمليات التخطيط، التنظيم والتوجيه والرقابة، وكل هذه العمليات هي في ترابط وتكامل وظيفي فيما بينهما.

فالرقابة بإعتبارها إحدى الوظائف الإدارية الهامة، تكفل تكامل وترابط العمليات الإدارية السابقة الذكر لأنها بمثابة الجهاز الذي يشرف على عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الإتصال وإتخاذ القرار... أو بمعنى آخر هي بمثابة الوجه التطبيقي لهذه العمليات، فأى قصور في ممارسة إحداهما يتم الكشف عنه بواسطة الرقابة التي تعتمد على اللوائح والقوانين.

وفي ظل التحولات السريعة، أصبحت التعقيدات التنظيمية تحتاج إلى عملية الرقابة أكثر مما كانت تعتمد عليها في السابق، حتى يتم السهر على سير العمل عن طريق تنظيم وتوجيه وتنسيق الجهود المبذولة في العمل وفقا للخطة المرسومة لتقادي الإنحرافات والوصول إلى تحقيق الأهداف، وبالتالي

فالمراقبة وسيلة تعتمد لدقة التخطيط والسياسات والإجراءات، كما أنها تضمن الأداء الجيد لنشاط وأعمال الأفراد، وتتأكد من حسن استخدام الموارد المالية والبشرية وتعمل على تحقيق الوفر المادي بمحاولة الحد من الإسراف، لرفع مستوى الفعالية والكفاءة، كما تجعل المستويات الإدارية العليا للتنظيم على علم بما يجري من نشاط وكذا مستوى ما يتم إنجازه منها في المستويات الأخرى عن طريق استخدام الأجهزة والأدوات الرقابية (كالتقارير الرقابية، الملاحظة في مواقع التنفيذ المختلفة...) والتي تضمن تدفق المعلومات الرقابية بسرعة وفي الوقت المناسب، حتى يكون بالإمكان إكتشاف الأخطاء قبل تراكمها أو مرور وقت طويل على حدوثها، لذلك كان من الضروري أن يعطي هذا المعلوماتي ويشمل كافة المستويات الإدارية حتى يكون بالإمكان تصميم المسارات التخطيطية أو التنفيذية في الوقت اللازم، إضافة إلى إختيار أنسب الطرق العلاجية من البدائل والحلول المقترحة والتأكد من أن تطبيقها يؤدي إلى معالجة الإنحرافات.

فالمراقبة الناجحة هي التي تستميل العاملين بشكل إيجابي وتحفزهم على ممارسة الرقابة الذاتية عن طريق تشجيع إقتراحاتهم وملاحظاتهم، إذ أن نجاح أي تنظيم يرجع في جانبه الأكبر إلى رقابة أنشطة العمال ليكون الأداء مطابقاً للأهداف والتوقعات ولا خلاف أن التنظيمات الناجحة تعتمد على أجهزة فاعلة ومتطورة لرقابة أعمالها، فكل من الموازنات وعمليات المكافآت والتعويضات وهيكل التنظيم هي جميعاً خاضعة للمراقبة.

وعلى هذا الأساس عمدت معظم المؤسسات الناجحة على إمتلاك أفضل الأدوات والكفاءات المناسبة التي تساعدها على تحقيق الفعالية التنظيمية والتفوق والتميز في أدائها، فمنذ انتشار الصناعة ذات الحجم الكبير ظهرت الحاجة إلى استخدام أدوات تسمح بمتابعة التكاليف ومحاولة التحكم في جميع الجوانب التنظيمية في المؤسسة، غير أن التأثيرات الناجمة عن التغير في المحيط الإقتصادي صعبت من مهمة المدراء والمسؤولين وكشفت عن عجز الأدوات التقليدية في تلبية الضروريات الحديثة للتسيير في هذه المؤسسات.

كما أن المؤسسات الجزائرية ليست بعيدة عن هذه الظروف والمتغيرات، فإننتقال الجزائر من الإقتصاد المخطط إلى إقتصاد السوق وإنفتاح السوق الجزائري على الإستثمارات الأجنبية، دفع بها إلى السعي قدما نحو إحداث تغييرات عديدة على مستوى وسائلها وطرق تسييرها بغية تحقيق أداء أفضل مما هو عليه . ونظراً لكون المبتغى الذي تتطلع إليه المؤسسات الجزائرية اليوم هو رفع فعاليتها التنظيمية من أجل تحسين أدائها، فإنه بات من الضروري عليها التطلع إلى استخدام التقنيات الحديثة في التسيير،

عوض على الإكتفاء بالإعتماد على أدوات رقابية تقليدية.

فقد تعتبر قدرة التنظيم على البقاء والإستمرار دليلا على فعاليته، غير أن هذا الحكم يبقى نسبيا إلى حد كبير، فالملاحظ في الجزائر أن الكثير من المؤسسات العمومية تصارع من أجل البقاء حتى ولو لم تكن فعالة ابتداءً من مرحلة التسيير الذاتي إلى التسيير الإشتراكي وإعادة الهيكلة لتصل إلى وضعها ضمن قائمة التنظيمات المخصصة سواء بصفة كلية أو جزئية أو حتى تصفيتها إذا إقتضت الضرورة ذلك.

ومن هنا فقد تعددت المدارس الفكرية وتعددت المقاربات النظرية وتعددت البدائل المنهجية والدراسات الميدانية، الأمر الذي دفعنا في هذه الدراسة إلى محاولة تشخيص الواقع الفعلي لمتغير الرقابة وعلاقتها بمتغير الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

وذلك من خلال طرح التساؤل العام التالي:

**هل للرقابة دور في تحقيق الفعالية التنظيمية ؟**

وللإجابة على هذا السؤال قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1- ماهي أهم الأدوات و الأساليب الرقابية التي يستخدمها مركز الضرائب؟

2- ما هي أهم متطلبات تحقيق الرقابة الفعالة ؟

3- ماهي الصعوبات التي تواجه تطبيق النظام الرقابي ؟

**ثانيا: فرضيات الدراسة:**

تؤدي الفرضيات دوراً أساسيا في توجيه البحث وإبعاده عن العموميات والتشتت، وهذا من خلال التركيز على قضايا محدودة يتضمنها ذلك التفسير المقترح للمشكلة التي وضعها، طرحت للدراسة الراهنة فرضية أساسية وفرضيات فرعية، وهذا بغرض التحقق من الأسئلة التي طرحت في الإشكالية.

**الفرضية الرئيسية:**

**للرقابة دور في تحقيق الفعالية التنظيمية.**

**الفرضيات الفرعية:**

1- تنوع الأساليب والأدوات الرقابية التي يستخدمها مركز الضرائب فمنها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث (المتخصصة).

من خلال هذه الفرضية فإننا نريد الكشف عن أهم الأدوات والأساليب الرقابية التي يستخدمها مركز الضرائب والمتمثلة في الأساليب التقليدية والأساليب الحديثة (المتخصصة).

2- تحقيق فعالية الرقابة يرتبط بتوفير مجموع من المتطلبات.

تمكننا هذه الفرضية من معرفة مختلف الخصائص المهمة التي يجب توفرها لكي يحقق النظام الرقابي دوره بفعالية ، والمتمثلة في: الواقعية ،المرونة ،الموضوعية ،الدقة.

3-تواجه تطبيق النظام الرقابي لمركز الضرائب صعوبات مختلفة.

تساعدنا هذه الفرضية لإبراز أهم المعوقات التي تقف أمام نجاح النظام الرقابي ،و التي يمكن حصرها في: الرقابة الزائدة، عدم التوازن بين الصلاحيات و المسؤوليات ، الحيادية في صياغة النظام الرقابي.

**ثالثا: أسباب إختيار الموضوع:**

إن إختيار الباحث لموضوع الدراسة لا يكون بمحض الصدفة، بل هو ناتج عن دوافع وأسباب جعلته يركز إهتماماته على ذلك الموضوع.

ومما لا ريب فيه أن كل دراسة علمية لا تبنى إعتباطا ولا عفويا، بل تخضع لأسباب عدة موضوعية كانت أو ذاتية تشكل في مجملها حافزا أساسيا لتقصي هذا الموضوع.

وقد وقع إختيارنا لهذا الموضوع أسباب التالية:

**1- الأسباب الذاتية وتتمثل في:**

- الصلة الوثيقة التي تربط موضوع الدراسة بتخصصنا ألا وهو علم إجتماع التنظيم والعمل.
- البحث في حقيقة هذا الموضوع هو الدافع الأساسي لإختيارنا له.
- التعرف عن قرب على الرقابة والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة والعلاقة الموجودة بينهما، ما يخدمنا في المسار المهني مستقبلا.

**2- الأسباب الموضوعية ويمكن تلخيصها في:**

- تعتبر الرقابة والفعالية من المواضيع الهامة التي تتطلب الدراسة.
- قابلية الموضوع للدراسة والبحث منهجيا ومعرفيا وذلك لإمكانية النزول إلى الميدان لتحقيق أهداف الدراسة والتأكد من صحة فرضياتنا.
- الإهتمام المتزايد بالرقابة كمحرك أساسي للعملية الإنتاجية والإهتمام بالفعالية التنظيمية كإستراتيجية فعالة بإعتبارها الباحث الرئيسي على الإبتكار والإبداع داخل التنظيم الصناعي.

- محاولة كشف العلاقة الموجودة بين الرقابة ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية والوسائل والأساليب الحقيقية التي تؤدي إلى ذلك.

رابعاً: أهمية الدراسة وأهدافها:

### 1- أهمية الدراسة

يكتسب من أهمية التخصص الذي هو علم اجتماع التنظيم والعمل خاصة وأن الرقابة لها دور في إكتشاف الأخطاء داخل المؤسسة وتصحيحها.

كما يتوقف نجاح أي مؤسسة أو إدارة من مختلف مستوياتها التنظيمية على مدى فعالية أساليبها وأدواتها الرقابية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية.

فالرقابة من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث في أي مؤسسة نظراً لما تلعبه من دور في إكتشاف الأخطاء وتصحيحها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

من جهة أخرى فإن الفعالية التنظيمية من المواضيع المهمة، حيث لا يمكن الحديث عن أي تنظيم دون الإشارة إلى درجة فعاليته والعوامل الداخلية المترابطة بهذه الفعالية في هذا العصر الذي يتميز بالتغير السريع.

### 2- أهداف الدراسة:

من القواعد البديهية أن أي دراسة مهما كان مجالها سواء كانت علوم طبيعية أو إجتماعية، تتأسس على أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها، إذا فالباحث مطالب برسم الخطوط العريضة لدراسته بغية تحقيق أهداف بحثه، ومن بين الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها من خلال هذا العمل مايلي:

- الكشف عن أهم الأساليب والأدوات الرقابية في المؤسسة الجزائرية وكيف إستطاعت هذه الأدوات والأساليب الرقابية في تحقيق الفعالية.

- التعرف على أهم المتطلبات التي تحقق الرقابة الفعالة.

- توظيف المادة العلمية والمنهجية المكتسبة خلال مدة الدراسة وتطبيقها ميدانياً.

- تدعيم المزيد من الأبحاث العلمية والدراسات الأكاديمية وتوفير قاعدة معلومات يستفيد منها الباحثين.

- إن هذه الدراسة ستحقق نتائج لعل يمكن إستغلالها عملياً من طرف المهتمين بتحسين الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.



## خامسا: تحديد المفاهيم

يشكل الإطار المفاهيمي الخلفية التي ينطلق منها الباحث والتصور الذي يوجهه في إنجاز بحثه عبر المراحل المختلفة، وبالطبع فإن أي عمل علمي يرتكز بالدرجة الأولى على مجموعة من المفاهيم المحددة لتوجهه، وعليه فإننا من خلال دراستنا الحالية سوف نحاول تحديد المفاهيم التالية:

## 1- مفهوم الرقابة:

## أ- لغة:

أصل كلمة الرقابة: "رقب يرقب رقوبا ورقابة أي حرس، أنتظر حاذر"<sup>(1)</sup> وجاء في معجم آخر على أن أصلها اللغوي، هو رقب رقوبا ورقابة ورقبانانا ورقبة/ أي حرسه، حاذره"<sup>(2)</sup> كما جاء معناها اللغوي في معجم آخر على أنها: راقب، مراقبة، أي حرسه، لاحظه"<sup>(3)</sup>. الرقابة تعني: "القوة أو السلطة التوجيه كما تعني التفتيش ومراجعة العمل"<sup>(4)</sup>. أما قاموس « Fardpstan Dard » « الإنجليزي » فقد جعل منها معني "السلطة والسيادة والإكراه والإشراف"<sup>(5)</sup>.

## ب- إصطلاحا:

هناك العديد من التعريفات المقدمة للرقابة وهي متفاوتة في شموليتها وعمقها بحسب الإتجاهات والمدارس التي ينتمي إليها المفكرون ومن هذه التعريفات:

- تعريف هنري فايول H.Ffayol الذي وصف الرقابة بأنها: " التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات المحددة، والمبادئ المقررة وهي تهدف إلى كشف نقاط الضعف أو الأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرارها، وتشمل عملية الرقابة كل شيء-الأشياء- الناس-الأفعال."<sup>(6)</sup>

(1)-إبراهيم قلاتي: قاموس الهدى مكتب الدراسات، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 1999، ص 205.

(2) كريم البستاني وآخرون: المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق بيروت، 2000، ص 274.

(3)- محمد زكي بدوي ويوسف محمود: المعجم العربي المسير للمدرسة والجامعة والمكتب والمنزل، دار الكتاب المصري، القاهرة، ب ت، ص 894.

(4)- إبراهيم أنس وآخرون: المعجم الوسيط مجمع اللغة العربية، دار المعارف، القاهرة 1972، ص 363.

(5) Georges excuser : le control de l'état sur les entreprises nationalisées, Thèse paris, L. G. D. 11959, p25.

(6)-عبد الرحمان الصباح: مبادئ الرقابة الإدارية (التقييم-التصحيح)، دار زهرة للنشر، عمان، 1998، ص13.

يحاول فايول في تعريفه أن يؤكد لنا أن الرقابة تحاول أن تتأكد من أن الأعمال تسير وفق الخطة والبرامج والتعليمات التي تم تحديدها، فهدفها هو محاولة كشف الأخطاء والانحرافات بقصد إقترح الحلول المناسبة ومنع حدوثها مرة أخرى، كما أشار بأن تطبيقها يكون على كل شيء.

- يعرفها **علي السلمي**: على أنها: " تلك الجهود والأنشطة المستمرة والمنظمة للحصول على معلومات صحيحة ودقيقة عن تقدم العمل والتنفيذ في مختلف مجالات النشاط الذي تتولى الإدارة العامة مسؤولياتها، ومقارنة معدلات التنفيذ ومسؤولياته بالمعدلات والمستويات المستهدفة في الخطة الموضوعية والكشف عن الانحرافات وتصحيحها والعمل على منعها إن أمكن ". (1)

من خلال تعريفه هذا يبين أن الرقابة تقوم على متابعة مستمرة للأنشطة ومقارنتها بالخطط الموضوعية والمستهدفة.

- عرفها **جاري ديسلر** على أنها: " الوظيفة التي تضمن أن الأنشطة توفر لنا النتائج المرغوبة وتتعلق بوضع هدف وقياس أداء وإتخاذ الإجراء التصحيحي ". (2).

- **تعريف طارق المجذوب**: الرقابة هي: " عملية التحقق من مدى إنجاز الأهداف المبتغاة والكشف عن معوقات تحقيقها والعمل على تعديلها في أقرب وقت ممكن ". (3).

ما يضيفه هذا التعريف لما سبقه هو أن عملية الرقابة تبحث عن المعوقات التي تحول دون الوصول إلى الأهداف المبتغاة وتحاول بعد ذلك تجنبها.

- **تعريف جورج تيري G.Terry**: " قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة ". (4).

يركز هذا التعريف على الجانب الإنساني، حيث تتم الرقابة فيه عن طريق التأثير على سلوك الآخرين في الطريق الإيجابي إلا أن هذا التعريف يتداخل مع مفاهيم أخرى كالقيادة والدافعية. ومن التعريفات المقدمة للرقابة أيضا:

(1)-علي السلمي: الإدارة العامة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، ص278.

(2)-صلاح هاشم صادق،:التخطيط والرقابة، الجامعة المفتوحة للنشر والتوزيع، طرابلس، 1988، ص 93.

(3)-طارق المجذوب: الإدارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2005، ص 665.

(4)-علي كباس: الرقابة الإدارية على المال والأعمال، مكتبة الرائد العلمية، عمان، 2001، ص 23.

- " أنها وظيفة من وظائف الإدارة، وهي عملية متابعة الأداء وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع إنجاز الأهداف<sup>(1)</sup> .

يوضح لنا هذا التعريف بأن الرقابة هي وظيفة من وظائف الإدارة داخل أي مؤسسة أو تنظيم وتهدف إلى متابعة الأداء بما يتفق مع الأهداف المحددة في الخطة المبرمجة إلا أنه أهمل شيئاً مهما هو أن الرقابة تساهم في عملية الإشراف والمتابعة والتحقق من الأخطاء والانحرافات ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها لمنع حدوثها مرة أخرى.

- الرقابة " هي تعبير شامل عن الإشراف والمتابعة وقياس الأداء وتحديد المعايير ومقارنتها"<sup>(2)</sup> .  
ركز هذا التعريف أساساً على دور ووظيفة الرقابة حيث ربطها بأربعة أساليب هي الإشراف والمتابعة وقياس الأداء وتحديد المعايير التي تتبع للقيام بعملية الرقابة ثم مقارنتها بالإنجازات التي يتم الوصول إليها دون أن يقارنها بالخطة والأهداف المراد تحقيقها من قبل المؤسسة.  
الرقابة ذلك: " النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة وإستغلال موارد المنظمة وتحقيق أهدافها"<sup>(3)</sup> .

من خلال هذا التعريف يتضح بأن الرقابة هي نشاط إداري ذو أهمية في التنظيم أو المؤسسة بحيث تسعى إلى التأكد والتحقق من أن الموارد داخل المؤسسة تشتغل وفق الأهداف المخطط لها.  
الرقابة هي " وظيفة تقوم بها السلطة المختصة بقصد التحقق من أن العمل يسير وفقاً للأهداف المرسومة بكفاءة في الوقت المحدد لها، فهي بذلك ضرورة لا غنى عنها لإستكمال إنجاز الأعمال"<sup>(4)</sup> .

يتبين من خلال هذا التعريف أن الرقابة تقوم بها سلطة متخصصة تحاول أن تتحقق وتتأكد بأن العمل المحدد بني على خطة معينة يسير وفق الأهداف المبرمجة وفي الوقت المخصص، فهي ضرورة

(1)-عمر محمد مرشد الشويكي: مبادئ الرقابة على أعمال الإدارة وتطبيقاتها في الأردن، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 250، عمان، 1981، ص 55.

(2)-كامل بربر: الإدارة التعليمية والنظام، المؤسسة الجامعية لدراسات، بيروت، 1996، ص 147.

(3)-حسن حريم: مبادئ الإدارة الحديثة-النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 302.

(4)-جودت عزت عطوي: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 23.

حتمية لا يمكن الإستغناء عنها في أي حال من الأحوال وهذا من أجل المساهمة في إستعمال وملاحظة الأعمال المنجزة.

### ج-إجرائيا:

الرقابة هي الوظيفة التي تسعى من خلالها المؤسسة إلى متابعة سير الأعمال والتحقق من إنجازها وفق الخطة الموضوعة مع كشف الأخطاء والانحرافات الموجودة ومحاولة تصحيحها لضمان سير العمل وفق الأهداف المسطرة مسبقا من طرف المؤسسة.

### 2- مفهوم الفعالية التنظيمية:

يعتبر تحديد مفهوم الفعالية التنظيمية من بين أصعب المفاهيم تحديدا بالنسبة للباحثين والمختصين في علم الإدارة والإقتصاد والعلوم الإجتماعية بصفة عامة، وذلك راجع الى إختلاف وجهات النظر من حيث مؤشراتها ومعايير قياسها وتحديد أنماطها واختلفت بإختلاف المدارس والإتجاهات التي ينتمي إليها هؤلاء المفكرين والمختصين.

عرفها إتزيوني *Etzioni* على أنها: " الدرجة التي تحقق بها المنظمة أهدافها " (1). وقد فرق إتزيوني بين مفهوم الكفاءة والفعالية، وأكد على أنه بالرغم من تلازمها إلا أنه ليس بالضرورة أن تكون المنظمة فعالة وعلى كفاءة عالية في آن واحد بل أن الكفاءة ربما تحد من مجالات وأنشطة المنظمة بإعتبارها تركز على التكلفة بينما قد تتطلب الفعالية عدد أوفر من هذه الأنشطة. (2)

كما يقول إتزيوني فيما يخص تحديد مفهوم الفعالية التنظيمية بأنها: " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات " (3).

-يعتبر برنارد (*Bernard*) أول من حاول أن يقدم تعريفا للفعالية التنظيمية معتمدا على عنصر الهدف كمؤشر رئيسي للفعالية، حيث عرفها بأنها:

(1)-محمد حسن أحمد:إدارة التخطيط والتنظيم، دار الكنوز، عمان، 2007، ص 101.

(2)-عالية خالف وأخوار رشيدة: المسائلة والفعالية في الإدارة التربوية، دار الحامد، عمان، 2006، ص 78.

(3)-محمد علي محمد:علم الاجتماع التنظيم - مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 305.

" الدرجة التي تستطيع فيها المؤسسة تحقيق أهدافها<sup>(1)</sup> وبمعنى أكثر وضوحاً فإن المؤسسة تتسم بالفعالية حينما تستطيع تحقيق أهدافها أما إذا فشلت المؤسسة في ذلك فإنها تتصف بعدم الفعالية، وهكذا فإن الفعالية وفق هذا المفهوم ترتبط أساساً بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وبدرجة متفاوتة.

■ يرى كاتزوكال (*Katzetkahil*) أن الفعالية التنظيمية يمكن تعريفها وفهمها من خلال العديد من الأبعاد والجوانب، فالفعالية التنظيمية تعني: " تعظيم معدل العائد على الإستثمار بكافة الطرور كما أنها تعني تعظيم عوائد الأفراد والإسهام في رفع كفاءة المؤسسة ككل، كما تشير أيضاً إلى القدرة على البقاء والإستمرار والتحكم في البيئة ".<sup>(2)</sup>

■ تعريف فروم (*From*) الذي يشير فيه إلى أن الفعالية التنظيمية: " صفة للسلوك الذي تبذل فيه طاقة ويترتب عليه أثر مرئي".

يعتبر هذا التعريف مجرد وصف للسلوك الفعال وما يترتب عليه من عائد بغض النظر عن الشخص القائم به.

■ تعريف ألفار (*ALVAR*): قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها".<sup>(3)</sup>

يتضح من خلال هذا التعريف إضافة إلى تحقيق الأهداف من طرف المنظمة زيادة القدرة على التكيف مع البيئة والإستمرار فيها، مع قدرة المنظمة على النمو والتطور  
تعريف علي السلمي: " الفعالية التنظيمية هي درجة تحقيق الأهداف " <sup>(4)</sup> .

بمعنى أن التنظيم الفعال هو القادر على تحقيق الأهداف التي قام من أجلها ويعني ذلك قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

كما يمكن إدراج تعريف آخر للفعالية " درجة تحقيق أهداف المنظمة القصيرة والطويلة الأمد في ظل الإستغلال الكفاء والتأقلم الفعال مع ظروف المنظمة الداخلية والخارجية"<sup>(5)</sup>

(1)-خليل محمد حسين الشماخ: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، عمان، 2007، ص 327.

(2)-مؤيد سعيد السالم: نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 41.

(3)-محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 83.

(4)-علي السلمي: تطوير الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص 128.

(5)-حامد أحمد رمضان بدر: إدارة المنظمات، دار العلم، الكويت، 1983، ص 372.

وهناك من نظر إلى الفعالية التنظيمية على أنها " تحقيق أفضل النتائج بأكثر العناصر ملائمة". (1)  
 -الفعالية التنظيمية: " هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة معينة" (2).

### ب- إجرائيا:

**الفعالية التنظيمية:** هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها والنتائج المطلوب الوصول إليها، وكذلك قدرتها على الحفاظ على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب ومدى قدرتها على التكيف والإستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في بيئة المؤسسة ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة.

### 3- مفهوم الكفاءة:

- يورده ابن منظور في لسان العرب بأن "الكفاء هو النظير، وكذلك الكفاء هو مصدر الكفاءة، التي تعني النظير والمساوي" (3)
- الكفاءة هي "المماثلة في القوة والشرف، والقدرة على العمل وحسن تصريفه".
- الكفاءة "هي الجدارة، حالة يكون فيها الشيء مساوي لشيء آخر" (4)

### ب- إصطلاحا:

لكي نفرق بين الفعالية والكفاءة، فإن هذه الأخيرة مقترنة بشكل أساسي بالفاعلية، تشير (الكفاءة) إلى البعد الإقتصادي في طريقة تحقيق الهدف، إذ هي نسبة المخرجات والمدخلات، إذ يجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد والإمكانات المتاحة، وبما أن هذه الموارد تمتاز بمحدوديتها فإن هذا الأمر يستدعي إدارتها بشكل إقتصادي (5).

(1)-حسين محمود حريم: تصميم الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر، عمان، 1996، ص 38.

(2)-أبو قحف عبد السلام: أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص 25.

(3)- ابن منظو: لسان العرب، دار الجيل، المجلد الخامس، بيروت، 2000، ص 269.

(4) \_هيئة الأبحاث والترجمة: القاموس العربي الوسيط، دار السيل للنشر والتوزيع، بيروت، 1997، 599.

(5) \_أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي- دراسة لسلوك الأفراد والجماعات- داخل منظمات الأعمال، دار الوفاء

للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1996، ص 231.

بينما تشير الفعالية إلى مؤشرات نوعية تمثل أساسا في القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف<sup>(1)</sup>. وبالتالي يمكن القول بأن الكفاءة تشير إلى حسن استخدام الموارد (الأفراد، المواد، الأموال، المباني، الأراضي، الآلات) فحسن استخدام الأموال يعني استثمارها فيما له عائد كبير، والموارد البشرية يجب أن تكون مستثمرة بشكل يضمن الاستفادة من مهاراتها وخبراتها، كذلك سيرى الأمر على بقية الموارد، بالطريقة الصحيحة.

الكفاءة ترتبط بمستوى ودرجة استخدام الموارد، والفعالية ترتبط بالنتائج المترتبة على استخدام هذه الموارد، ومن هنا تتضح العلاقة الإرتباطية بين المفهومين فالفعالية أعم وأشمل من الكفاءة، والتنظيم لن يكون فعالا إلا إذا كفاءً<sup>(2)</sup>.

الكفاءة هي القدرة المنظمة أو الفرد على استخدام الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف وفق الطرق المثلى، وغالبا ما يرتبط استخدامه لتشير إلى طبيعة استخدام المدخلات عندما يستلزم وضع معايير تخطيطية ورقابية لسير عملية المدخلات الإنتاجية<sup>(3)</sup>

وتعرف الكفاءة على أنها إنجاز الأعمال بطريقة إقتصادية تضمن الوصول للأهداف المرتبطة تحقيقها، وهي تعني الحصول على أكبر كمية بأقل تكلفة، وبمعنى آخر إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والأرباح في حد الأقصى، مفهوم يربط بين المدخلات والمخرجات وكلما كانت العلاقة موجبة كلما تم الحكم على إن المؤسسة ذات كفاءة والعكس صحيح<sup>(4)</sup> تشير الكفاءة إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المحصلة، أي كلما كانت المخرجات أكثر من المدخلات فإن الكفاءة تكون أعلى ويقصد بها تحقيق الأهداف بالنوعية المناسبة والمطلوب في الوقت المناسب في ظل الظروف المحيط بالعاملين<sup>(5)</sup>

(1)- محمد حسن أحمد: مرجع سبق ذكره، ص 102.

(2)- بلقاسم سلاطونية وآخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مدخل سوسيو لرجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 21.

(3)- طارق شريف يونس: معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، 2005، ص 42.

(4) \_ منيف إبراهيم عبد الله: الإدارة الأسس، المهام، دار المعلوم للطباعة والنشر، الرياض، 1993، ص 87.

(5) \_ ظاهر محسن منور الغالبي: إدارة وإستراتيجية منظمة الأعمال المتوسطة، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 429.

كذلك تعرف بأنها: الزيادة إلى أعلى حد ممكن بالنسبة للنتائج أو المخرجات مقارنة بالمدخلات وكفاءة المنظمة تعني الوصول إلى الحد الأعلى من المنفعة أو زيادة نسبة النتائج للمدخلات نفسها (1)

✓ يعرفها دوكرل *Dockrel* أنها دالة *Function* توضع العلاقة بين الفعالية والإقتصاد أي الحصول على أكبر قدر من المخرجات من مجموعة معينة من المدخلات.

✓ تعريف المجموعة المهنية الفرنسية « *Medef* » للكفاء: هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدود، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، الذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها (2)

✓ تعرف الكفاءة بأنها "العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج وبين الناتج من تلك العملية" (3).

#### ج- إجراءات:

الكفاءة هي قدرة العامل على القيام بالعمل المطلوب في الوقت المناسب بأقل التكاليف وبشكل صحيح.

#### 4- مفهوم التنظيم:

##### أ- لغة:

تعتبر كلمة "تنظيم" ترجمة للمصطلح الفرنسي « *Organisation* » أما المصطلح العربي فهو من نظم، ينظم، تنظيمًا، وتستعمل كلمة "التنظيم" بنفس معنى "منظمة" ويقصد بكلمة تنظيم ترتيب الأمور ووضعها في صورة منطقية معقولة، تخدم الهدف المنشود والرغبة المسطرة (4).

##### ب- إصطلاحا:

يرى تالكوت بارسونز بأن التنظيم يعني "ذلك النسق الإجتماعي المنظم، الذي أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة" (5).

(1)- منيف إبراهيم عبد الله: مرجع سبق ذكره، ص 87.

(2)- رحيم حسين: التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات مدخل النظم، مجلة العلوم إنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد السابع، 2005، ص 182.

(3)- مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد مدخل كمي، دار مجدلاوي للنشر، ط3، الأردن، 1998، ص 25.

(4)- بوفلجة غيات: فعاليات التنظيمات" تشخيص وتطوير"، دار الغريب للنشر والتوزيع القاهرة، 2003، ص 5.

(5) -علي عبد الرزاق حلبي: علم إجتماع الصناعة، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، 1985، ص 27.



ينطلق بارسونز هنا في تعريفه لمفهوم التنظيم من تصوره أن التنظيم نسق من العلاقات التي تؤثر وتتأثر وتتكامل فيما بينها وتتساند وتتوزان من أجل تحقيق أهداف معينة.

كما نجد تعريف لمفهوم التنظيم ساقه أميتاي إيتزيوني *A. ETZIONI* والذي مفاده أن التنظيمات: "هي وحدات إجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق أهداف معينة وتشتق من هذه الوحدات حسبها، جماعة الأصدقاء والأسرة، فهذين الشكلين لا يدخلان ضمن مفهوم التنظيم، ويرى إيتزيوني أن التنظيمات تقوم على الخصائص التالية: تقسيم العمل، السلطة، وجود عدة مراكز لإتخاذ القرارات وإستبدال العاملين"<sup>(1)</sup>.

■ يعرف نيومان *W. Newman* التنظيم بأنه: "عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف"<sup>(2)</sup>.

نجد أن هذا التعريف يركز على التنظيم الرسمي وذلك من خلال تقسيم وتخصيص العمل بالإضافة إلى تحديد المسؤوليات بين الأفراد.

■ يعرف ميشال ريد *Michael Reed* التنظيم بأنه: "عبارة عن وحدات إجتماعية يتم توجيهها نحو تحقيق أهداف جماعية، أو إشباع حاجات نظامية لأعضاء المجتمع أو البيئة"<sup>(3)</sup>.

يفهم من هذا التعريف أن التنظيم يتشكل أساسا من علاقات إجتماعية تنشأ بهدف إشباع إحتياجات المجتمع والمساهمة في تنظيم أموره بوصفه البيئة الإجتماعية التي يعمل من خلالها ولها هذا التنظيم.

أما علي محمد عبد الوهاب فيرى أن كلمة تنظيم تعني شيئين (وظيفة، شكلا): فالشكل أو هيكل التنظيم يقصد به: الجماعات والإدارات والأقسام التي يعمل بها الناس، والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة تعاونية منسقة ليصلوا إلى هدف محدد، والثانية وهي الوظيفة فيقصد بها عملية جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم، والتنسيق بين جهود وإنشاء شبكة متناسقة من الإتصالات فيما بينهم حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى أهداف محددة لهم ومعروفة لدى الجميع"<sup>(4)</sup>.

يمكن أن نستخلص من هذا التعريف ما يلي:

(1) - جمال الدين لعوسيات: *مبادئ الإدارة والتنظيم*، دار إسهامات في أدبيات المؤسسة للنشر، تونس، 1996، ص 302.

(2) - طلعت إبراهيم لطفى: *علم الاجتماع التنظيم*، دار غريب، القاهرة، 1993، ص 8.

(3) - حسان الجيلالي: *التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية*، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، قسنطينة، 2005، ص 10. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985، ص 14.

(4) - لوكيا الهاشمي: *نظريات المنظمة*، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، قسنطينة، 2005، ص 10.

- التنظيم يحتوي على مجموعة من الناس والعديد من الوظائف والعمليات التي تنسق بين الجهود من خلال الإتصالات التي تسهل إنجاز الأعمال.

وفي كتاب السيد الحسيني "علم إجتماع التنظيم" نجده يعرف التنظيم على أنه: وحدة إجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة وتتخذ طابعا بنائيا يلائم تحقيق هذه الأهداف، وقد تختلف حسب مسميات التنظيم إلا أن جوهرها واحد لا يتغير، فقد يستخدم بعضهم مصطلح "بيروقراطية" للتدليل على مصطلح تنظيم لأن البيروقراطية تعتبر أهم ما يميز كل التنظيمات المعاصرة، وهي بناء فعال يفرض على كل موظف حسب روبرت ميرتون "الإلتزام الدقيق بالحكام والقوانين الإدارية"<sup>(1)</sup>.

### ج- إجرائيا:

التنظيم عبارة عن مجموعة من العمليات التي تسمح بخلق هياكل تنظيمية تساعد مجموعة الأفراد على العمل مع بعضهم البعض، من أجل ترتيب وتحديد المهام والأنشطة والأعمال داخل المؤسسة، لتحقيق الأهداف المخطط لها.

### سادسا: الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة حول موضوع الرقابة بالذات هي كثيرة وبالأخص في شقها الإقتصادي لكن كان صعبا علينا تقديم الدراسات من جميع جوانبها ذلك لأن البيانات التي تهتم بها هذه الدراسات ليس لها نفس الطبيعة العملية كون الباحثون يختلفون من حيث الإختصاص، وقبل عرض هذه الأبحاث يجب أن نشير إلى أهمية عرض الدراسات السابقة وموقع بحثنا منها، وتضمن المهمة الدراسات السابقة: في كونها توفر للبحث العناصر التالية:

- إمكانية إستخدام والإستعانة بوقائع لتدعيم الجانب النظري.
- الإستفادة من كيفية إستخدامها للمناهج وأدوات جمع البيانات لتجنب الأخطاء التي تقع فيها.
- إستخدام نتائج لتدعيم تحاليل وأيضا مقارنتها بتلك التي نتوصل إليها وعموما فإن الدراسات السابقة لها وظيفتين أساسيتين: وظيفة توجيهية من خلال المسار الذي إتبعته تلك البحوث، ووظيفة بنائية تحاول من خلالها تقريب بناء بحثنا بقدر الإمكان من البناء الذي إتبعته تلك الأبحاث وظيفية ربطها للمجالين النظري والميداني.

(1) السيد الحسيني: العلم الإجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994، 15.

- **الدراسة الأولى:** عنوانها: الرقابة داخل التنظيم، "دراسة ميدانية بمؤسسة هنكل الجزائر، مركب شلغوم العيد لصناعة مواد التنظيف نموذجاً"، ولاية ميله، وهي مذكرة أنجزت لنيل شهادة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، مقدمة من طرف كشود، و داد، سنة 2011-2012.

حاولت هذه الدراسة معالجة موضوع الرقابة، داخل التنظيم، محاولة الإجابة على أسئلة التالية:

- هل العملية الرقابية ضرورية ومهمة بالنسبة للتنظيم ؟

وهناك أسئلة فرعية للموضوع وهي:

- إلى أي مدى تؤثر العملية الرقابية على التنظيم ؟

- هل تساهم الرقابة في تحقيق تنظيم جيد ؟

- هل النظام الرقابي الفعال أساس نجاح العملية الرقابية ؟

- هل تضمن العملية الرقابية إحترام القوانين والأوامر من طرف كل أفراد المؤسسة ؟

- هل تساعد العملية الرقابية على إستقرار التنظيم ؟

- هل تضمن العملية الرقابية الوصول إلى النتائج المتوقعة وكذلك المخطط لها مسبقا ؟

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: (1)

- إن الرقابة عملية ديناميكية تتصدق بالحركية فهي تحاول الإشراف على تحقيق الهدف المخطط لها في كل وقت وزمن فهي من العمليات التي تخدم التنظيم والتي لا يمكن الإستغناء عنها داخل أي منظمة كانت.

- غياب العملية الرقابية يؤثر سلبا على التنظيم من حيث تفشي ظاهرة الفساد، الإختلاس والسرقة وعدم إحترام القوانين واللوائح، وكثرة الأخطاء التي تؤدي إلى تضرر الأشخاص والآلات وتدني الإنتاج.

- قيام النظام الرقابي على أسس قانونية وموضوعية وعدم تأثره بأي ضغوطات سواء داخلية أو خارجية، بالإضافة إلى تماشيه مع مختلف الوظائف والمهن داخل التنظيم هو ما يكسبه الفعالية في تحقيق الأهداف وهو ما يجعل العملية الرقابية تتم على أكمل وجه تحقيق النتائج المتوقعة من خلالها.

(1) - كشود و داد: الرقابة داخل التنظيم ، مذكرة لنيل شهادة الماستير تنظيم وعمل، "جامعة، 2011-2012.

- إن التنظيم الجيد هو الذي يحدد أهدافه بدقة ويسعى دائما إلى تحقيقها بأقل الأخطاء والتكاليف والذي يستطيع أن يستمر دائما في مختلف الظروف وأن يتماشى مع المتغيرات الداخلية أو المحيطة به من الخارج.

- إن العملية الرقابية هي الأداة التي يستعين بها التنظيم في الإشراف على مختلف العمليات بداخله، حيث أن من أهدافه التنظيم الأساسية وضع نظام رقابي فعال لتحقيق النقطة السالفة الذكر، إتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يتلائم مع دراستهم في إستقصاء حقيقة واقع الرقابة ووظيفتها داخل التنظيم، وتم التركيز على هذا المنهج بصورة أساسية في دراسة المعطيات الإحصائية.

- **الدراسة الثانية:** عنوانها: أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الإقتصادية "دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، مقدمة من طرف السعيد بلوم، قسنطينة.

إن موضوع الرقابة ونظرًا لأهميته يجب أن يحظى بالقدر الكافي في الإهتمام والعناية كي يتناسب مع الوظيفة الكبرى التي تقوم داخل المؤسسة فهي ذات الصلة بالتخطيط والأداء وهي مهمة كل شخص يوكل إليه الإشراف على تنفيذ خطة ما كما إنها إحدى الوظائف والعناصر الأساسية في تحسين وتقييم الأداء وفعالية المؤسسات تتمثل الإشكالية فيما يلي، هل تساهم أساليب الرقابة بأنواعها في تقييم أداء المؤسسة الإقتصادية، وهناك أسئلة فرعية للموضوع وهي:

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

- هل تؤدي أساليب الرقابة المختلفة إلى تقييم فعال لأداء المؤسسات الإقتصادية؟

- هل تساهم الرقابة في إكتشاف الأخطاء ووضع الحلول المناسبة لمعالجتها ؟

إعتمد الباحث في دراسة على العينة العشوائية التطبيقية لمؤسسة سوناكوم قسنطينة وإعتمد كذلك على المنهج الوصفي الذي يقوم الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وذلك من أجل إظهار مختلف الجوانب والمداخل النظرية المرتبطة بالموضوع.

تتمثل نتائج هذه الدراسة فيما يلي: (1)

(1)- السعيد بلوم: أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الإقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير موارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر.

- إن الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركية فهي تحاول تقييم الأداء في كل وقت وزمن فهي من العمليات الإدارية الهامة والتي لا يمكن الإستغناء عنها في أي مؤسسة إقتصادية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه.
- ضعف الوسائل والأساليب التي تعتمد عليها العملية الرقابية في تقييم الأداء أثر على الإنتاج وعلى التطورات والإستقرار العام في المؤسسة.
- إن عملية تقييم الأداء في مؤسسة الجرارات والمحركات بالسوناكوم لم يساعد في إعداد سياسة جيدة للعملية الرقابية.
- هناك تحفيز شخصي أثناء تطبيق النظام الرقابي في المؤسسة من قبل الأشخاص القائمين عليه مما تسبب في تدني المردود والأداء لدى العمال الموظفين.
- **الدراسة الثالثة:** عنوانها: "الإتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية دراسة أجريت من قبل الدكتور فتحي رزت السوافيري، أستاذ المحاسبة والمراجعة بكلية التجارة، جامعة الإسكندرية، سنة 2002.

إن الرقابة وظيفة دائمة مستمرة وعملية ذاتية مستمرة ينبغي القيام بها في كافة مجالات النشاط الإنساني من حيث إعتبارها نظاما لضبط الأداء وضمان تحقيق الأهداف السابقة.

إن دور الرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية تساهم في تحقيق الأهداف العامة للمشروع من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية في إستخدام الموارد المتوفرة.

تتمثل إشكالية الدراسة فيما يلي: "ما هي الإتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية: وهناك أسئلة فرعية وهي:

-فيما تتمثل ماهية الرقابة الداخلية ؟

- ما هي أهداف الرقابة الداخلية من وجهة نظر الإدارة ومن وجهة نظر المراجعين ؟
  - ما هي المقومات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية ؟
  - ما هو دور المراجع الداخلي في عملية الرقابة ؟
  - ما هي طبيعة العلاقة بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية في عملية الرقابة ؟
- لقد إعتمدت الدراسة على الدليل المحاسبي، الوسائل الآلية والإلكترونية، الجرد الفعلي للأصول، الموازنات التخطيطية، أنظمة التكاليف المتطورة، التقارير، الجوانب القانونية والتنظيمية، الوثائق الداخلية.

إعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي لتوضيح المفاهيم المتعلقة بالرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية من حيث المقومات الأساسية لها.

كما إعتمدت الدراسة على المنهج المقارن في تحديد العلاقة بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية في عملية الرقابة.

تتمثل نتائج الدراسة فيما يلي: (1)

- الرقابة الداخلية تحافظ على أصول الوحدة الاقتصادية.
- تساهم الرقابة والمراجعة الداخلية في تحقيق الكفاءة والفعالية في العملية الإنتاجية داخل الوحدة الاقتصادية.
- إن نظام الرقابة الداخلية يتكون من شقين هما شق محاسبي وشق إداري.
- إن المراجعة الداخلية أداة من أدوات الرقابة في الوحدة الاقتصادية لدعم الوظيفة الإدارية بالإضافة إلى أنها دعم للمراجع الخارجي بشأن تقييم الرقابة الداخلية وتحديد نطاق الفحص الذي يعتمد عليه المراجع الخارجي في تنفيذ عملية المراجعة.
- إن الرقابة الداخلية وظيفة دائمة ومستمرة لتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية.
- **الدراسة الرابعة:** عنوانها "الرقابة الإستراتيجية وأثرها على أداء منظمات المجتمع المدني" دراسة أجريت من قبل ليلي إبراهيم درويش وسمر ماهر البطروح، دراسة ميدانية على منظمات حقوق الإنسان، مذكرة لنيل درجة الدبلوم المهني المتخصص في إدارة منظمات المجتمع، 2012.
- إن الرقابة في المؤسسات الخدمائية أو الإدارية ومنظمات المجتمع المدني لها دور كبير في سير العمل على الوجه المطلوب، وتسعى الرقابة إلى تلبية حاجات أكبر قدر من النجاح في الأداء الداخلي للشركات والمؤسسات لضمان إستمرار نجاحها.
- تتمثل الإشكالية فيما يلي: "ما هي الرقابة وأثرها على أداء منظمات المجتمع المدني" وهناك أسئلة فرعية للموضوع وهي:

- ما مدى توفر المعلومات ونظام الإتصال في منظمات حقوق الإنسان ؟
- ما هو أثر الهيكل التنظيمي في المؤسسة وعلاقته بالرقابة ؟
- ما مدى تأثير إختيار الموظفين الأكفاء على العمل والأداء وعلاقته بالرقابة ؟

(1)- فتحي رزت السوافيري: **الإتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية**، جامعة الإسكندرية، مصر، 2002.

- ما مدى تقييم واجبات العمل بين الدوائر المختلفة ونظام الإتصال والرقابة ؟  
 - اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية الطبقية واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والأداء التي تطرح حولها.

تتمثل نتائج الدراسة فيما يلي: (1)

- يساهم نظام الإتصال في المؤسسة بتأثير كبير على الرقابة الإستراتيجية.  
 - يتم إصدار تعليمات التطبيق الخطط الموضوعية ويتم التزويد بالإرشادات حول كيفية تطبيق تلك الخطط.

- متغير الجنس لدى منظمات المجتمع المدني ليس له تأثير على درجات الرقابة الإستراتيجية.  
 - هناك تواصل مستمر بين العاملين والرؤساء ويشارك العاملون الرؤساء في إتخاذ القرارات.  
 - الوصف الوظيفي محدود وموجود للعاملين في المؤسسة.  
 - تستخدم المؤسسة تقارير الأداء لتوقيع العقوبات.  
 - تصدر التقارير من العاملين للرؤساء لمناقشتها وإتخاذ الإجراءات اللازمة.  
 - تحرص المؤسسات على التواصل المستمر بين الإدارة والمرؤوسين ومشاركتهم في إتخاذ القرارات.  
 - الواجبات التي يكلف بها العاملين هي من صميم عملهم.  
 - العلاقات والمسؤوليات في المؤسسة محددة.  
 - الهيكل التنظيمي في المؤسسة يلعب دوراً في تحقيق الرقابة.

**الدراسة الخامسة:** عنوانها "الرقابة والرضا الوظيفي" دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيدة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية من طرف الطالب: مراد كشييب، قسنطينة 2005-2006.

تعتبر الرقابة التنظيمية واحدة من الوظائف الأساسية التي تمارسها إدارة المؤسسة لغرض خلق نوع من الإنسجام والتوازن في أداء الأدوار وإمكانية توقع نتائجها وقد تعددت المقاربات النظرية التي تعالج الرقابة التنظيمية كآلية من آليات الضبط التنظيمي في علاقتها بباقي مكونات البناء التنظيمي.

(1)- ليلي إبراهيم درويش، سمر ماهر البطروح: الرقابة الإستراتيجية وأثرها على أداء منظمات المجتمع المدني، مذكرة لنيل درجة الدبلوم المهني المتخصص في إدارة منظمات المجتمع، 2012.

هذه الدراسة حاولت تقصي واقع الرقابة التنظيمية وقنوات سيرانها، وذلك في علاقتها بمؤشرات الرضا الوظيفي.

تتمثل الإشكالية فيما يلي: "ما هي الإرتباطات القائمة بين عناصر الرقابة التنظيمية وعناصر الرضا الوظيفي"، وهناك أسئلة نوعية للموضوع وهي:

- هل هناك علاقة بين الإشراف والإستقرار في العمل ؟
- هل تؤثر المركزية سلبا على رضا العمل ؟
- هل تؤدي اللامركزية إلى زيادة تحفيز وإرتياح العمال في عملهم ؟
- هل تؤثر صرامة القواعد البيروقراطية على إستقرار العمال ؟

إعتمد الباحث إحدى طرق المنهج الوصفي، وهي طريقة المسح بالعينة التي سمحت له بجمع المعلومات عن جماعة من العمال في المؤسسة المينائية بسكيكدة وقد تم جمع البيانات وتفريغها إستناداً إلى المقابلة، الملاحظة الإستمارة، السجلات والوثائق وقد اقتض الأمر وضع خطة المسح الإجتماعي بتحديد موضوعات الدراسة ومصادر البيانات وما يمكن أن يغطيه المسح في حالات على البيانات الديمغرافية، بيانات بالتسلسل الهرمي لسلطة الإشراف..... الخ. إتبع الباحث في دراسته على العينة العشوائية الطبقية المنتظمة.

تتمثل نتائج الدراسة فيما يلي: (1)

- نطاق الإشراف الضيق وعدم إستشارة المشرفين للعمال أثناء إحداث التغيرات في العمل أدى إلى عدم الإستقرار والإرتياح لدى العمال وهذا ما يترجم بصدق عدم رضا العمال على نطاق الإشراف السائد في مؤسسة إضافة إلى تلقيهم الأوامر من جهات متعددة.
- الإشراف المعمول في المؤسسة سيتم بمركزية صنع القرارات والصرامة في تطبيق القوانين وعدد إستقادة العمال من الحوافز وعقوبات قاسية إضافة إلى ذلك نطاق الإشراف الضيق، وتلقيهم الأوامر من جماعات متعددة وعدم الإستشارة من قبل المشرفين للعمال الشيء الذي جعل العمال غير مرتاحين، هذه النتيجة جاءت لتؤكد أن الأسلوب القيادي المطبق في المؤسسة فردي لا يسمح بالمشاركة

(1)- مراد كشيح: الرقابة والرضاء الوظيفي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2005-2006.



- النمط الرقابي المفضل لدى العمال هو نمط الرقابة المبنية على الثقة والتفاهم.
- **الدراسة السادسة:** عنوانها "الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة" دراسة أجريت من قبل عزاز إبراهيم، قرين بلال، دراسة ميدانية بشركة الإسمنت سبور الغزلان، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير المتخصص في إدارة الأعمال الإستراتيجية، 2014-2015.
- المبتغى الذي تتطلع إليه المؤسسات الجزائرية اليوم هو رفع فعاليتها التنظيمية من أجل تحسين أدائها، فإنه بات من الضروري عليها التطلع إلى إستخدام التقنيات الحديثة في التسيير، عوض الإكتفاء بالإعتماد على أدوات رقابية تقليدية ثبت عجزها وتعتبر لوحة القيادة أحد هذه الأدوات الفعالة القادرة على تلبية الضروريات الحديثة لعملية التسيير، وتتمثل الإشكالية فيما يلي: ما مدى مساهمة لوحة القيادة في زيادة الفعالية التنظيمية ؟

وهناك أسئلة فرعية للموضوع وهي:

- ما المقصود بمفهوم الفعالية التنظيمية ؟
- كيف يمكن للمؤسسة أن تصمم نظام للوحات القيادة فعال لقياس الفعالية التنظيمية ؟
- هل تعتمد شركة الإسمنت سبور الغزلان على لوحة القيادة فعلا كأداة لزيادة فعاليتها التنظيمية ؟
- المنهج المستخدم في الدراسة تم الإعتماد على المنهج الذي حتمته طبيعة الدراسة دراسة الحالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية ميدانيا ودراسة مدى تطبيقها في شركة الإسمنت سبور الغزلان بإستخدام أدوات الدراسة الملاحظة، والمقابلات الشخصية.

من خلال الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية: (1)

- تشكل الفعالية التنظيمية ظاهرة متعددة الصور، وهذا ما يؤكد الكم الكبير من المعايير المقترحة لقياسها، كما أنها ظاهرة متعددة المجالات، بمعنى أن الفعالية التنظيمية في مجال لا تعني الفعالية التنظيمية في مجال آخر.
- رغم تعدد صور الفعالية التنظيمية إلا أنها في غالب الأحيان تفسر على أساس الدرجة التي تحقق فيها المؤسسة أهدافها.

(1)- عزاز إبراهيم، قرين بلال: الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة دراسة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير المتخصص في إدارة الأعمال الإستراتيجية، 2014-2015.

- تتحدد فعالية المؤسسات من خلال أبعاد أساسية أهمها، البعد الإقتصادي، والبعد الإجتماعي، والبعد الثقافي.
- تعتبر الفعالية التنظيمية مبرراً لوجود التنظيم وإستمراره وتطوره، كما تمثل معيار للحكم على نجاحه.
- إما يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييماً للأداء الكلي للمؤسسة، لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها.
- لا يمكن إصدار حكم فعالية مؤسسة ما بصورة مطلقة، حيث إن مفهوم المؤسسة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم فيه تقييم فعالية المؤسسة.
- يرتبط مفهوم الفعالية التنظيمية إرتباطاً وثيقاً مع بعض المفاهيم الإدارية الأخرى كالكفاءة والأداء والهيكل التنظيمي.
- تشكل لوحة القيادة كأداة تسييرية الوسيلة الأكثر واقعية وملائمة للإحاطة بظاهرة الفعالية التنظيمية وقياسها وذلك نظراً للمؤشرات المتعددة والمعلومات التي تحتويها لوحات القيادة في المؤسسة.
- تعد لوحة القيادة أداة مهمة من أدوات مراقبة التسيير، فهي وثيقة تركيبية ملخصة وشاملة توضح للمسير العناصر الأساسية الخاصة بحياة المؤسسة وتطور أداة العمليات فيها.
- **الدراسة السابعة:** عنوانها "دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة" دراسة حالة: سونلغاز فرع الأغواط، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، مقدمة من طرف بعاج الهاشمي، 2009، 2010.
- تشكل فعالية المؤسسة وتجاوبها مع التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط الداخلي والخارجي إضافة إلى ذلك يمكن النظر للفعالية على أنها هدف تسعى الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة إلى تحقيقه، وتتمثل الإشكالية فيما يلي، ما مدى مساهمة الاستثمار في العنصر البشري وتكوين نظم وإستراتيجيات لتنمية عن طريق العملية التدريبية الفعالة، في التحسين من فعالية المؤسسة بما يمكنها من الوصول إلى تحقيق الأداء المطلوب والتميز في ظل التحولات الراهنة ؟.
- وهناك أسئلة فرعية للموضوع:
- ما هي الأوجه والمداخل الأساسية في تحقيق الفعالية التنظيمية ؟
- كيف يمكن للإستثمار في العملية التدريبية من تنمية كفاءات ومهارات العاملين ؟

- هل يعتبر تدريب وتنمية العاملين محددًا أساسيًا لتحسين الفعالية التنظيمية ؟
- ما هو واقع العملية التدريبية بمؤسسة سونلغاز ؟ وما أثرها على التنظيم الفعال الذي من خلاله تحقق المؤسسة أهدافها وإستراتيجياتها المسطرة في ظل التحولات العالمية الراهنة ؟
- إستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي تطلب الأمر إستخدامه في الجانب النظري، مبرزين بذلك الإطار النظري للفعالية التنظيمية، كما إستخدم في الجانب التطبيقي منهج دراسة الحالة مبرز أثر العملية التدريبية في رفع وتحسين الفعالية في المؤسسة العمومية الجزائرية (سونلغاز).  
وتتمثل نتائج الدراسة فيما يلي: (1)
- تتحدد فعالية المؤسسات من خلال أبعاد أساسية أهمها، البعد الإقتصادي والبعد الإجتماعي والبعد الثقافي.
- على المؤسسة الإهتمام بمخرجات نظام التدريب، لتحسين الأبعاد الثلاثة للفعالية التنظيمية.
- تعتبر نظم مثل إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة والقياس المقارن من الأساليب الحديثة في تحسين الفعالية التنظيمية.
- الكفاءات والمهارات الفردية، محدد أساسي للتحقيق الفعالية في المؤسسات.
- الإستثمار الأمتل في تدريب الموارد البشرية، من أحسن السياسات في تنمية الكفاءات الفردية.
- تدني مستويات الأداء لمؤسسة سونلغاز، إنما هو نتيجة لعدم إهتمامها بتقييم العملية التدريبية.
- غياب معايير نموذجية مدروسة ل:
- أداء العنصر البشري.
- أداء المصالح التجارية.
- أداء المؤسسة عموماً.

### ج- التعقيب على الدراسات السابقة:

(1)- بعاج الهاشمي: دور العملية التجريبية في رفع الفعالية التنظيمية بالمؤسسة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال ،جامعة الأغواط، الجزائر، 2009-2010.

تعتبر الدراسات التي تم عرضها مادة علمية هامة مهما اختلفت أصحابها في الطرح فهي تشترك فيما يلي:

1. معالجة جانب هام من جوانب البناء التنظيمي وهو الجانب السوسولوجي والمتعلق بالرقابة التنظيمية.
2. الدراسات كانت تهدف إلى تقديم محاولة سوسولوجية لواقع المؤسسات الجزائرية خاصة، والتي تعاني عدة مشاكل وهذا ما أردنا دراسته في هذا البحث.
3. هاته الدراسات بالإضافة إلى التراث النظري ساعدت على بلورة التفكير حول مضمون الرقابة التنظيمية.
4. أشارت الدراسات السابقة إلى الحالات الناتجة عن غياب الرقابة وهذا بعد الإجابة على الفرضيات الموضوعية من طرف الباحثين والنتائج المتوصل إليها.

الفصل الثاني:  
النسق السوسيو  
تنظيمي  
للرقابة

**تمهيد:**

تعتبر الرقابة وظيفة هامة، ومرحلة إدارية رئيسية لنجاح أي تنظيم، بما تضمنه من ضبط وتعديل للأنشطة يساعد على تحقيق الأهداف المخطط لها، لذلك فهي تحتاج إلى مهارات عالية وخبرة كافية لتصميمها بشكل فعال، يتماشى مع متطلبات العصر ويكفل تكامل وترابط مختلف أنشطة والوظائف من تخطيط، تنظيم تنسيق، توجيه، إنتاج وتوزيع... إلخ، التي تضمن للتنظيم القدرة على رفع كفاءة أدائه وإنتاجه.

ويمكن إعتبار الرقابة بمثابة جهاز عصبي يقوم على نوع الرقابة المطبقة، وكذا المعلومات التي توفرها الوسائل والأساليب الرقابية المعتمدة للكشف عن نقاط القوة لتدعيمها ونقاط الضعف لتقويضها، وذلك على مستوى مختلف مجالات التنظيم، لذلك سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على الرقابة من مختلف الرؤى محاولين التفصيل في: أنواعها، خطواتها، أهمية الرقابة وأهدافها، مجالاتها وخصائصها، وسائل وأساليب الرقابة، بالإضافة إلى أهم الإتجاهات النظرية المفسرة لها.

## أولاً: أنواع الرقابة

هناك أنواع عديدة للرقابة يمكن للإدارة في أي مؤسسة إستخدامها ويمكن تصنيف أنواع الرقابة إعتقاداً على عدة أسس نوجزها فيما يلي:

## 1- على أساس المستويات الإدارية: يمكن التفريق بين 3 أنواع وهي:

أ. الرقابة على مستوى المنشأة: تقييم الأداء الكلي للمنشأة خلال فترة زمنية، لمعرفة مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الموضوعية والمحددة وذلك بإستخدام معايير خاصة بالمنشأة مثل الربحية، معدل العائد على الإستثمار، حصة المؤسسة في السوق، نمو المبيعات..... إلخ، والفشل في التوصل إلى هذه المعايير يترتب عليه القيام بالإجراءات التصحيحية التالية:

إعادة تصميم الهدف، إعادة وضع الخطط، إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي، توفير وسائل الإتصالات الداخلية والخارجية، توجيه دافعية الأفراد داخل المنشأة.

ب. الرقابة على مستوى العمليات: تكون الرقابة هنا على الأداء اليومي للعمليات المختلفة في جميع المهام والأنشطة التي تتم داخل المؤسسة مثل: إجمالي عدد الوحدات المنتجة إلى عدد ساعات تشغيل الآلات لمعرفة مدى فعالية ساعة التشغيل الآلية، قياس نسبة الإنتاج المعيب من خلال الفرق بين مجموع إنتاج الغير مطابق للمواصفات إلى عدد مجموع الوحدات المنتجة. معرفة نصيب الوحدة من المصاريف البيعية من خلال الفرق بين إجمالي المصاريف البيعية وإجمالي المبيعات وعند وجود خلل في المعايير الموضوعية يستوجب إجراء التصحيحات اللازمة التالية (1):

- تشغيل العمال وقتاً إضافياً للإرتفاع بمعدل الإنتاج.
- تعديل معدلات تشغيل الآلات.
- زيادة مراقبة الجودة على الإنتاج.
- خفض الإنفاق في المصروفات البيعية.

ج. الرقابة على مستوى الفرد: تتمثل الرقابة هنا في تقييم أداء الفرد وسلوكه في الأداء، ومعرفة تقييم إنتاج كل فرد بالنسبة لعمله، وتستخدم عدة معايير للرقابة على الفرد منها الكمي وتتمثل في:

- تقارير الأداء التي يقوم بإعدادها رؤساء العمل عن مرؤوسيهـم.

(1)- محمد فريد الصحن: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 - 2002، ص 341 - 342.

- المبيعات إلى عدد رجال البيع لقياس متوسط المبيعات لكل رجل بيع.
  - ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضح نصيب العامل الواحد من الحوافز تعمل هذه المعايير على محاولة زيادة مهارات الأفراد لتدريبهم وتحفيزهم أو القيام ببعض الإجراءات التصحيحية لضمان مستوى مستقر من الأداء<sup>(1)</sup>.
- 2- على أساس توقيت القيام بالرقابة: هناك 3 أنواع وهي:
- أ. الرقابة السابقة: وتسمى بالرقابة الوقائية أو المانعة وتهدف إلى ضمان حسن الأداء أو التأكد من الإلتزام بنصوص القوانين والتعليمات في إصدار القرارات أو تنفيذ الإجراءات كما تهدف إلى ترشيد القرارات وتنفيذها بصورة سليمة وفعالية.
- ب. الرقابة المتزامنة: تتمثل الرقابة المتزامنة للأداء بتصحيح الانحرافات عن المعايير الموضوعية أثناء تنفيذ العمل والتأكد من أن ما يتم إنجازه مطابق للأهداف الموضوعية، تعمل هذه الرقابة على تقليل والحد من الخطأ قبل أن تتفاقم إلى مشاكل أكبر.
- ج. الرقابة اللاحقة (التاريخية): وتسمى الرقابة البعدية يطبق هذا النوع من الرقابة بعد الإنتهاء من تنفيذ الأنشطة وبالتالي التركيز على الأداء الماضي، حيث يتم إبلاغ الإدارة بنتائج التنفيذ بعد فترة زمنية معينة، وتزويدها بنتائج المقارنة بين الأهداف الفعلية والأهداف الموضوعية سالفا<sup>(2)</sup>.
- إن تطبيق كل من الرقابة السابقة، المتزامنة واللاحقة بصورة جماعية أي تنفيذها كلها وبتسلسل حسب توقيت كل واحدة يؤدي هذا بالمؤسسة للوصول إلى الأهداف الموضوعية والمخطط لها من قبل، وبالتالي إلى تحسين مستوى المؤسسة.

**الجدول (1): خصائص وأساليب كل نوع من أنواع الرقابة حسب توقيت القيام:**

توقيت الرقابة	خصائصها	أساليبها
رقابة سابقة	- التنبؤ بالإختلافات في الأداء قبل حدوثها	- التنبؤ المالي، بحوث السوق، أسلوب المسار الحرج.
رقابة متزامنة	- تقيس الإحرفات عن معايير الأداء كما تحدث في نفس وقت الأداء	- الرقابة على جودة العمليات - الرقابة على العمليات الإنتاجية
رقابة اللاحقة	- تحدد الإختلافات عن الأداء المخطط بعد حدوثها	- القوائم المالية، الرقابة عن طريق الميزانيات

المصدر: محمد فريد الصحن: المرجع السابق، ص 350.

(1)- المرجع نفسه: ص 343.

(2)- صلاح الشنواني: التنظيم الإداري في قطاع الأعمال، دار المعارف، مصر، 1966، ص 159.



من خلال الجدول يتبين أن الرقابة تختلف خصائصها وأساليبها حسب الفترة أو الوقت الذي يحدد زمن الرقابة إن كانت رقابة سابقة أو رقابة متزامنة، أو رقابة لاحقة.

### 3- على أساس طبيعة التوجه بالرقابة:

- أ. الرقابة الشخصية: المركزة على الفرد، كيف يتم إتخاذ القرار من طرف الفرد، السلوك القيادي أو الإشرافي له.
- ب. الرقابة البيروقراطية: أي الإهتمام بجميع الإجراءات والمهام التي تنفذ بها العمال والتركيز على مدى مطابقة هذه الإجراءات وطرق الأنشطة بالقواعد والأساليب المستخدمة.
- ج. الرقابة على النواتج: أي الرقابة والإهتمام بالمنتجات، حجم الإنتاج، نوعية الإنتاج، جودة الإنتاج، الأرباح..... إلخ.
- د. الرقابة الثقافية: التركيز والإهتمام على مدى وضوح الأهداف، ودرجة الحرية المطبقة وإستقلالية عمل الأفراد<sup>(1)</sup>.

### 4 على أساس جوهر الرقابة: هناك 3 أنواع وهي:

- أ. الرقابة التنظيمية: والتي تركز على تطبيق خطوات الرقابة التي تضعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.
- ب. الرقابة الإجتماعية: تتمثل هذه الرقابة في الأعراف، التقاليد والمفاهيم، التي تتشكل عند العمال والموظفين والتي تحدد سلوكهم وفقا لمعايير معينة.
- ج. الرقابة الذاتية: تتمثل الرقابة الذاتية في شعور بالرقابة ينبع من داخل الفرد، وذلك بوضع طرق وأهداف محددة يسعى الفرد للوصول إليها ومواجهة جميع الإنحرافات التي تحول على تحقيق هذه الأهداف، التي تخدم عمله وبالتالي تخدم المؤسسة<sup>(2)</sup>.

(1) \_ عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم الإداري، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 479.

(2) - أبو بكر مصطفى بعبيرة،: الرقابة الإدارية في المنظمات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 273، ص 12.

الجدول (2) يبين بوضوح هذه الأنواع وكيفية معالجة وتصحيح الإنحرافات إن وجدت:

النوع	المعايير	طرق قياس الأداء	كيفية تصحيح الإنحرافات
الرقابة التنظيمية	توضح رسميا من قبل الإدارة في شكل أهداف وخطط	- الميزانيا	- طرق إيجابية: ترقية، زيادة المرتب، المدح - طرق سلبية: الفصل، عدم منح الكافآت، لفت النظر، اللوم.
الرقابة الإجتماعية	توضع بشكل غير رسمي عن طريق الجماعات غير الرسمية في شكل إلتزامات على جميع الأفراد	- الملاحظة - الإلتصال غير الرسمي	- طرق إيجابية: الموافقة على البقاء الفردي في مجموعة توليد دور القيادة غير الرسمية. - سلبية: الرفض من المجموعة السلوك العدواني
الرقابة الذاتية	تتبع من ذات الفرد وعن إلتزامه بأهداف إنجازات شخصية	مراقبة الفرد لذاته	- إيجابية: الشعور بالرضا بالنفس، السيطرة على الذات سلبية: الشعور بالخيبة، وعدم الكفاءة

المصدر: أبو بكر مصطفى بعيرة: المرجع سابق، ص 13.

تبين من خلال الجدول أنه يوضح لنا أنواع الرقابة، فمنها الرقابة التنظيمية، التي يتم قياس أدائها من خلال الميزانيات والتقارير، والرقابة الإجتماعية والتي يتم قياسها من خلال الملاحظة، الإلتصال غير الرسمي، والرقابة الذاتية والتي يتم قياس أدائها من خلال مراقبة الفرد لذاته.

#### 5- على أساس أطراف التعامل مع المنظمة:

أ. الرقابة الداخلية: تهتم بجميع الأنشطة والمهام التي تمارسها المنظمة داخل محيطها وفي كافة المستويات الإدارية مثل الرقابة على العمال، الرقابة الإدارية.... إلخ، ينبغي الإشارة هنا إلى أن جميع أنواع الرقابة المذكورة سابقا في هذا النوع.

## ب. الرقابة الخارجية:

تهتم بالمهام والأنشطة التي تمارسها المنظمة مع المحيط الخارجي، والمتمثلة في التعامل مع كل من الموردين، العملاء، التعامل مع الأجهزة الحكومية بالإضافة إلى نشاطات أخرى خارجية<sup>(1)</sup>. نستخلص بأن هناك أنواع عديدة للرقابة وذلك حسب أسس ومعايير مختلفة، يمكن للمدرين استخدام شتى أنواعها إذا سمح لهم الوقت، وذلك من خلال إتباع مجموعة من الخطوات الأساسية للعملية الرقابية المتمثلة في 3 خطوات أساسية وهي:

- وضع معدلات الأداء ودراسة القياس.
- قياس الأداء وتحليل أسباب الانحراف إن وجدت.
- تصحيح الانحرافات.

## ثانيا: خطوات الرقابة:

تنطوي الرقابة على ثلاث مراحل رئيسية:

1- **وضع معدلات الأداء ودراسة القياس:** إن تحديد مستويات ومعايير الأداء يكون بالنسبة للفرد، للقسم، للإدارة، للمؤسسة ككل، تشير المعايير إلى المقاييس الموضوعية التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية في المنظمة وذلك بوضع معدلات معينة، تختلف وتتعدد معايير الأداء باختلاف وتعدد الأنشطة والمستويات الإدارية والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ومن أنواع معايير ومستويات الأداء ما يلي:

- معايير الربحية: مثل معدل نمو الأرباح المستهدف، رقم الربح المطلوب.
- معايير تسويقية: مثل حصة المؤسسة في السوق، حجم مبيعات معين، معدل نمو المبيعات.
- معايير تكنولوجية: إبتكار وتقديم منتج جديد، تطوير إستخدامات السلعة.
- معايير زمنية: إنجاز مهمة أو إنتاج عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية.
- معايير إنتاجية: مثل حجم معين من الإنتاج، نسبة إستغلال الطاقة.
- معايير مالية: مثل نسبة معينة للسيولة، أو نشاط ورأس المال.
- معايير ترتبط بالقوى العاملة: مثل أنواع برامج التدريب المطلوب تنفيذها، أو مستوى معين من الأجور أو الحوافز.

(1) \_عبد السلام أبو قحف: المرجع السابق، ص 479.

- معايير تكلفة: مثل كم يكلف إنتاج وحدة واحدة من سلعة معينة<sup>(1)</sup>

## 2- قياس الأداء وتحليل أسباب الانحرافات إن وجدت:

تتم هذه الخطوة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط في ضوء المعايير الموضوعية سالفا، فهو تقييم للإنجاز، يتم بعد أداء العمل، وهذا التقييم يتم عن طريق وسائل متنوعة، منها التقارير الإدارية، الشكاوي، التفتيش..... إلخ، ويجب تحديد نوع وطبيعة الانحرافات "الفرق بينها" ما إذا كانت هذه الانحرافات ملائمة أو في فائدة المؤسسة أو أنها غير ملائمة، عند الإنتهاء من القياس تقوم المصلحة المعنية بتحديد وتحليل أسباب هذه الانحرافات، ولكي تنجح عملية القياس يجب أن تكون المعدلات الموضوعية في البداية واضحة ومفهومة.

ينبغي الإشارة إلى أن عملية الرقابة تصبح أكثر صعوبة وفي نفس الوقت أكثر أهمية عندما تنتقل من المستوى التنفيذي الآلات والمصانع وخطوط الإنتاج إلى المستويات الإدارية الأعلى.

## 3- تصحيح الانحرافات:

من خلال عملية قياس الأداء يمكن رصد الانحرافات، ومحاولة إتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة وتتركز هذه الإجراءات على علاج الأخطاء والمشاكل خاصة في حالة الانحرافات الغير مرغوبة، ويتطلب تصحيح الانحرافات إلى إعادة التخطيط أو تغيير أساليب التوجيه وتطوير الأدوات المستخدمة.

تمر عملية التصحيح بمرحلتين.

أ. مرحلة الإشارة إلى الانحرافات: ويكون ذلك بإبلاغ أي شخص له القدرة على إتخاذ القرار الحازم ضد الانحراف، ويجب أن يتم ذلك في الوقت المناسب حتى يمكن بسهولة الكشف عن أسباب الانحراف والدوافع التي تقف خلفه.

ب. علاج الانحرافات<sup>(2)</sup>: ويكون ذلك بوسائل العلاج بعد الكشف عن الأسباب الحقيقية التي أدت إلى الانحراف، ويكون العلاج من تعديل الأهداف، أو توضيح الإختصاصات أو تحسين ظروف العمل، أو الإهتمام بالتدريب أو إجراء تنسيق مناسب.

من خلال ما تقدم يمكن القول بأن العملية الرقابية تتم وفق مجموعة من المراحل.

(1)- عبد السلام أبو قحف: المرجع السابق، ص 475- 476.

(2)- عبد السلام أبو قحف: المرجع السابق، ص 477.

لو أن أهداف المؤسسة بكاملها تتحقق في الوقت المناسب، وتحقق النمو المنشود بنسب مضاعفة فإنه في هذه الحالة لانتاج إلى أي رقابة، ولكننا نتعامل مع الإنسان بكل سلوكه ومتغيراته ومن أجل تنفيذ الأعمال الموكلة إليه يحتاج إلى الرقابة ومن هنا تبرز لنا أهمية الرقابة.

**ثالثا: أهمية وأهداف الرقابة:**

### 1- أهمية الرقابة :

للرقابة أهمية بالغة في مختلف مجالات الإدارة وذلك لضمان تحقيق الأهداف كما خطط لها ويمكن إبراز هذه الأهمية من خلال ما يلي:

- الرقابة تجنب المؤسسة تكاليف باهضة وضياع وقت وجهد في معالجة الأخطاء والانحرافات.
- التأكد من حسن استخدام جميع الموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية<sup>(1)</sup>.
- الرقابة تساعد في الكشف عن المشكلات التي تعترض تنفيذ عمل ما و تقادي وقوع الأخطاء والانحرافات في مسار التنفيذ ومعرفة أسبابها قبل ، كما تساعد في التنبؤ بالأخطاء<sup>(2)</sup>.
- إن البيئة المعاصرة للمؤسسات شديدة التعقيد، وهذا الأمر يحتم على المؤسسات ضرورة التجاوب مع التغيرات البيئية، فالرقابة تمثل أحد القنوات الرئيسية لتوصل المؤسسة إلى حالة التجاوب السريع مع التغيرات البيئية<sup>(3)</sup>.
- تعد الرقابة عنصرا ضروريا لمراجعة مدى التقدم في إنجاز الأعمال والنشاطات والخطط وإجراء التعديلات اللازمة في حالة حدوث أي إنحراف في التخطيط.

### 2- أهداف الرقابة:

إن أهداف الرقابة تتجاوز خدمة الإدارة ومساعدتها على ضمان أن الأداء يتم وفقا للخطط الموضوعة وكشف الأخطاء والانحرافات إلى عملية الإصلاح الإداري وتنمية روح الإبداع والابتكار وهي أيضا تلامس معاني الثواب والعقاب في مغزاها الإيجابي التصحيحي والتطويري للوظائف، ومن أهم الأهداف المركزية لوظيفة الرقابة ما يلي:

أ. الهدف للإصلاح: يقوم على دعمتين تشخيص الإنحراف الإداري أو الأداء ووصف الدواء الناجح للأخطاء والانحرافات.

(1) \_ضرار العنبي: العملية الإدارية، دار الباروزي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 244.

(2) \_منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، د س ص 194.

(3) \_علي شريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002، 2003، ص 367.

ب. الهدف التشجيعي: يتمثل في التحفيز، إذ تسعى الرقابة إلى ترسيخ مبدأ الرعاية الكاملة لحقوق ومزايا العمال لضمان مكافأة وإثابة السلوكيات والجهود المتلزمة كما أنها كفيلة بمعاينة المقصرين<sup>(1)</sup>.

- توحيد التصرفات اللازمة لتنفيذ الخطط.
- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط.
- تخفيض مخاطر الخطاء عند وضع الخطط.
- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم.
- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ<sup>(2)</sup>.
- تصحيح مسار الخطة المستقبلية وبنائه على أساس سليم.
- تسهيل التنسيق بين أعمال الإدارات والأقسام وربطها بالأداء الكلي ومن ثمة تعاونها لتحقيق الأهداف المشتركة<sup>(3)</sup>.

يتمثل الهدف الرئيسي للرقابة في مساعدة الإدارة لتأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطط الموضوعة لذلك لا بد من الرقابة في كل المجالات.

#### رابعاً: مجالات وخصائص الرقابة الفعالة:

##### 1- مجالات الرقابة:

إن نظام الرقابة ينبغي أن يقوم على أساس متابعة موارد المؤسسة وإستخدامها بإتجاه تحقيق الأهداف لذلك فإن الواقع يشير إلى وجود ثلاثة مناطق داخل التنظيم، ينبغي أن تنال جل إهتمامنا عند تصميم نظام الرقابة في أي مؤسسة.

##### الرقابة على الموارد البشرية:

ترتكز الرقابة على الموارد البشرية على: عملية إختيار العاملين

- عملية إختيار العاملين .

(1)- موسى خليل: الإدارة المعاصرة (المبادئ، الوظائف، الممارسة)، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2005، ص 184.

(2)- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والإتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 74.

(3) \_محمد ماهر عليش: أصول التنظيم والإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص 450.

- ضرورة وضعهم في الأعمال المناسبة لهم، مع تدريبهم بشكل دوري كلما دعت الضرورة إلى ذلك بالإضافة إلى تقييم أدائهم بين الحين والآخر.

ولكن كل هذا يجب أن لا يتعدى الحدود المعقولة والمقبولة للرقابة، لأن الرجل في عمله يعمل بنفس الدوافع والإحتياجات والرغبات التي تدفعه في المجالات الأخرى وهذا ماقلته الأسترالية "ماري فوليت Mary Follet" لأن التنسيق وليس التخويف هو جوهر الإدارة الجديدة.

وقد تخطى المنظمات كثيراً عندما تمارس قدرا مبالغا فيه من الرقابة على أعمالهم، ولكنهم في نفس الوقت يطالبون بدرجة معينة من الإستقلال وحرية التصرف مثال ذلك أنهم يقبلون أن تحدد الإدارة ساعات العمل وكمية المنتجات التي تقابل ساعات العمل، ولكنهم يرفضون أن تتدخل الإدارة في شؤونهما الخاصة كمرقابة نوع أكلهم أو طريقة لباسهم<sup>(1)</sup>.

#### أ. الرقابة على الموارد المادية:

تتجه الرقابة على الموارد المادية لتشمل بعض النواحي منها الرقابة على المخزون والهدف منها هو أن لا تكون كمية المخزون أقل من اللازم أو أكثر من اللازم، كما تشمل الرقابة على العودة لضمان تطابق السلعة المنتجة لمستويات الجودة المحددة لها. وهنا أيضا الرقابة الفنية على الآلات والتي تستهدف إستخدام الآلة المناسبة بما يتفق مع نوع وحجم العمل المطلوب.

وتأخذ الرقابة على الآلات عدة وجوه نذكر من بينها:

- التأكد من أن الآلات المطلوبة موجودة في المصنع وصالحه للعمل.
  - التأكد من الإستخدام الأمثل للآلات.
  - معرفة أسباب عطل الآلات وإجراء التصليحات اللازمة.
- فالرقابة المالية تمثل الأساس الذي يبني عليه أي نظام للرقابة في المؤسسة<sup>(2)</sup>.

#### ب. الرقابة على موارد المعلومات:

تعتبر المعلومة الدقيقة في الوقت المناسب أصلا من أصول المؤسسة وبناء عليه فإن الرقابة على المعلومات الغرض منها التأكد من أن التنبؤات المستقبلية الخاصة بالمبيعات والأرباح دقيقة وملائمة من

(1) - صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية، مخبر علم الاجتماع للبحث والترجمة، الجزائر، 2006، ص 90.

(2) \_ جلال إبراهيم العبد: إدارة الأعمال، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 299.

ناحية الوقت، كذلك التأكد من ملائمة المعلومات المتاحة لأغراض إتخاذ القرارات، إذ من المعروف أنه بدون معلومات كافية ودقيقة لن تتمكن الإدارة من إتخاذ قرارات فعالة<sup>(1)</sup>.

## 2- خصائص الرقابة الفعالة:

لكي يحقق نظام الرقابة دوره في تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاءة فإنه لابد من توافر بعض الخصائص المهمة فيه ومنها:

- **الملائمة:** يجب ملائمة نظام الرقابة لطبيعة نوع المؤسسة وحجم نشاطها فالمؤسسات الصغيرة تحتاج إلى أجهزة بسيطة، وبالطبع كلما زاد حجم المؤسسة تعقيدا تحتاج إلى أساليب ووسائل رقابية متعددة، نظراً لتنوع الأقسام الداخلية ونوعية النشاط الفعلي.
- **الوضوح:** من المستلزمات الأساسية لنجاح نظام الرقابة الفاعل والكفاء أن يكون واضحاً وسهلاً الفهم من قبل جميع المسؤولين عن تطبيقه، لذلك يجب أن تتوفر الإختصاصات والمؤهلات المطلوبة لدى القائمين عليه، كما تتجلى أهمية الوضوح لنا من خلال قبول الأفراد له ومواصلة العمل بمقتضاه<sup>(2)</sup>.
- **المرونة:** ضرورة أن تتمتع أجهزة الوسائل الرقابية بنوع من المرونة وأن تلائم طبيعة التغيرات والظروف التي تمر بها المؤسسة وطرق العمل، وأساليبه المختلفة، حتى تحقق الرقابة أهدافها بصورة عامة، فالتخطيط السليم يستوجب أن تضع المؤسسة دائماً خطط بديلة لمواجهة الظروف الطارئة، ونظام الرقابة يجب أن يعكس هذه المرونة أيضاً عن طريق توقع إدخال تعديلات عليه وفقاً لأي تغير يطرأ على الخطط.
- **مناسبة التكلفة الاقتصادية:** تحتاج عملية المراقبة كجزء من العملية الإدارية والتنظيمية بالمؤسسة إلى تكلفة إقتصادية وبشرية ومادية ولذا يجب أن يتم التخطيط ووضع إمكانات تتسم بالرقابة والتحكم في المؤسسة<sup>(3)</sup>.

(1)- مصطفى صلاح سلامة: مفاهيم حديثة في الرقابة الداخلية والمالية، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 63.

(2)- أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم: التطوير للإداري في منظمات الرقابة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص 162.

(3) \_صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية، مخبر علم الاجتماع للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص 86.



- على الضوء النشاط الفعلي، وحسب حجم الإنتاج وتكاليفه، حتى لا تكون الرقابة عبئاً مالي على المؤسسة وأسعار خدماتها ونشاطها مما يؤثر على المنافسة والنشاط العام للمؤسسة.
- **السرعة في اكتشاف الانحراف:** تؤدي السرعة في التنبؤ بالانحرافات أو إكتشافها قبل وقوعها إلى تسهيل تحليل المشكلات والعقبات الناجمة عن الانحرافات، والأنظمة الناجحة للرقابة قادرة على إتباع الأساليب الوقائية لمعالجة الانحرافات المتوقعة قبل حصولها، وبالتالي تقليل كلفة عمليات المنظمة وتمكينها من بلوغ أهدافها<sup>(1)</sup>.
  - **الموضوعية:** يجب أن تكون معايير الرقابة موضوعية وعدم تدخل العامل الذاتي فيها، لأن عادة ما تؤدي المعايير الموضوعية إلى شعور العاملين بالرضا والطمأنينة.
  - **الإعتماد على الإتصال والمعلومات الإدارية:** يجب توفر نظام للمعلومات لتزويد الرقابة بكل ما تحتاجه، كذلك تتطلب الرقابة الفاعلة، وجود شبكة إتصالات في جميع الإتجاهات لسهولة نقل المعلومات وتداولها داخل المؤسسة<sup>(2)</sup>.
- كما يجب أيضاً أن تتوفر مجموعة من الخصائص في نظام الرقابة الفعال وهي على النحو التالي:
- أن يساعد في متابعة وضبط الأحداث المستقبلية وإتخاذ الموقف التصحيحي اللازم.
  - أن يأخذ في الحسبان تكلفة نظام الرقابة ذاته.
  - أن يتصف بالدقة سواء على مستوى تحديد المعايير أو على مستوى معايرتها.
  - أن يقدم نظام الرقابة المعلومات اللازمة عن المدخلات أو العمليات أو المخرجات في الوقت المحدد.
  - أن يحقق متابعة لأداء بحيث يتم وفقاً لما هو مخطط ومتوقع.
  - أن يتصف بالواقعية بشأن ما يجب القيام بتنفيذه.
  - أن يكون متعدد الأبعاد حتى يمكنه إكتشاف معظم العوامل الرئيسية الخاصة بالأداء.
- لابد من الرقابة في كل المجالات، ولكي تحدث أثرها المطلوب يجب توفر خصائص ومستلزمات يتم مراعاتها أثناء وضعها وممارستها في المؤسسة، وحتى ينجح النظام الرقابي في تحقيق الأهداف التي يرمي لها تستخدم الرقابة عدة أساليب ووسائل يمكن تقسيمها إلى نوعين:
- أساليب تقليدية.

(1)- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود: **نظرية المنظمة**، دار الميسرة للنشر، ط2، عمان، 2005، ص 323.

(2)- كامل المغربي وآخرون: **أساسيات في الإدارة**، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، 1995، ص 212.

- أساليب متخصصة.

**خامسا: وسائل وأساليب إجراء الرقابة:**

تستخدم الرقابة عدة أساليب ووسائل وأدوات رقابية وهذا كي ينجح نظام الرقابة في بلوغ الأهداف التي يرمي لها، وسوف تتم الإشارة بإيجاز إلى تلك الأساليب والأدوات الرقابية مع التعرض إلى كيفية تطبيقها وإستخدامها في العملية الرقابية ويمكن تقسيم أساليب الرقابة إلى نوعين:

**1- الأساليب التقليدية:** وتتمثل في ما يلي:

**أ- التقارير الإدارية:**

هو أسلوب معروف في جميع المؤسسات وذلك من خلال تطبيقه والإعتماد عليه لأنه يعتبر وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة إنجازه، وهذا يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية للأداء المخطط، توجه التقارير بالدرجة الأولى على الجهة المسؤولة عن إتخاذ قرار تصحيح الإنحراف وإتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك قد تكون هذه التقارير دورية أن تعد بانتظام، حيث تساعد في معالجة الإنحرافات في وقتها أو تكون نهائية أي بعد الإنتهاء من إنجاز عمل أو مسؤولية معينة، هي تساعد في التقييم النهائي لأي عمل ولكي تكون هذه التقارير هادفة يجب أن تعتمد على بيانات ومعلومات دقيقة ويجب أن تعد بطريقة جيدة وواضحة<sup>(1)</sup>، ومن أهم التقارير الإدارية ما يلي:

**- التقارير الدورية:**

تكون هذه التقارير بصورة دورية، يومية أو أسبوعية أو شهرية أو فصلية أو حولية أو بعد إنتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع أو بعد إنتهاء المشروع كله، يقوم بوضع هذه التقارير عادة مدراء المشاريع وتكون الجهة المخاطبة فيها هي الإدارة العليا، وهذا للوقوف على الإنجازات والمشكلات، ومثل هذه التقارير تكون مختصرة.

وتحقيق على معلومات وبيانات إحصائية أو جداول وأرقام.

(1)- عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة والتنظيم المفاهيم - الوظائف - العمليات، الإسكندرية، 2001-2002، ص 251.

**- تقارير سير الأعمال الإدارية:**

تتجز هذه التقارير من رؤساء الإدارات أو من ينوب عنهم وتوجه الإدارة العليا متضمنة أنشطة الإدارات وإنجازاتها المتعددة، وتشكل مثل هذه التقارير حلقة وصل بين المستويات الإدارية الوسطى والدني من جهة والمستويات الإدارية العليا من جهة أخرى. وتتضمن هذه التقارير عادة شروعات عن عرض العلميات التنفيذية إلى جانب معلومات مختصرة عن الإنجاز والإشارة إلى المشكلات الناجمة وبعض الإقتراحات والتوصيات لمعالجة ما يلزم.

**- تقارير قياس كفاءة الموظفين:**

وهي تقارير دورية عادية يقيم فيها الرؤساء المباشرون أداء مرؤوسيهم بما في ذلك قياس قدراتهم وتطور تلك القدرات ومدى تعاونهم مع زملائهم في العمل.... إلخ. ويقصد بمثل هذه التقارير تحفيز الموظفين على الأداء وتحسين نوعية عملهم بالإضافة إلى تحسين أوضاعهم الوظيفية.

**- المذكرات:**

هي عبارة عن رسائل متبادلة بين إدارات وأقسام المؤسسة الواحدة حيث تعتبر وسيلة إتصال يتم فيها نقل المعلومات والبيانات، وإستعمال المذكرات واسع الإنتشار في المؤسسات ذات الأعمال الكبيرة، وهذا الصعوبة الإتصال الشخصي بسبب ضغوط العمل والأداء، وعادة ما تستخدم المذكرات في حالة نقل البيانات التي تتطلب المحافظة على ملفات المؤسسة، لتشكل مرجعية وثائقية في المستقبل كما تستخدم المذكرات في الحالات التي تستدعي كتابة البيانات على جداول وإحصائيات رقمية وتسجيل قرارات القمة الإدارية أو في الخطأ فيما لو تم نقلها شفويا على سبيل المثال<sup>(1)</sup>.

**ب- الملاحظة الشخصية:**

بموجبها يستطيع الرئيس متابعة ما يجري في مواقع العمل، فمن خلال هذه الملاحظة الشخصية المباشرة بالعين المجردة يتعرف على السير الفعلي للعمل، وكيفية أدائه والنتائج المتوصل إليها، ويساعد الحوار الذي يدور في مواقع العمل على تصحيح الإتجاهات وتطوير أساليب التنفيذ، بل ورفع الروح المعنوية أحيانا، إلا أن المغالاة في إستخدام هذه الطريقة قد تأتي بنتائج عكسية بسبب الضغوط الواقعة

(1) \_الصباح عبد الرحمن: مبادئ الرقابة الإدارية المعايير، القيم، التصحيح، جامعة عمان الأهلية كلية الإقتصاد والعلوم الإقتصادية، عمان، 1998، ص 288.

على المنفذين وإفترض عدم الثقة، كما أنها تؤدي إلى إهدار وقت ووقت المسؤول في نفس الوقت<sup>(1)</sup>، حيث أنه من شأن الملاحظة سلوكهم إتجاه التعليمات والأوامر، كما يتمكن من الإستماع لآرائهم، إلا أن هذا قد يستغرق وقت طويلا، ويؤدي إلى بدل جهد كبير لشرح أهدافها لكي لا يُساء فهمها، بالإضافة إلى صعوبة تطبيقها على كل الأفراد والعمليات.

### ج- الميزانية التقديرية:

الميزانية التقديرية أو الموازنة التقديرية هي: "خطة مترجمة في شكل رقمي أو كمي فهي تتضمن الأرقام المستهدفة للمبيعات، تكلفة الموارد الأولية، مستويات الإنتاج، حيث تتم المقارنة بين الأداء الفعلي بالمستهدف ويعتبر هذا وسيلة للرقابة على العمليات وتقليل الإنحرافات عن الخطط وبذلك نجد أن الموازنة هي مرشد كمي للتنفيذ وفي ذات الوقت تعتبر بمثابة معيار لتقييم هذا الأداء"<sup>(2)</sup>.

يرجع إعتبار الميزانية كمعيار للرقابة لإحتوائها على العديد من المعايير التي تستخدم في قياس الأداء الفعلي (كحجم وكمية المواد، التكلفة، الزمن)، كما أنها تعتبر أداة هامة من أدوات التنسيق لأنها تلزم كل وحدة إدارية من وحدات المنظمة، أن تضع خططا تتماشى مع الخطط الأخرى، هذا فضلا عن أن الموازنات أداة من أدوات تحديد المسؤولية والسلطة ومراكزها، فموازنة المبيعات مثلا تحدد مسؤولية إدارة المبيعات وسلطتها ونشاطها، وموازنة الإنتاج تحدد مسؤولية إدارة الإنتاج، وهي بذلك أداة هامة من أدوات التنظيم<sup>(3)</sup>.

ومن أهم الميزانيات التقديرية نجد الميزانية العمومية النقدية التي تمثل تحديداً للمركز المالي المستهدف في نهاية فترة الميزانية (نهاية السنة المالية) مرتكزة في ذلك على وضع التقديرات على مركز كل من الأصول التي تعبر عن ممتلكات التنظيم والخصوم التي تعبر عن المصادر التي يمكن الإعتماد عليها في الحصول على الأموال لتمويل ممتلكات وأعمال التنظيم، وبمقارنة الميزانية العمومية الفعلية بالميزانية العمومية التقديرية يمكن للإدارة أن تضع يدها على مواطن القصور المؤثرة على التنظيم<sup>(4)</sup>.

(1) ثابت عبد الرحمن، جمال الديك محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001، ص 424.

(2) عبد الغفار حنفي: مرجع سبق ذكره، ص 24 - 25.

(3) علي شريف، محمد سلطان: المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 367.

(4) محمد فريد الصحن: مرجع سبق ذكره، ص 389.

**د- الرقابة عن طريق نقطة التعادل:**

يمثل تحليل نقطة التعادل وسيلة تخطيطية مفيدة حيث أنه يبين النتائج التي يمكن أن تحققها المؤسسة عند مختلف إستخدامات الموارد المتاحة كوسيلة رقابية فإن التحليل يبين عند كل نقطة معنية العلاقة بين التكاليف التي تتكبدها المؤسسة وبين إرادتها عند تلك النقطة. ويعمل هذا الأسلوب على تمثيل وضع المؤسسة في لحظة معينة، ولهذا الأسلوب تطبيقات كثيرة تساعد الإدارة في التزويد بالفكار الجيدة عن مستوى نشاطها(1).

**2- الأساليب المتخصصة: تتمثل في ما يلي:****أ- خرائط مراقبة الجودة:**

إن من أهم تطبيقات الرقابة هو الحفاظ على جودة المنتجات سواء من حيث الحجم، الشكل، اللون، التركيبية..... إلخ، فمن أجل هذا تستخدم الرقابة أسلوب خرائط المراقبة المبنية على أساس المعلومات الإحصائية مثل الوسط الحسابي، المدى، الإنحراف المعياري.... إلخ.

**ب- خريطة جانت:**

خريطة جانت نسبة إلى العالم هنري جانت أحد مؤسس حركة الإدارة العلمية في نهاية القرن 19، وهي أسلوب يعمل على ضبط الإنتاج نسبة إلى عنصر الزمن كما أنه وسيلة مباشرة في إجراء مقارنة مستمرة بين ما مخطط وبين الأداء الفعلي، إن الكثير من وسائل التخطيط والرقابة الحديثة قد بنيت أساساً على فكرة خريطة جانت ومن أمثلة أسلوب تقييم ومراجعة المشروعات(2).

**ج- الخرائط الرقابية: ومن أهمها ما يلي:**

- سجل الآلة: يوضح سجل الآلة كمية العمل الذي تؤديه الآلة وبين الوقت الضائع وهذا بإستعمال شكل بياني تظهر فيه عدد الساعات التي إشتغلت فيها الآلة الواحدة يوميا وما أنتجته وبذلك يمكن التعرف على كفاءتها الإنتاجية.
- سجل العامل: يمكن سجل العمل من معرفة الوقت الذي يستغرقه كل عامل في عمله ومقدار الإنتاج الذي حققه خلال هذا الوقت.

(1)- أبو بكر مصطفى بعبيرة: مرجع سبق ذكره، ص 39.

(2) \_إيمان محامدية: العلاقة بين الرقابة التنظيمية والأداء، رسالة ماجستير في تنمية الموارد البشرية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2008-2009، ص 63.

- خريطة توضح العمل: توضح الأعمال المنجزة والغير منجزة بالنسبة لمنتوج ما يتطلب عدة مراحل خلال فترة زمنية معينة وهذه الخريطة تقدم في بعض الأحيان في شكل لوحة كبيرة تساعد المسؤول على مراقبة النشاط الذي يريد مراقبته.

- خريطة التصميم: تشبه سجل العامل حيث توضح فيه طريقة سير العمل وفقا لتسلسل مراحل الإنتاج وتبين كذلك العمليات التي تأخرت عن موعدها<sup>(1)</sup>.

#### د- أسلوب تقييم ومراجعة المشروعات:

يستخدم هذا الأسلوب في الأعمال الضخمة مثل: بناء سد كبير، مشاريع سكنية، إنشاء مدينة كاملة.. إلخ، لأن هذا يعمل على التنسيق بين الأعمال المتداخلة فهو يقوم على فكرة تقسيم الأعمال إلى مجموعات تسمى بالنشاطات وقد يشترك في تطبيق هذا الأسلوب أكثر من مؤسسة واحدة والذين يشتركون في إنشاء أو إنجاز عمل واحد أي التعاون والمشاركة في تنفيذ المشروع.

#### هـ- أنظمة مراقبة المخزون:

إن الإحتفاظ بالمخزون ضروري لبقاء المؤسسة وإستمرارها، إن النظام الجيد لمراقبة المخزون يهدف إلى وضع المؤسسة في ضوء الأهداف التالية:

- تخفيض نفقات التخزين قدر الإمكان.
- تخفيض إحتتمالات تعرض المخزون للتلف أو السرقة أو الإنكماش وغيرها من الأخطار الأخرى.
- منع تعرض الإنتاج أو الخدمة للتوقف بسبب نفاذ المخزون وما يترتب على هذا التوقف من تكاليف إضافية على المؤسسة.

- الإحتفاظ بمعلومات وبيانات مراقبة المخزون في المؤسسة لإستعمالها في مهام أخرى<sup>(2)</sup>.  
ومن هنا نكون قد تطرقنا إلى أهم الوسائل والأساليب الرقابية ومن خلال هذا نجد أنفسنا نتوصل إلى إستعراض أهم الإتجاهات النظرية التي تقارب الرقابة.

(1) كشود وداد: الرقابة داخل التنظيم، مذكرة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012، ص 56.

(2) أبو بكر مصطفى بعيرة: المرجع السابق، ص 56.

**سادسا: الإتجاهات النظرية للرقابة:**

إن الباحث في الحقل المعرفي والنظري الذي تناول دراسة الرقابة يجد هناك عدد كبير ومتنوع من المداخل النظرية التي إهتمت بضبط عملية العمل وتحسن الأداء بغية تحقيق الأهداف المسطرة في أسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة وعلى أكمل وجه.

هذه المداخل تزايدت بوتيرة عالية جدًا الشيء الذي إنعكس على إختلاف الرؤى، فهناك من نظر المؤسسة كنسق مغلق ويستند إلى هيكل طويل ومتعدد المستويات الإدارية، تحدد فيه الأدوار والمهام بدقة كما يتسم بمركزية إتخاذ القرارات ونطاق إشراف ضيق ورقابة، في حين هناك من نظر إلى المؤسسة على أنها نسق مفتوح وهو بعكس المغلق.

وقصد إعطاء لمحة لأهم المداخل النظرية التي تناولت موضوع الرقابة قديما وحديثا، قمنا بتقسيمها على ثلاث مدارس، مركزين في هذا نظرة كل مدرسة إلى المؤسسة من حيث الهيكل الرسمي والإشراف الضيق والرقابة الصارمة، وهذا ما دعت إليه المدارس الكلاسيكية الإدارة العلمية، التقسيم الإداري، البيروقراطية.

وهناك من نادا بعناصر تنظيمية وسلوكية أخرى كالإنسان ومختلف الجوانب النفسية والاجتماعية، حيث نادت بالرقابة المرنة والإشراف الواسع المبني على العلاقات الإنسانية والتنظيم غير الرسمي وأثره على سلوكيات الجماعة، ومن هنا صنفت بالمداخل النيوكلاسيكية (مدرسة العلاقات الإنسانية).

أما المدارس الأخيرة فهي المدارس الحديثة وهي عبارة عن جملة من التصورات تخالف الإتجاهين السابقين، كونها نظرت إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح وإهتمت بالإنسان، التكنولوجيا، البيئة الاجتماعية للتنظيم منها (البنائية الوظيفية، نظرية النظم، نظرية (z).

**1- المدارس الكلاسيكية:**

تندرج تحت هذه المدرسة عدد من النظريات الإدارية التي ظهرت في أوروبا وأمريكا في أواخر القرن 19 وبداية ق 20 أهمها:

**أ- نظرية الإدارة العلمية:**

لقد نشأت وتطورت الإدارة العلمية في فترة ما بين 1900 و1930 حيث شهدت الولايات المتحدة الأمريكية تطورًا كبيرًا شمل كل مستويات الحياة خاصة المجال الإقتصادي، وهذا ما إستلزم ضرورة وجود آليات حديثة لترشيد وتسيير ومراقبة هذا التطور، الأمر الذي إستدعى ولفت أنظار رجال مثل فريديريك تايلور، حيث شرع في البحث عن السبل الكفيلة بحل مشكلة تدني مستوى الإنتاج وتذبذب داخل

التنظيمات الصناعية خاصة مع تقادم اللامبالاة، والإشراف في إستعمال وسائل الإنتاج، ومن هذا كله شرع تاييلور في تقديم تصوره لتحسين الإنتاج، وقد ضاع وسطر قواعد لذلك.

ومن أهم ما جاءت به التاييلورية ما يلي:

لقد نظر تاييلور إلى التنظيمات كنسق مغلق تتسم بالهيكل التنظيمي الطويل ومستويات إدارية متعددة وحسبه للوصول إلى التحكم في كل هاته المستويات لابد من الرقابة الصارمة حيث: "لكي تصبح وحدة الأمر ممكنة لابد من تضيق نطاق الإشراف وبالتالي يمكن جعل الرقابة والإشراف على أساس رجل لرجل بمعنى لكل عامل شخصا معنيا يشرف عليه ويراقبه"<sup>(1)</sup>.

وقد دعم تاييلور نمط الإشراف بالتخصص أي الإشراف التخصصي بمعنى أنه لكل تخصص من العمل مشرف مختص وبهذا الأساس يمكن تحسين وإستغلال قدرات الفرد الفعلية وتحسين ورفع أدائه وأداء التنظيم عامة.

إن السمة الغالبة للقواعد التي جاء بها تاييلور هي أنها تتسم بالدقة والوضوح والصرامة حيث قام بتصميم نطاق دقيق ومحدد للتخصص وتقسيم العمل طبقا لنتائج دراسة الزمن والحركة، ذلك أن كل عمل تستبعد من الحركات الزائدة ويحسب له الوقت المناسب لأدائه.

وهي طريقة رقابية آلية مضبوطة جداً، كما نلمس لدى تاييلور قاعدة الإلتزام والإلزام التي وضعها لتحسين العمل وأداء العامل وتعني هذه القاعدة ضرورة أن يلتزم العمال والموظفون بالطرق والأساليب والحركات التي تحدد لهم إلتزاما حرفيا وبدقة متناهية وكأنهم آلات ويتحقق هذا الإلتزام بأسلوبين:

- **أسلوب تحفيزي (ترغيبى):** يقوم على أساس منح الموظفين حوافز مادية (رفع الأجور، منح مكافآت علاوات....) مما يؤدي إلى تشجيع تمسكهم بتعليمات الإدارة وتنفيذها وتسمى الإستجابة الطوعية بناء على التحفيز.

- **أسلوب ترهيبى:** يقوم على أساس القواعد واللوائح وخرائط الإجراءات وطرق الأداء والإرشادات التفصيلية اللازمة لإنجاز ما يجب عمله والطلب من العمال بضرورة العمل بذلك دون أي تحريف أو تعديل أو إضافة .... وإيقاع العقوبات الرديعية إذا حصل أي تجاوز، وتسمى الإستجابة الجبرية حسب هذه الحالة<sup>(2)</sup>.

من أهم ما جاءت به القواعد التي وضعها تاييلور هي:

(1)- علي السلمي: **تطور الفكر التنظيمي**، وكالة المطبوعات للنشر، الكويت، 1980، ص 67.

(2) \_ عبد المعطي عساف: **مبادئ الإدارة**، دار زهران للنشر، الأردن، 2000، ص 58.



- إحلال النظرة العلمية في الإدارة بدلا من القواعد التقليدية المستمدة من الخبرة.
  - الإختيار العلمي لإنتقاء أفضل العمال وتدريبهم لكي يؤدي كل عامل أعلى مستوى ممكن من العمل.
  - فصل العمل الفكري (التخطيط) عن التنفيذ حيث يقوم المديرون بتخطيط وتنظيم العمل ويقوم العمال بتنفيذ الخطة.
  - تعاون العمال والإدارة لإنجاز الأعمال وفقا للأساليب العلمية<sup>(1)</sup>.
- بحسب هته القواعد يمكن الرفع من أداء العامل حسب تايلور، كما نادا بمركزية إتخاذ القرارات وتركز هته الوظيفة في الجهاز الإداري فهو الذي له السلطة وهي تناسب من الأعلى للأسفل حسب تدرج المستويات الإدارية وصولا للقاعدة العمالية وبهذا النمط يصير كل مستوى يراقب المستوى الذي أسفله وتصبح الرقابة آلية.
- وبصفة عامة فإن جوهر الرقابة عند تايلور يرتكز على نظام محكم الإغلاق تتجلى أهم عناصره فيما يلي:

- وحدة الأمر ومركزية إتخاذ القرارات.
  - وحدة الإجراءات والقواعد.
  - الإشراف الضيق ومن ثم الرقابة اللاصقة.
  - الحوافز المادية.
  - تقسيم العمل والتخصص الوظيفي.
- وبحسب تايلور فإن هذا النظام الرقابي المحكم الإغلاق هو السبيل لبلوغ للأهداف المسطرة.

#### ب- نظرية التقسيم الإداري:

إن نظرية التقسيم الإداري جاءت بفكرة ملازمة تقريبا للأفكار والمبادئ التي جاءت بها الإدارة العلمية وتتمثل هذه النظرية في أعمال كل من "تولير جوليك" و"إرويك" و"هنري فايول" وغيرهم من الذين حاولوا تحديد المبادئ التي بواسطتها تتحقق الكفاية الإدارية وبذلك ركزوا دراستهم وتحليلاتهم حول الأسس العلمية والعملية الإدارية داخل التنظيمات وعلى غرار نظرية الإدارة العلمية فقد ركزت نظرية التقسيم الإداري على النسق الإداري وحددت عددا من المبادئ في التنظيم مثل التوجيه والرقابة، وإهتمت بطبيعة

(1)- إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي: الإدارة (مفاهيم وأنواعها وعملياتها)، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الإسكندرية،

العمليات الوظيفية داخل التنظيمات ومدى أهمية التخصص وتقسيم العمل والمعيارية الرسمية للقواعد والكفاءة الإنتاجية، فتفويض السلطة بحسب هته النظرية يكون عبر التسلسل الهرمي الذي يشير إلى تقسيم السلطة رأسياً وتحديد المسؤوليات للوحدات التنظيمية المختلفة.

بحيث تتدرج السلطة والمسؤولية من المستويات التنظيمية العليا إلى السفلى، فالسلطة مركزة في المستويات العليا للتنظيم وما على الأعضاء المتواجدين في المستوى السفلي إلا تنفيذ الأوامر والتزام الطاعة.

كما إهتمت النظرية بالمشرفين والعمال من حيث أدائهم الفيزيولوجي وأن تكون أعمالهم تصب في المصلحة العامة للتنظيم ومصلحة الشخص خاضعة لمصلحة التنظيم.

وما على العامل إلا إلتزام الطاعة والتنفيذ للقوانين واللوائح وقواعد المنظمة المحددة لعمله في مستوى معين، وطاعة الرئيس ومساعديه وتنفيذ قراراتهم، ويجب أن تسود روح التعاون بين العمال أنفسهم وبين العمال والمشرفين الذين يحاولون دائما تشجيع روح الابتكار والمبادرة لدى العمال والمشرفين الحق في إصدار وممارسة الرقابة من خلال مسائلة العمال ومحاسبتهم على تنفيذ القرارات.

لقد إهتم "فايول" بعملية الإشراف حيث أوضح أنه يجب أن تكون مصلحة العمال وأعمالهم تصب في مصلحة التنظيم وخاضعة له، وما على العامل الإلتزام بالقواعد والقوانين البيروقراطية للتنظيم المحددة لعمله في مستوى معين، كما ألح "فايول" على أن يتلقى الفرد في عمله أوامر من جهة واحدة أي وحدة الأمر كما بين أن كل مرؤوس لا يستطيع الإلتصاف بأي مستوى إلا عبر المرور برئيسه المباشر، والرئيس لا يستطيع الإلتصاف في إتجاه أدنى إلا عبر رؤساء الأشخاص الذين يريد الإلتصاف بهم في حالة ما لم يكونوا من مرؤوسيه المباشرين.

خلاصة القول أن "فايول نادا بالإشراف الضيق، وقد نادا بما يسمى بالمبادئ بدلا من القواعد لأن المبادئ أكثر مرونة لتمتعها بقدرة التكيف مع الظروف.

ومن أهم ما جاءت به المبادئ التي صنعها "فايول" التخصص وتقسيم العمل وتحديد الأدوار والواجبات بدقة لكل فرد داخل التنظيم، كما أوصى بأن تكون مكافآت الأفراد عادلة وتحقيق أقصى درجة من الرضا سواء بصاحب العامل أو العاملين، وقد ألح كذلك على ضرورة التوازن بين السلطة والمسؤولية أي إعطاء السلطة للفرد بالقدر المتلائم مع الأعمال والواجبات المطلوب منه إنجازها<sup>(1)</sup>.

(1) نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار المة، الجزائر، 2011، ص 120.

أما "موني" و"ريللي" من أهم المبادئ التي إرتكزت عليها نظرياتهم هي المبدأ الإستشاري والمبدأ الوظيفي ومبدأ التدرج ومبدأ التنسيق.

ويقوم مبدأ التنسيق على أساس توفير وحدة العمل في سبيل تحقيق هدف محدد ووجود روح التعاون والحالة المعنوية العالية بين أفراد التنظيم بينما يشير مبدأ التدرج لتوكيل السلطة وتحديد الوظائف والسلطة تتناسب حسب "موني" و"ريللي" من قمة التنظيم إلى قاعدته، في حين يقصد بالمبدأ الوظيفي التخصص الوظيفي أما المبدأ الإستشاري فهو موجز في تقديم النصح والمشورة من طرف الإستشاري أما المرؤوسين فهم مسؤولين عن النتائج<sup>(1)</sup>.

من خلال ما تقدم يمكن القول أن نظرية التقسيم الإداري قد ركزت وضاعت نظاما للرقابة ينطوي على هيكل طويل يتسم بنطاق إشراف ضيق وقواعد بيروقراطية عمادها تحديد الوظائف وتوزيع المهام والمسؤوليات والواجبات بدقة أضف لذلك فالسلطة تتناسب من الأعلى إلى الأسفل أي مركزية إتخاذ القرارات كما أن الإتصالات رسمية.

## 2- النظريات النيوكلاسيكية:

لقد جاءت هذه النظريات كرد فعل للنظريات الكلاسيكية، التي ركزت إهتمامها على التنظيم وأفراده من زاوية الهيكل الرسمي وعوامل الرشد، في حين ركزت النظريات النيوكلاسيكية على العوامل الإجتماعية والنفسية للأفراد أخذة بعين الإعتبار أهمية التنظيم غير الرسمي وتأثيره على أفراد التنظيم، وقد أدرجنا تحت ضوئها النظريات التالية:

### أ- نظرية العلاقات الإنسانية:

لقد نشأت نظرية العلاقات الإنسانية منذ العقود الأولى للقرن 20<sup>(2)</sup>، حيث جاءت كرد فعل للنظريات الكلاسيكية التي تناولت التنظيم من خلال الجوانب الرسمية وعوامل الرشد الكاملة، وهذا ما رفضته العلاقات الإنسانية ووضعت بدلا منه مبدأ الرشد المحدود، الذي يأخذ بعين الإعتبار القيود المادية والطبقية والبيئية التي تمنع الإنسان عادة من أن يصل إلى الحد الأقصى من إشباع لحاجاته<sup>(3)</sup>.

(1) \_ جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود: الإدارة المعاصرة في المنظمات الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 196.

(2) \_ عبد الله محمد عبد الرحمن،: "علم اجتماع الصناعي النشأة والتطورات"، دار النهضة العربية، بيروت، 1999، ص 105.

(3) \_ علي السلمي: المرجع السابق، ص 90.

وكان هدف هذه الحركة هو الوصول إلى بعض المبادئ والتقنيات للتغلب على المشاكل التي واجهت المؤسسات الرأسمالية المسيرة وفق المبادئ التaylorية، كالعجز عن رفع الإنتاج وتحسينه، الإضرابات، الغيابات، وعدم ضمان ولائه للعمال.... إلخ<sup>(1)</sup>.

وقد أكد "إلتون مايو" وزملاءه من خلال التجارب التي قام بها في مصانع "هاوثورن" (تقوم هذه النظرية على أفكار إلتون مايو الذي وجه إهتماماته للعنصر البشري وإعتبر أهم العناصر في المؤسسة التي تعمل على ضمان بقائها وإستمرارها). التابعة لشركة "وسترن إلكترونيك" على بعض الأفكار والمبادئ التي لفتت الأنظار إلى دور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي<sup>(2)</sup>.

وهذا من خلال إكتشاف أهمية العلاقات الإجتماعية في زيادة الأداء والإنتاج حيث أن تماسك الجماعة والإلتزام بمبادئها تأثير الواضح على إنتاجية العمال وسلوكهما أثناء العمل.

لهذا فقد أكد أنصار هذه النظرية على ضرورة وعمل القيادة على تحقيق التقارب بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي من خلال إشراك العمال في عملية الإدارة والإهتمام بالإتصالات بين أجزاء التنظيم وضرورة العمل الجماعي وكسر الروتين الناتج عن التخصص الدقيق في العمل.

كما نادى أنصار هذه النظرية بضرورة تحفيز العاملين في المؤسسة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والإجتماعية، وهذا لأنّ الحوافز المعنوية لها دورها أيضا في إثارة دوافع الأفراد كالحوافز المادية تماما.

بالإضافة إلى هذا فقد ركزت أيضًا على ضرورة خلق إتصال فعال بين مستويات المؤسسة المختلفة لتبادل المعلومات، وهذا من خلال مشاركة العاملين<sup>(3)</sup>.

معنى هذا أن الرقابة داخل المؤسسة لا تكون صارمة ولا لصيقية، بل يعتمد المشرف على الرقابة بالمشاركة إضافة إلى الرقابة الذاتية التي يكون فيها العامل بعيدا عن تأثير المشرف، هذا الأخير الذي يجب أن يتمتع بقدرات ومهارات إجتماعية بنفس القدر الذي يتمتع فيه بمهارات فنية في العمل.

وهذا لأن الطريقة الديمقراطية في معاملة العاملين كفيلة بأن تحقق لهم المناخ الملائم، إذا أنها تشبع حاجاتهم الإحترام والتقدير وإثبات الذات وتجعلهم يشعرون بالرضا فيتوجهون إلى زيادة أدائهم في العمل

(1) \_ السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف للنشر، ط2، القاهرة، 1977، ص 135.

(2) \_ المرجع نفسه: ص 95.

(3) \_ حسن حريم: إدارة المنظمات، مكتبة الحامد، عمان، 2003، ص 26.

الذي يظهر من خلال زيادة الإنتاج وبالتالي تحقيق فعالية داخل التنظيم من خلال تحقيق الأهداف المسطرة(1).

#### ب- نظريات الحاجات لـ "إبراهيم ماسلو":

تعتبر نظرية "سلم الحاجات"، التي وضعت من قبل "إبراهيم ماسلو" من أكثر النظريات التحفيز شيوعاً وقدرته على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته من خلال البحث عن الدوافع التي تحفز الإنسان للعمل(2).

معتمداً في هذا على مبدئين أساسيين يسمى الأول بمبدأ النقص أو العجز في إشباع الحاجة: القائل أن الأفراد يسعون دائماً في سد حاجات حرموا منها ومن ثم هم يعملون محفزين للحصول عليها وإشباعها بسهولة فلا علاقة لها بأي سلوك تحفيزي يذكر.

أما المبدأ الثاني هو التقدم الحاجاتي: القائل أنّ الحاجة يجب إشباعها في مستوى معين بعد إنهاء إشباع المستوى الحاجاتي، الذي سبق مستواها لأن حاجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم بحسب أولويتها للفرد ولهذا فقد صنفها "ماسلو" هذه الحاجات الإنسانية في خمس فئات:

#### - الحاجات الجسمية "الفسولوجية":

وتتمثل الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان وإستمرارية على قيد الحياة كالطعام والماء والهواء.... الحاجات الفسولوجية تسيطر على بقية الحاجات إذا لم تكن مشبعة.

#### - الحاجة إلى الأمن والسلامة:

تتضمن حاجات الفرد للحماية من الخطار الجسمية والصحية البدنية كذلك الحماية من الأخطار الإقتصادية، المتعلقة بضمان إستمرارية العمل للفرد لضمان إستمرار الدعم المادي الضروري للفرد للمحافظة على مستوى معين من الحياة المعيشية.

(1)- سعيد يس عامر، علي عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس، ط2، القاهرة، 1988، ص 19.

(2)- سنان الموسوي: الموارد البشرية وتأثيرات العولمة فيها، دار مجدلاوي عمان، 2004، ص 236.

**- الحاجة إلى الإنتماء: (1)**

حيث يرغب الفرد لأن يشعر بأنه عضو في الجماعة التي ينتمي إليها وأن هناك نوعاً من التفاعل الوجداني بينه وبين أفراد جماعته يعطى ويأخذ.

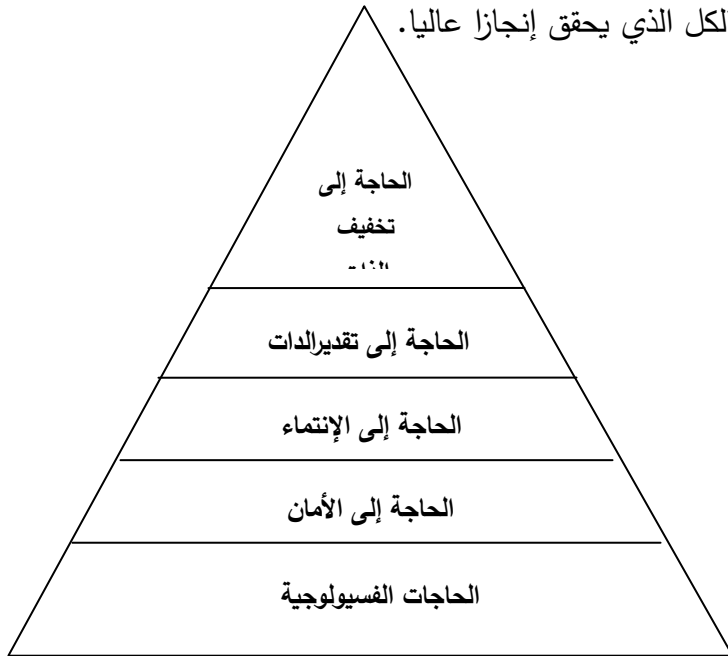
يلاحظ أن سيادة الروح المعنوية الطيبة وأنماط القيادة والإشراف الحسنة وأنظمة إدارية تهتم بنظم الإقتراحات..... وغيرها، يمكنها أن تؤثر على إشباع هذه الحاجات.

**- الحاجة إلى الإحترام:**

يحتاج الإنسان إلى الشعور بالثقة والمركز الإجتماعي كذا يحتاج أن يشعر بقيمته وكفاءته من ناحية شخصية وإلى رؤية ذلك الإحترام والإعتراف في عيون الآخرين، كما يحتاج إلى إحساسه بالثقة في النفس والقوة والقدرة والكفاءة.

**- الحاجة إلى تقدير الذات:**

يحتاج الإنسان إلى أن يشعر بأهميته وبوجوده عضواً قوياً محترماً بالغ الأهمية والتأثير في جماعته، وأنه يستحق بشكل كامل الفرص المتاحة أمامه والمتعلقة بمواهبه وقدراته وكفاءته ويشعر كذلك بأن له رسالة في الحياة وهو في ذلك يسعى إلى البحث عن المهام ذات الطبيعة المتحدية لمهاراته وقدراته وهو يطور من مقدراته الإبداعية والإبتكارية بالكل الذي يحقق إنجازاً عالياً.

**شكل (1): هرم ماسلو في تدرج الحاجات**

المصدر: سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2006، ص 16.

(1) \_حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص

## ج- نظرية الفلسفة الإدارية:

يعتبر "دوجلاس ماكريجور" من أبرز أنصار هذه الحركة الإنسانية من خلال نظرية الفلسفة الإدارية والتي قامت على أساس إفتراضي رئيسي وهو أن كل عمل أو تصرف إداري في التنظيم إنما يركز على نظرية تنظيمية أن لكل مدير فلسفته الإدارية ونظريته الخاصة التي تؤثر على سلوكه وتصيب تصرفاته بطابع معين<sup>(1)</sup>. أي أن سلوك المشرف مع المرؤوسين يتحدد وفقا لتصور هذا الأخير.

ومن بين أهم ما نادى به هذه النظرية هو إعتبارها أن السلطة هي الوسيلة الوحيدة للتأثير على سلوك أعضاء التنظيم، وهذا ما إعترض عليه "ماكريجور" الذي يرى أن السلطة واحدة من أنواع مختلفة من أساليب التأثير على السلوك الإنساني، فهناك عمليات الإجبار المباشر كوسيلة للتأثير على السلوك وأساليب الإغراء المختلفة.

وبناء على هذا قدم "ماكريجور" نموذجين أطلق عليهما نظرية (X) التي تمثل الفكر الكلاسيكي في التوجيه والتحكم، ونظرية (Y) والتي يؤمن بها والتي تصور تأثيره بحركة العلاقات الإنسانية.

وسنعرض فيما يلي أهم الإفتراضات التي قامت عليها كل من النظريتين:

الإفتراضات التي قامت عليها النظرية (X)<sup>(2)</sup>:

- إن الإنسان بطبيعته كسول، لا يميل إلى العمل.
- يتوجب على الإدارة إجبار العمال على العمل ومراقبته بشكل دقيق، وتهديده بالعقوبات من أجل ضمان قيامه بالعمل.
- يكره العمال تحمل المسؤولية ويفضلون أن يتم توجيههم مباشرة وبشكل تفصيلي.
- يعطي العاملون الأهمية الكبرى لعنصر الأمن الوظيفي وللحوافز المادية ويظهرون مستوى متدنيا من الطموح.

الإفتراضات التي قامت عليها نظرية (Y):

- الأفراد يميلون بطبعهم إلى العمل متى توفرت لهم الظروف الملائمة لذلك.
- إيجاد الدافع على العمل لدى الأفراد لا يجب أن يقتصر على إشباع الحاجات العضوية والأمنية ولكن يجب أن يمتد إلى الحاجات الإجتماعية وتقدير الذات.

(1) \_محمد عبد الفتاح الصيرفي: مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر، عمان، 2006، ص 88.

(2) \_مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي والتنظيم، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 53.

- يتمتع مع العمال بقدرات إبداعية أخلاقية، ولا تقتصر هذه القدرات فقط على المديرين وبناء على هذه الافتراضات الإيجابية لـ "ماركز يجور" حول الإنسان فهو يرى أن من الأفضل أن يستند سلوك المديرين ونمط إشرافهم على الافتراضات الإيجابية حول الإنسان وأن يكون ذلك مرشدا لهم في تصميم الهياكل التنظيمية، ولهذا يمكن إرجاع دعوات الإدارة بالمشاركة، وإعادة تصميم الوظائف، تنمية العلاقات الإيجابية في العمل لجهوده في هذا المجال<sup>(1)</sup>.

### ب- النظرية الموقفية (الشرطية):

ترى هذه النظرية أنه لا توجد مبادئ أو قواعد أو نظريات في مجال الإدارة قابلة للتطبيق في جميع الظروف والمواقف، وإنما يحتاج كل موقف إلى مبادئ وقواعد أو نظريات تتفق مع طبيعته. حيث ينظر هذا الإتجاه إلى القيادة بوصفها نوعية ونسبية ومرتبطة بالموقف الخاص الذي تظهر فيه، فالفرد الذي يكون قائداً في موقف ما قد لا يكون بالضرورة قائد في موقف آخر، وترى هذه النظرية أن القائد لا يظهر إلا إذا تهيأت الظروف في المواقف الاجتماعية لإستخدام إمكانياته القيادية<sup>(2)</sup> فالجانب الأساسي في هذه النظرية هو القائد، الجماعة، الموقف فمتغير الموقف له أهمية كبيرة في تحديد من القائد الذي يمكنه إنجاز أهدافه.

تقوم هذه النظرية على عدد من الافتراضات وهي:

- ضرورة إدراك أو فهم ظروف المؤسسة الحقيقية.
- إختيار الأساليب الإدارية الأكثر ملائمة لهذه الظروف أو الموقف.
- الكفاءة في تنفيذ هذه الأساليب.

من رواد هذه النظرية نجد إسهامات كل من:

"جون ويدور" التي صنفت الصناعات حسب نظام الإنتاج المتبع إلى ثلاث مجموعات وهي:

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

(1)- جبر النجر ينبرج، روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ت، رفاعي محمد إسماعيل علي بسيوني، دار الريج للنشر، السعودية، 2004، ص 157.

(2)- محمد سيد فهمي، عبد الحميد عطية: طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الجديد، الأزاريطة، الإسكندرية، ص 114.



حيث أوضحت جون أن هناك إرتباطا بين كل نوع من هذه الأنواع من الصناعات وبين النمط التنظيمي المتبع فيها، كما أن هناك علاقة بين الفاعلية التنظيمية ودرجة التوافق بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي وبين حجم التكاليف الإدارية والتكنولوجية المستعملة<sup>(1)</sup>.

أما "تشارلزبيرو" فقد إهتم بدراسة أثر التكنولوجيا على الهياكل التنظيمية فنظر إلى التكنولوجيا على أنها تعني المعرفة وليس الآلة وقسم التكنولوجيا وفقا لهذا الأساس إلى أربعة أنواع وربطها بنمط الهيكل التنظيمي حسب الجدول التالي:

جدول (3): خصائص النظرية الموقفية

نوع التكنولوجيا	درجة الرسمية	درجة المركزية	نطاق الإشراف	التنسيق والرقابة
روتينية	متدنية	عالية	كبير	التخطيط والإجراءات الصارمة
هندسية	متدنية	عالية	متوسط	التقارير
حرفية	متوسطة	متدنية	ما بين المتوسط والكبير	الاجتماعات والتدريب
غير روتينية	متدنية	متدنية	متدنية	الاجتماعات ومعايير الجماعة

المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي: مبادئ التنظيم والإدارة، دارالمناهج للنشر، عمان، 2006، ص 113.

وبهذا فقد قدمت هذه النظرية قاعدة معرفية ثرية لفهم كيفية عمل التنظيمات وإدارتها في ظل ظروف متغيرة، كما أن أسلوبها يساعد على إستخدام أفضل الطرق لمعرفة الكثير عن التنظيم، كما جاءت هذه النظرية في دراسة التنظيم أكثر صدقا في إيضاح حقيقة عدم الثبات والإستقرار في الظواهر التنظيمية.

### ج- النظرية البيروقراطية:

ظهرت هذه النظرية في أوائل القرن العشرين ويعود الفضل في إرساء مبادئ وقواعد هته النظرية "لماكس فيبر" الذي يعد أول من صاغ نظرية علمية تهتم بدراسة البناء التنظيمي، وقد إنطلقت هته النظرية من تعريف البيروقراطية حيث تشير إلى الجهاز الإداري وكيف يؤثر على الأداء والسلوك

(1)- موسى الجوزي: التطوير التنظيمي - أساليب ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص 537.

التنظيمي، وقد وضع بعد ذلك النموذج المثالي لدراسة تنظيم المؤسسة والذي يطلق عليه البعض الأسلوب الإداري الرشيد ذلك أن تحليلاته تتسم بالموضوعية والدقة والرشد وفي نطاق هذا النموذج يمكننا إستنباط تصور "فيبر" حول متغيرات الرقابة فما هي عناصر هذا التصور؟.

لقد نظر "فيبر" للتنظيم كنسق مغلق يتصف بهيكل تنظيمي طويل متعدد المستويات الإدارية ويتسم بنطاق إشراف ضيق هذا التنظيم الهرمي للجهاز الإداري يمكن تقسيمه لثلاث مستويات.

فالمستوى الأول يقع في قمة الهرم الإداري وهو مستوى الإدارة العليا أو السلطة المركزية مهمة صياغة ووضع الأهداف والسياسات العامة للتنظيم والعمل على متابعتها من خلال المستويات الأخرى. أما المستوى الثاني هو الإدارة التنفيذية ومهمتها وضع الخطط التنفيذية اللازمة لتنفيذ الأهداف والسياسات والإشراف على عمليات تنفيذها وتسليم التقارير عن عملية التنفيذ للسلطة العليا.

في حين أن المستوى الثالث وهو مستوى الإدارة الدنيا أو الإدارات الإشرافية تقوم بعمليات التنفيذ المتنوعة تحت المستوى الذي أعلى منها، ونلمس من خلال التنظيم الهرمي للجهاز الإداري أن كل مستوى يراقب المستوى الأدنى منه<sup>(1)</sup> ومن سمات التنظيم البيروقراطي الرسمية حيث يخضع كافة الأفراد والعمال والعلاقات والممارسات في التنظيم لما تقره وتحدده القواعد واللوائح، ويجب الإحترام والعمل على تطبيقها بصورة حرفية.

ومن أهم سمات هته القواعد البيروقراطية ما يلي:

أنها: "ذات نظام مرتب جدًا للقواعد والإجراءات التي تنظم أداء العمل، وتخدم هذه القواعد عدد من الأغراض:

أ. توحيد مستوى العمليات والقرارات.

ب. أنها تكون بمثابة الوعاء للمعرفة السابقة.

ج. أنها تحمي شاغل الوظائف وتضمن المساواة في المعاملة"<sup>(2)</sup>.

كما حدد "فيبر" المميزات الأساسية للجماعة المتضامنة التي تمارس في ظلها السلطة الشرعية المعقولة أو الرشيدة فيما يلي:

- تنظيم مستمر للوظائف الرسمية التي تحكمها القواعد.

(1) \_ عبد الهادي الجوهري، إبراهيم أبو الغار: إدارة المؤسسات الاجتماعية مدخل سوسيولوجي، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، 2001، ص 42- 43.

(2) \_ اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر، مصر، ع 199، ص 66.

- نطاق إختصاص محدد لكل منصب أو وظيفة وهو نطاق يشتمل على:
  - التزامات بأداء واجبات وظيفة معينة إسنادًا لتقسيم العمل.
  - سلطة شاغل المنصب تقابله لواجبات والمسؤوليات
  - تحديد وسائل الإلتزامات الضرورية بوضوح والتي لا يجوز إستعمالها إلا في الحالات المنصوص عليها.

من هنا نستشف أن إدارة التنظيم يمكنها مراقبة العامل بسهولة لأنها رسمت ووضعت له خطوط عمله وحدوده من خلال تقسيم العمل الدقيق والتخصص الوظيفي، كما زودته بالسلطة حسب عمله مما يجعله سهل المسائلة والمحاسبة على أداء عمله.

وبحسب ماكس فيبر فإن القواعد التي تنظم سلوك المنصب تكون قواعد ومعايير فنية، والموظفون الذين يشغلون هته المناصب يعرفون عملهم وهم مديرون على أدائه<sup>(1)</sup>.

وقد وضع "فيبر" بناء هرمي للسلطة يتضمن تسلسلا رئاسيا واضحا حيث ينقسم التنظيم إلى مستويات متخذًا شكلا هرميا وبالتالي يوجد نظام حاسم ودقيق من الرئاسة حيث تشرف المستويات العليا للتنظيم على أعمال وأنشطة المستويات الدنيا كما توزع السلطة أيضا توزيعا هرميا متسلسلا طبقًا لقواعد محددة حيث تتركز السلطة في كل وظيفة على السلم الهرمي وليس في الشخص ذاته سلطة ومسؤولية محددة تتركز السلطة في المستويات العليا وخضوع المستويات الدنيا خضوعا تاما بحكم قانون التنظيم البيروقراطي سواء في تنفيذ القرارات أو إنجاز المهام والأعمال مطلوبة بإعتبار أن الجهاز الإداري أو السلطة المركزية لها الحق الكامل في إصدار الأوامر والتوجيه والرقابة وتجدر الإشارة أن النظرية الفيبرية ترى أن نطاق الإشراف ضيق كما ذكرنا سالفًا وهذا راجع لطبيعة الهيكل وإعتمادها على التخصص الوظيفي، حيث كلما كان مبدأ التخصص الوظيفي زادت المستويات الإدارية والتنظيمية كان نطاق الإشراف ضيق<sup>(2)</sup>.

وعلى هذا الأساس يتضح لنا أن "ماكس فيبر" قد ركز على الرقابة المغلقة التي تركز على العناصر التالية:

- تقسيم العمل والتخصص الوظيفي.
- قنوات الإتصال رسمية لا غير.

(1)- محمد عبد الله عبد الرحيم: أساسيات الإدارة والتنظيم، الشركة العربية للنشر، القاهرة، 1992، ص 65.

(2) \_حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في غدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، 2005، ص 88.

- مركزية إتخاذ القرارات.
- نطاق الإشراف الضيق.
- القيادة الأوتوقراطية

وخلاصة القول أن "ماكس فيبر" قد ركز على الرقابة المغلقة قصد بلوغ الأهداف داخل التنظيم.

### 3- النظريات الحديثة:

لقد دفعت الحاجة إلى بروز إتجاهات نظرية حديثة داخل التنظيم، وقد كانت هذه الحاجة بمثابة رد فعل عن الإتجاهات الكلاسيكية التي ظهرت في العالم الغربي وتحديداً في أوروبا التي شهدت تنوعاً وإنتشار العديد من الدراسات النظرية حول الشغل، طريقة تنظيم العمل وصراع الطبقات داخل التنظيم....، ونظراً لعدم ملائمة تلك التحليلات الكلاسيكية لدراسة التنظيمات الحديثة والتي تتميز بالتعقيد والتشابك ظهرت تحليلات نظرية في أمريكا وفرنسا متابعة لأهم التطورات الحاصلة في مجال العمل والتنظيم، بغية التحكم في مكونات التنظيم، لتحقيق الكفاءة وتوحيد جهود العاملين فيما يلي عرض لأهم هذه النظريات.

#### أ- البنائية الوظيفية:

ظهر هذا الإتجاه في إهتمامات علم إجتماع العمل مؤكداً أهمية الأنساق الإجتماعية في فهم حقائق التنظيم، ومن حملة ما تركه هذا الإتجاه البنائي الوظيفي تحليلات الأمريكي بارسونز. **بارسونز:** إنطلق في تحليله للتنظيم بوصفه نسق إجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات.... إلخ. وأن هذا التنظيم يعود بدوره سنفا فرعياً، يدخل في إطار نسق إجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع، ويؤكد بارسونز على التوجيهات القيمية السائدة في التنظيم هي التي تمنح أهداف هذا التنظيم طابعا شرعياً لأنها هي التي تؤكد إسهام التنسيق التنظيمي في تحقيق متطلبات الوظيفية، والتي يسعى النسق الأكبر وهو المجتمع إلى تحقيقها<sup>(1)</sup>، وهذا بدوره يفترض توافر قدرا من الإنسجام بين قيم التنظيم وقيم المجتمع، فالنسق القيمي في التنظيم هو الذي يحدد كل الظروف الداخلية والخارجية التي يواجهها التنظيم، ويعرف بارسونز التنظيم بأنه "نسق إجتماعي منظم أنشئ من أجل تحقق أهداف محددة"<sup>(2)</sup>.

(1) \_ عبد الله محمد عبد الرحمن: علم إجتماع التنظيم، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص 134.

(2) \_ سعد مرسي بدر: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص 231.

ويذهب بارسونز إلى أن هناك أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتعين على كل نسق أن يواجهها إذا ما أراد البقاء، إثنان ذو طابع آلي هما: "الموائمة، تحقيق الأهداف"، أما المطلبان الآخران فهما: "التكامل والكمون".\*

فهذه المتطلبات تعبر عن الظروف الداخلية للنسق وعلى التنظيم بوصفه نسقا إجتماعيا أن يواجه هذه المتطلبات، وأن يضمن لها التحقق إذا ما أراد تحقيق وظائفه.

لقد وصف بارسونز البناء الداخلي للتنظيم وأعطى له أشكال على النحو التالي:

- ✓ نسق فني: يعني نشاطات فنية تساهم في تشكيل أهداف التنظيم
  - ✓ نسق إداري: يدر الموارد أو المصادر الضرورية.
  - ✓ نسق نظامي: يربط بين النسق الفني والإداري من جهة، والمجتمع من جهة أخرى.
- وهكذا يعتبر بارسونز أن لكل نسق فرعي وظائف يؤديها، كما يتضمن ترتيبات بنائية مختلفة يحاول من خلالها مواجهة متطلباته الوظيفية ومشكلاته<sup>(1)</sup>.

#### - "ميرتون":

لقد عرض روبرت ميرتون وجهة نظره في مقال نشر عام 1940 بعنوان "البناء البيروقراطي والشخصية" والذي أكد من خلاله على أن التغيير الذي يطرأ على شخصية أعضاء التنظيم ينشأ من عوامل كامنة في البناء التنظيمي ذاته، ولكنه في المقابل رتب عليه ثلاث نتائج كما يلي:

- أنه يزيد من القدرة على الدفاع عن أفعال الفرد وتصرفاته.
  - أنه يحقق المتطلبات الوظيفية التي يفرضها ثبات السلوك ومعنى ذلك أن الجمود يواجه الحاجة الأساسية للنسق وهي التدعيم.
  - أنه يزيد من صعوبة التعامل مع عملاء التنظيم مما يؤدي إلى عدم تحقيق الرضا عنه<sup>(2)</sup>.
- كما اختلف ميرتون مع أستاذه بارسونز في عدم التركيز على النسق ويبرز ذلك من خلال تصميم نموذج في التحليل الوظيفي، ففي نموده لا ينطلق من تحليل النساق الإجتماعية ولكنه يبدأ بتحليل

\* الكمون يعني: ملائمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية للظروف السائدة في النسق الأكبر.

(1) \_ علي الحوات: مبادئ علم الاجتماع، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا، 1990، ص 180.

(2) - هاشم سبع: "محاضرات في مدخل إلى علم الاجتماع التنظيم وعمل"، جامعة 8 ماي 1945، الجزائر، قالمة، يوم 8 أفريل 2014.

الوحدات التي تأخذ شكلا معقدا في أي حاله ما مثل الأدوار الإجتماعية والأنماط التنظيمية والعمليات الإجتماعية والأنماط الثقافية.

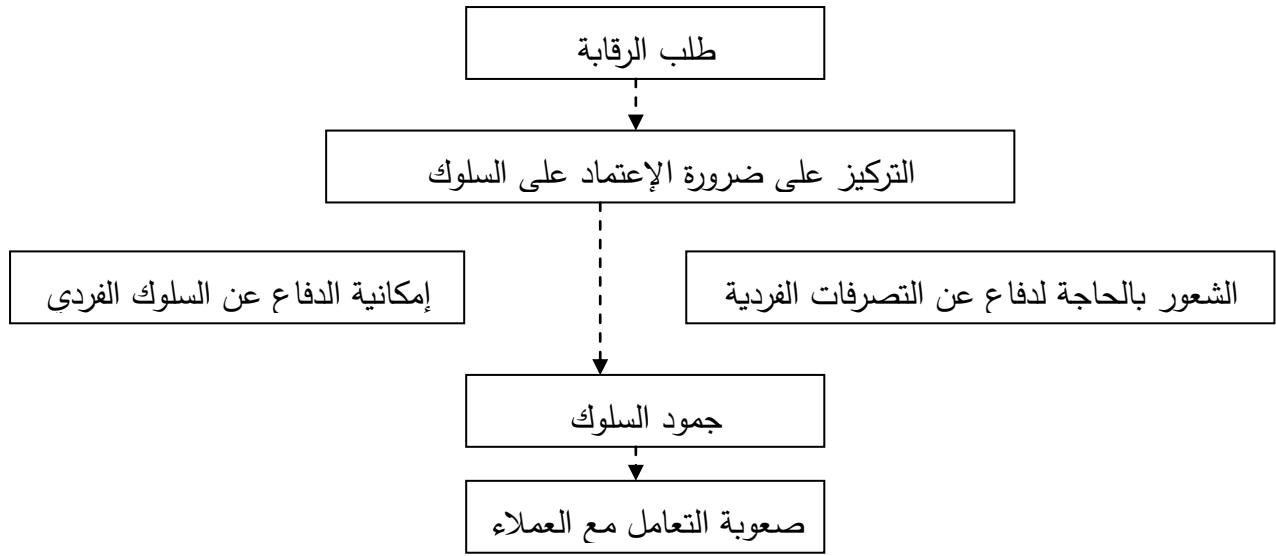
ويتكون التنظيم عند ميرتون من الوظائف التي تحددها القواعد أو التعليمات الرسمية، ولكل وظيفة قدر من المسؤولية والسلطة، المرتبطة بها وليس بمن يؤدي هذه الوظيفة، ويحدث الفعل الرسمي داخل إطار من القواعد التنظيمية، وإرتباط الوظائف ببعضها البعض يكون من خلال نسق العلاقات الرسمية. وتحليل ميرتون للبناءات البيروقراطية التنظيمية كان في ضوء إهتمامه بالمنظور الوظيفي، فيرى بأن البناء الإجتماعي يتميز بالصيغة الرسمية والعقلانية في تحديد أنواع النشاط التي ترتبط في شكل وظيفي لتحقيق أهداف التنظيم وأغراضه، وينظر للبناءات التنظيمية في حالتها التكاملية من خلال سلسلة من الوظائف التي تتبع منها تحديد المسؤوليات والقواعد والإلتزامات المحددة المتضمنة لعناصر الكفاءة والفعالية، وإعتبار السلطة مفيدة للضبط التحكم في التنظيمات وتعيين مكانة الفرد المعرفية حسب دوره التنظيمي وتسلسله الإداري والمهني داخل البناءات التنظيمية<sup>(1)</sup>.

"أما نسق ميرتون للإفتراضات فيبدأ بإفتراض الحاجة إلى الضبط وهذا الضبط يفرض التسلسل الرئاسي والتدرج الهرمي على التنظيم، وتأخذ هذه الحاجة بشكل التركيز المتزايد على ثبات السلوك داخل التنظيم، ويمثل ثبات السلوك من وجهة نظر التسلسل الرئاسي الحاجة إلى الشعور بالمسؤولية والقدرة على التنبؤ بالسلوك<sup>(2)</sup>."

(1) رابح كعباش: "علم الاجتماع التنظيم"، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، 2006، ص 163.

(2) - سعيد عيد مرسي يدر،: "الايديولوجيا ونظرية التنظيم مدخل نقدي"، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، 2000، ص 89.

## الشكل (2): نموذج البيروقراطية المعدل لميرتون



المصدر: علي السلمي: مرجع سبق ذكره، ص 41.

أما "فيليب سلزنيك" فقد ركز على مسألة تفويض السلطة حيث يقر بضرورة التنازل على جزء من حرية التصرف وإتخاذ القرار للوحدات التنظيمية وهو يسعى من خلال هذا التفويض لإبراز وتبيان كيف أن الرقابة والرغبة في استخدام أساليب رقابية صارمة وحازمة تؤدي إلى بروز نتائج غير متوقعة بالنسبة للتنظيم في هذا الإطار صاغ "سلزنيك" وطرح جملة من الأسئلة تتضمن ما يلي: ما هي الجوانب الوظيفية في تفويض السلطة؟ وما هي الجوانب اللاوظيفية؟

بالنسبة للجوانب الوظيفية لقد رأى بأن مشاركة فئات واسعة في إتخاذ القرار، كما أن تفويض السلطة يقضي إلى تدريب وتكون أشخاص على إتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية، كما أن تحمل المسؤولية عن طريق توزيعها يؤدي لخلق جو من الديمقراطية التنظيمية بين أعضاء التنظيم ويقلل من إحتمال الملل والروتين.

أما الجوانب اللاوظيفية بحسب "سلزنيك" كثرة المستويات التنظيمية وإستبدال الأهداف الأساسية بالأهداف الفرعية على حسابها مع بروز إيديولوجيات ثانوية في التنظيم مما يؤدي إلى خلق الصراع الذي يقضي بدوره إلى تعدد مراكز إتخاذ القرار، هذا التعدد في مراكز إتخاذ القرار يؤدي لنفي مبدأ تحمل المسؤولية.

لقد أوضح "سلزنيك" أيضاً أن البناء غير الرسمي ينشأ تلقائياً، كما أن العلاقات بداخله تقوم على أسس شخصية وتتطوي على عوامل القبول والهيبة داخل الجماعة وتقوم كذلك على روابط الصداقة وتستعين بالقوة وأساليب الضبط<sup>(1)</sup>.

(1) \_علي عبد الرزاق حليبي: علم الإجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 164.

إن أهم ما نلخص إليه أن سيلزنيك يبرز دور سلطة البناء غير الرسمي كوسيلة فعالة في عملية الضبط إضافة إلى ذلك يخرج بنتيجة أساسية هي أن تفويض السلطة وقد قصد به أن يكون أداة رقابية لتحقيق أهداف التنظيم العامة، يترتب عليه بعض النتائج المتوقعة أو المقصودة مثل زيادة الخبرة وتدريب الأفراد.

### ج- نظرية النظم:

ظهرت نظرية النظم في الستينات من القرن 20، وتتميز بتأكيداتها على إعتبار النظام أدق وحدة يمكن أن تكون إطاراً علمياً للدراسة الموضوعية، بإعتبار أن النظام هو ذلك الكل المنظم والوحدة التي تتكون من أجزاء ذات علاقات تفاعلية متبادلة، تشكل في مجموعها ونتيجة تفاعلها تركيباً كلياً موحداً<sup>(1)</sup>. إنطلقت نظرية النظم من حقيقة إعتبار التنظيم وحدة إجتماعية هادفة ويمثل تحليل النظم تحليلاً للكليات، وليس للأجزاء ولهذا تركز نظرية النظم على كشف وتفسير طبيعة العلاقات المتعددة بين محتويات نظام ما، وهي تشير إلى المجموع أو الكل حيث الكل شيء مختلف عن الأجزاء المكونة لهذا الكل وأكبر منها وذلك إذا ما نظرنا إلى هذه الأجزاء بصفة منفردة<sup>(2)</sup>.

حيث أن النظرة الكلية والشمولية للنظام من شأنها أن تعطي صورة عن العلاقات المتبادلة والتأثير القائم بين أجزائه، وأن لكل جزء من هذه الأجزاء دور معين حتى يتمكن النظام من تحقيق أهدافه. ووفقاً لـ بيرتالانفي « Bertalanffy » عالم الطبيعة والأحياء، ومؤسس النظرية العامة للنظام التي ترى أنه من الضروري النظر إلى الكائن الحي كنظام حتى يمكن فهم عملياته، أنه يوجد هناك نوعان من النظم النظام المغلق الذي يتفاعل مع البيئة ولا يتأثر ولا يؤثر فيها، والنظام المفتوح الذي يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة<sup>(3)</sup>.

وبإعتبار التنظيم نظاماً مفتوحاً يتأثر بالبيئة المحيطة به ويؤثر فيها، فهو يتكون من عناصر أساسية تبين هذا التأثير والتأثر، وهي:

- **المدخلات:** وتتمثل في كل من الموارد البشرية (الأفراد) والمادية (المعدات، الآلات، الأدوات) المالية (رؤوس الأموال)، المعلومات التي يحصل عليها النظام من البيئة.
- **العمليات والأنشطة:** تتمثل في الأنشطة اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات.

(1) زكي محمود هاشم: الإدارة العلمية، وكالة المطبوعات، الكويت، ط2، 1980، ص 39.

(2) زكي محمود هاشم: أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، ط3، الكويت، ع 199، ص 56.

(3) عبد السلام ابو قحف: مرجع سبق ذكره، ص 50.



- **المخرجات:** تتمثل في المنتج النهائي (سـلع أو خدمات) ويكون قابلاً للقياس حسب المعايير المحددة عند وضع الخطة.

- **التغذية الراجعة:** هي المعلومات التي يحصل عليها التنظيم من البيئة وتشير إلى مدى قبول هذه البيئة لمخرجات التنظيم، وهي معلومات هامة لتعديل وتحسين وتطوير كل من (المدخلات، العمليات، المخرجات، كما يمكن الإستفادة من هذه المعلومات في تصحيح الإنحرافات الأمر الذي يؤدي إلى تحسين فعالية التنظيم<sup>(1)</sup>.

أما فيما يخص وظيفة الرقابة، فإنه أخذاً بنظرية النظم يوجد هناك نوعاً من أنظمة الرقابة، وهما نظام التابع المفتوح، ونطاق التابع المغلق، حيث أنه في نظام التابع المفتوح، يؤسس نشاط الرقابة على مصدر المعلومات الذي لا يتأثر بالنظام الذي تتم مراقبته، وهذا النظام يفترق إلى خاصة الإحساس والإدراك المباشر بالمحيط أو البيئة ومقارنته بالمعايير والمستويات المقررة، ومن ثم لا توجد معلومات مرتدة تؤثر على عمليات التشغيل أو على المدخلات إذا تطلب الأمر ذلك، أما نظام التابع المغلق فنجد أن المعلومات المستخدمة كأساس للتصرف الرقابي تتأثر بالنظام الذي تتم مراقبته وهذا النظام يتميز بقدرته على الإدراك المباشر للبيئة أو المحيط ومقارنته بالمعايير أو المستويات المقررة، وإرسال المعلومات اللازمة للتصرف.

وبهذا فقد أسهمت هذه النظرية في توضيح أهمية النظر إلى التنظيم كنظام مفتوح يتأثر ويؤثر في البيئة الخارجية من خلال مدخلاته ومخرجاته كما أنها سلطت الضوء على الأنظمة الفرعية للنظام ومكوناته، وعناصر العملية الإدارية من تخطيط تنظيم، رقابة، إلا أن أهم إنتقاد يمكن توجيهه لها هو أنها مجردة وليست عملية، فالمدبر لا يناقش المشكلات اليومية، ولا يواجه الواقع من خلال التفكير بالمدخلات وعمليات التحويل والمخرجات، إضافة إلى إفتراضها أن المديرين (متخذي القرارات) لديهم القدرة على الإلمام بكافة المتغيرات البيئية التي يمكن أن تمارس تأثيراً مباشراً أو غير مباشر على نشاط المؤسسة، وهذا في الواقع يعتبر ضرباً من ضروب تجريد البحث، خاصة أن كثيراً من المتغيرات البيئية يصعب السيطرة عليها.

وأن كل ما يمكن عمله هو محاولة مواجهتها أو التأثير فيها أو التقليل من آثارها السلبية بقدرة الإمكان، غير أن هذا كله لا يقلل من أهمية إسهامات نظرية النظم في تطوير وتنمية الفكر والممارسة الإدارية.

(1) \_ جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود: الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 160.

**خلاصة:**

من خلال ما تم عرضه حول مفهوم الرقابة وما تتضمنه من أنواع ومجالات مختلفة يمكن القول بأنها عملية أساسية في المؤسسة فإذا كان التخطيط يمثل الفكرة والتنظيم يمثل التجربة عبر التطبيق العملي للخطة، فإن الرقابة هي التي تقيم الصلة بين الفكرة والتجربة، وإذا كان التخطيط هو الذي يبين لنا ماذا يجب أن يتم وكيف يجب أن يتم ومتى يجب أن يتم، فالرقابة هي التي تمكننا من مقارنة الجزء المنفذ مع ما خطط لتنفيذه.

فالرقابة هي ضمان إستقامة النشاط الإنساني بوجه عام، تكفل سير الأعمال بصورة منتظمة ومستمرة، كما أنها تكفل تقييم الأداء وتقييم الإنحراف وتصحيح الأخطاء ومعالجة أوجه النقص والإهمال، كذلك تساعد على إكتشاف الكفاءات الإنتاجية في أقصر وقت وبأقل جهد وأقل تكلفة لذلك إعتبرت الرقابة وسيلة لضمان إحترام القوانين والأنظمة، الأمر الذي يكفل دعم الإدارة وتقويتها ومنع تفككها وإنهيارها، وعليه يمكن القول بأن هناك العديد من النشاطات في المؤسسة التي تحتاج إلى رقابة وذلك من جراء قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالخطة المرسومة، ثم إتخاذ الإجراءات الضرورية لتصحيح الأخطاء حتى تقترب النتائج الفعلية بالهدف المطلوب، وفي الأخير يجب أن نركز بأن الرقابة ليست وظيفة مستقلة ومنفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى، حيث أن وظيفة التخطيط نفسها تحتاج إلى رقابة وكذلك وظيفتي التنظيم والقيادة وفي نفس الوقت تحتاج الرقابة إلى التخطيط والتنظيم حتى تتم على أحسن وجه من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية، وهذا ما سنتطرق له في الفصل الموالي.

الفصل الثالث:

الفعالية

التنظيمية من

الفكر التاريخي

إلى الاتجاهات

النظرية

الحديثة

**تمهيد:**

واجه علماء الإجتماع خاصة منهم أخصائي التنظيم مشكلة تحديد دراسة مصطلح الفعالية التنظيمية، وذلك راجع إلى إختلاف المدارس التي ينتمون إليها، فبرغم من وجود إهتمام بالفعالية التنظيمية فإن الكتابات مازالت في بدايتها، ولا يوجد حتى الآن إجماع حول تحديدها فقد تعددت التعاريف وإختلفت الأساليب والمناهج في هذا المجال، بحيث لا توجد نظريات نهائية لها.

وبالرغم من أن مفهوم الفعالية مقترن دائما بمفاهيم أخرى كالأداء، الكفاءة الرضى، الإستقرار، إلا أنه غالبا ما يقترن بالجوانب الإقتصادية والإجتماعية لهذه المؤشرات، ولأن هذا المفهوم إهتمت به العديد من النظريات التنظيمية إلا أنه تعدد قياسه بتعدد مبادئ هذه النظريات.

وعليه فسنحاول من خلال هذا الفصل التعرض إلى التطور التاريخي للفعالية التنظيمية، معايير قياس الفعالية التنظيمية، العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية والصعوبات التي تواجهها وتبين أهم صورها ونماذجها وأهم الإتجاهات النظرية التي تناولتها.

## أولاً: التطور التاريخي لمفهوم الفعالية التنظيمية:

إن الإهتمام بالفعالية التنظيمية كهدف رئيسي وأساسي في الجهاز الإداري الحكومي يمكن أن يعود إلى كتابات نظريات التنظيم الكلاسيكية في الإدارة العامة، أو ما يسمى مدرسة الإدارة العلمية التي سادت في أواخر القرن الماضي وأوائل القرن 20 - 1770 - 1940 وركزت تلك الكتابات على أن هناك مبادئ علمية بالإدارة أن تعلمها الإداريون وطبقوها في منظماتهم تردد فاعلية وكفاءة الإدارة في المنظمة. كذلك ينظر هؤلاء الكتاب إلى أن المنظمات الرشيدة *relinal* المغلقة لا تتأثر بيئتها الخارجية ويمكن عن طريق إعادة تنظيمها تحقيق مستوى من الفاعلية والكفاءة الإدارية المطلوبة وتسمى هذه الحقبة أيضاً بحقبة فصل السياسة عن الإدارة ومن أوائل هؤلاء الكتاب والمنظرين "تايلور Taylor و Gluck و Ulrich وقد لحق بهؤلاء الكتاب "فيرر Welber" الذي وضع نظرية البيروقراطية.

يعتقد أنها التنظيم المثالي لتحقيق الفاعلية والكفاءة الإدارية وإن أي تغيير في الهيكل التنظيمي يجب أن يؤدي إلى زيادة تقسيم العمل، وتخفيض نطاق الإشراف كمعيار لقياس الفعالية الإدارية في المنظمة.

ويلاحظ في تلك الحقبة أن المنظمات كانت تعتبر كينونة راشدة ونظاماً مغلقاً يتأثر بالبيئة الخارجية للمنظمة ولا بالسياسة العامة للدولة، وأن أي إعادة تحسين في فاعلية والكفاءة الإدارية للمنظمة<sup>(1)</sup>. ومع تطور هذا المفهوم، أصبح ينظر إلى مشاكل الإدارة الحكومية على أنه مشكلات تقنية وفنية بحتة وذلك بتطبيق المبادئ العلمية للإدارة.

ومع نهاية الحرب العالمية الثانية أصبحت وجهة النظر الكلاسيكية في الإدارة حول التنظيم وإعادة قديمة وغير متماشية مع الواقع، وتطور حقل الإدارة العامة بشكل خاص، حيث حل محلها وجهة نظر علماء ومفكري الإدارة من الجيل الثاني الذين يعتبرون استخدام التنظيم وإعادة التنظيم والهيكلية الإدارية في الجهاز الإداري الحكومي عبارة عن وسيلة والهدف الرئيسي لها هو بروز أولويات جديدة في السياسة العامة للدولة وتوحيد السياسات، وتحسين الكفاءة وإعادة توزيع السلطات والنفوذ، وتقسيم الوظائف والموارد المالية والبشرية والتقنية داخل الجهاز الإداري الحكومي بالدرجة الأولى وليس تحقيق الفاعلية والكفاءة الإدارية، لقد تساءل ماركس عن مكانة فصل الإدارة عن السياسة في الجهاز الحكومي القطاع العام

(1) - صلاح الدين عون الله: مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، السعودية، العدد 54 جويلية 1987، ص 9.

وانتهى إلى عدم إمكانية ذلك، حين ثبت أن كان يعتقد أن للإدارة مبادئ علمية، وإنها خالية من أي مفاهيم وقيم إجتماعية وسياسة أخرى غير صحيح، فالإدارة مملوءة بالقيم الإجتماعية والسياسية الأخرى التي تؤثر على أدائها ومن يجب أخذها في الإعتبار، وكذلك فعل "والدو" waldo إذ هاجم مدرسة الإدارة العلمية وتركيزها على مفهوم الكفاية والمساواة « waldo » و"سايمون Simon" الذي رفض مبادئ الإدارة العلمية واعتبرها مبادئ متضاربة<sup>(1)</sup>.

وهذا وقد تطورت نظريات الإدارة من النظرية الكلاسيكية للإدارة التي تنظر للمنظمة كنظام راشد مغلق حامد ولا تتأثر ببيئتها الخارجية والتي تركز بشكل كبير على التخطيط والمراقبة لتحقيق والفاعلية الإقتصادية، أدت إلى ظهور النظريات مكون من مجموعة من النظمة الثانوية متداخلة مع بعضها البعض تعمل كنظام واحد مفتوح، تتداخل وتتفاعل مع ما يحدث في بيئتها الخارجية من تغيرات إقتصادية وسياسية وتقنية وإجتماعية تحدث في بيئتها الخارجية وتتفاعل معها، ومن ثم تتأثر بها وتأخذها في الإعتبار.

الميزة التي تتصف بها الإدارة هي قدرتها على التعامل مع التغير والمتغيرات، فالإدارة ما هي إلا إجراءات تحتوي وترتبط مختلف الأنظمة أو الوحدة الثانوية للمنظمة مع بعضه أن فمن وجهة نظر نظرية النظام المفتوح فإن المنظمة تواجه حالات دائمة التحرك والتغير وتتصف هذا المتغيرات بعدم التأكد والغموض، وليس بيد المنظمة في مثل تلك الحالات السيطرة التامة على أوضاع وعوامل الإنتاج المختلفة حيث أنها في هذه الحالات محددة أو مقيدة بعدة عوامل بيئية خارجية وقوى أخرى داخلية تقنية وهيكلية ونفسية وإجتماعية مما ينبغي على المنظمة أن تعي وتفهم هذه القوى والعوامل وكيفية التعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية مما يحقق أهدافها العامة.

إن المفاهيم وأسس نظرية النظام الإداري المفتوح تتناسب جيدا مع بيئة وتركيبه الجهاز البيروقراطي الحكومي، حيث تتداخل العوامل والقوى السياسية والإقتصادية والتقنية والإجتماعية في الضغط والمصالح مع بعضها للتأثير على تنظيم الجهاز، الحكومي والكيفية التي يتم بها وضع الأولويات وتوزيع السلطات والصلاحيات والوظائف والموارد المالية والبشرية داخل الجهاز الحكومي والبرامج والمشاريع بشكل عام،

(1)-محمد حسن أحمد: الإدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة، عمان 2008، ص 39.

إن تطبيق مبادئ ومفاهيم نظرية النظام الإداري المفتوح في الجهاز البيروقراطي تسمح وتأخذ في إعتبارها يحدث في البنية الخارجية للمنظمة وتتفاعل معها وتتأثر بها<sup>(1)</sup>.

وأخيراً إن الإهتمام بموضوع الفعالية التنظيمية بدأ منذ قرون منصرمة ويمكن القول بأن من أولى الصعوبات التي تواجه الدارس لموضوع الفعالية التنظيمية هو الوصول إلى تعريف محدد، فهي تعتبر درجة من الدرجات التي تحقق بها المؤسسة أهدافها.

### ثانياً: خصائص المنظمة الفعالية:

رأى كل من "سعيد يس عمر" و"علي عبد الوهاب" بأن نجاح المنظمة بفعالية "بمدى معالجته التغيرات التي تتعرض لها بفعالية بأن تبدأ بإجراء تغيرات في التنظيم الرسمي، وترى تأثير ذلك على الأفراد الذين يمكن أن يستجيبوا لهذه التغيرات بالإيجاب".

يمكن أن نفهم من هذا أن المنظمة الفعالة هي التي لا تتهاون مع أي جديد يطرأ عليها فإذا رأت أن الظروف أو الوضع يحتم عليها إلغاء منصب أو إستبدال جهاز تنظيمي بجهاز ثاني أو مسؤول آخر، فهي لا تتردد إذا كان هذا من مصلحتها، على أن يبقى العمال هو الترمومتر لقياس نجاعة هذه العملية، بمعنى آخر فلا مجال للإرتجال أو العاطفة داخل التنظيم الرشيد.

من جهة أخرى فقد ذكر هذان الباحثان، أن المنظمة بإمكانها معالجة سلوك الأفراد داخل التنظيم غير الرسمي بواسطة القيادات المباشرة له، وذلك بغية تصحيح ما من شأنه التأثير السلبي على السير العادي للعمل، وذلك بواسطة الرقابة التي تمارسها الإدارة على الأفراد مع مراعاة الإختلافات والفروقات بينهم فالحالة، التي تفرض نوعية الرقابة المتساهلة أو المشددة هذا بالإضافة إلى وجهات نظر الأفراد ومدى إتفاقها أو تعارضها مع ذلك ومفهوم هؤلاء للسلطة وكيفية ممارستها.

وهكذا نجد أن المنظمة الفعالة لا تقتصر على خصائص معينة يمكن أن تهتم على بقية المنظمات أو تشتق منها نظرية عامة للفعالية، لأن الأمر من يتوقف على خصوصيات كل منظمة على حدى واهدافها وطبيعة نشاطها وتركيب القوة العاملة فيها من حيث قيمتها ورغباتها وطموحاتها وما إلى ذلك<sup>(2)</sup>، ليس هذا فقط، بل يتوقف أيضا على نوعية العلاقات التي تربط المنظمة ببيئتها الخارجية لأنه لا يمكن لأي منظمة أن تتجح وتستمر بمعزل عن هذا المحيط، وهذا ما حاولت نظرية التنظيم أخذه في الحسبان،

(1)-محمد حسن أحمد: نفس المرجع، ص 40.

(2)-علي شريف ومحمد سلطان: المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998 - ص 367.

إذ أنها تنظر إلى المنظمة نظرة عضوية شمولية في علاقتها بأجزائها داخليا وعلاقتها بالبيئة المحيطة بها خارجيا، وتتنظر إلى التفاعل الذي يتم بينها وبين أجزائها ومحيطها بناء على هذه العلاقات وتأثيره الإيجابي والسلبي على الأداء الكلي للمنظمة.

وبالتالي إذا كانت هناك خاصية يمكن أن توصف بها المنظمات الفعالة فهي تكيفها وتأثيرها الإيجابي في البيئة الخارجية والداخلية التي تربط بها.

لذلك فإن المنظمة الفعالة التي تأخذ في الاعتبار حاجات الأفراد تماما كما تقتضي بحاجات التنظيم، فتضع مثلا قواعد وأسس واضحة موضوعية للسلوك والأداء والعلاقات وتحل مشكلات التنسيق والاتصال، وهكذا إلى أن توقف بين إحتياجات التنظيم الرسمي والتنظيم غير رسمي التي تضمن تعاونها وإنسجامها وسريتها في إتجاه واحد نحو الهدف الموضوعية<sup>(1)</sup>.

وعلى هذا فإن الدراسات والأبحاث الميدانية التي أجريت ومازالت تجري في مجال الفعالية التنظيمية، لم تستطع مدنا سوى بنماذج أو حالات للمنظمات الفعالة في محيط معين وظروف بيئة محددة، وهذا هو واقع النظريات الحديثة ومشاكلها المنهجية التي لم تعد تنظر إلا للموضوع المحروس في المكان والزمان المحددين، تحت ذريعة الموضوعية التي تعي الدراسة ما هو كائن بالفعل ليس ما سيكون، رغم أن النظريات في حقيقتها تسعى إلى تعميم رؤاها إلى أبعد من الموضوع المدروس، ومن هذا يتوجب عليها التواصل إلى نماذج بقياس الفعالية تكون قابلة للتطبيق ولو بدرجات متفاوتة في كل المنظمات على إختلاف إتجاهاتهم ومكوناتها، كما كان الشأن الذي يطبع القواعد وأسس الذي يبني عليها أي تنظيم، لأنه غالبا ما ينطلق من مقومات يؤمن بها المجتمع، ومن إيديولوجيات مهيمنة عليها في الفترات زمنية محددة، وبالتالي فنحن في حاجة إلى مزيد من هذه الدراسات والبحوث في عدد من المنظمات الفعالة وغير الفعالة أيضا في بيئات متعددة وتحت ظروف متباينة حتى نعمق مفهومها للفعالية ونحدد النماذج والمعايير التي تقوم عليها بغض النظر عن المكان والزمان.

يمكن إستعراض جملة من النقاط إعتبرها الباحثان، سعيد يس عمر وعلي محمد عبد الوهاب بمثابة خصائص تتميز بها المنظمات الفعالة وهي:

1- وجود هدف محدد ومتفق عليه ن يعرفه الأفراد والمديرون، وتوفر التوجيهات اللازمة للوصول لهذا الهدف.

2- تتحدد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز القرار، بناء على معيار موضوعي هو طبيعة العمل ومتطلباته، وليس رغبات الأشخاص.

(1)-علي شريف ومحمد سلطان:مرجع سبق ذكره، ص 368.



## ثالثاً: معايير قياس الفعالية التنظيمية:

لقد حاول "كامبال" KAMPBELL وآخرون من خلال الدراسات التي قاموا بها في مجال قياس فعالية، توصلوا إلى حصرها في ثلاثين معياراً سنتناولها بالشرح والتفصيل إلا أنه يجدر الإشارة ومن خلال تحليل هذه المعايير المستعملة في قياس الفعالية التنظيمية أمكن إرجاعها إلى ثلاث محاور رئيسية هي:

أ- الإنتاجية وتحقيق الأهداف.

ب- تدفق العمليات الداخلية

ت- البناء والتكيف مع المتغيرات الخارجية<sup>(1)</sup>

## جدول رقم (04): المعايير المختلفة للفاعلية التنظيمية

1	معدل الإنتاجية	17	إيمان العاملين بأهداف التنظيم
2	الكفاءة	18	درجة التوافق مع الأدوار والقيم التنظيمية
3	معدل الربح	19	درجة المهارة في العلاقات الشخصية
4	نوعية الخدمة المقدمة	20	مستوى المهارات الوظيفية
5	معدل حوادث العمل	21	طبيعة الاتصالات وإدارة المعلومات
6	نسبة النمو	22	درجة الاستعداد والجاهزية للعمل
7	معدلات التغيب عن العمل	23	التحكم بالبيئة المحيطة
8	نسبة الدوران الوظيفي	24	اعتماد التقييم على جهات خارجية
9	مستوى الرضى الوظيفي	25	الثبات والاستقرار
10	مستوى الدافعية لدى العاملين	26	أهمية الموارد البشرية
11	مستوى الروح المعنوية لدى العاملين	27	مشاركة العاملين وقدرتهم على التأثير
12	درجة الرقابة	28	التأكد على أهمية التدريب والتطوير
13	درجة التماسك / التناقض	29	التأكيد على الانجاز
14	درجة المرونة / التكيف	30	الفاعلية الشاملة
15	التخطيط وتحديد الأهداف		
16	مستوى الإجماع على الأهداف		

المصدر: محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ص 86.

(1)-محمد عبد الرحمن العيسوي: علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط2، 2003، ص 144.

- الفاعلية العامة: تتمثل في مجموعة الآراء والأحكام التي نحصل عليها من الخبراء والمتخصصين والذين على علاقة بالمؤسسة.
- الإنتاجية: وتتمثل في حجم إنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة أو تقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة التنظيمية لنفس المؤسسة أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط.
- الربحية: وهي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف.
- الجودة: وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.
- حوادث العمل: وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجز عنه من خسائر مادية وبشرية.
- النمو: ونقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة وحجم المبيعات وعدد الابتكارات
- معدل التغيب: والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر
- دوران العمل: ويشير إلى عدد الأفراد الذي تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم والذي يؤدي إلى عدم الإستقرار الوظيفي.
- الرضا الوظيفي: ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.
- التحفيز والدفاعية: وتتمثل في درجة إستعداد الفرد ومساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة.
- الروح المعنوية: ترتبط بالجماعة عكس "التحفيز يرتبط بالفرد" وتتمثل في مدى تفاهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالإنتماء.
- الرقابة: والتي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة<sup>(1)</sup>.
- تحقيق التماسك: والنقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة إتصال فعالة.
- المرونة والتكيف: والتي تعني إمكانية إستيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة.

(1) - محمد عبد الرحمن العيسوي: المرجع السابق، ص 145.

- درجة الإستقرار: التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.
- تتمتع المؤسسة بالشرعية والقبول من قبل المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها وإنسجامها مع قيم المجتمع.
- الإندماج والتوافق: بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.
- التطابق في الأدوار وقواعد السلوك: وتعني مدى الإتفاق حول مجموعة من الوسائل قبل تفويض السلطة، توقعات الأداء ..... إلخ.
- المهارات العلمية للمدراء: والتي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات.
- إدارة المعلومات والإتصالات: والتي ترتبط بإنتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح.
- الإستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة:
- التقييم الخارجي: والذي يتمثل في وجهة نظر الطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم بالمؤسسة.
- الإستفادة من البيئة: من خلال الإستماع الدائم والقرب وحصولها على كل ما له علاقة بالفعالية التنظيمية<sup>(1)</sup>.
- الإستقرار: ويتمثل في الإستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماتها الخاصة في فترة الأزمات "مخزون أمان لمواجهة الطوارئ".
- تكلفة الإدارة: والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من الأعمال.
- مدى المشاركة: من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة.
- برامج التكوين والتطوير: وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها.

(1) - محمد عبد الرحمن العيسوي: المرجع السابق، ص 146.

▪ التركيز على الإنجاز: وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية.

إن المعايير السالفة الذكر قد تستعمل في جزئها لقياس فعالية التنظيم في مرحلة معينة وتكون كافية غير أنه في مراحل أخرى من تطور التنظيم نفسه لا بد من اعتماد معايير أخرى لم تستعمل أو لم يركز عليها في المراحل السابقة، إن هذه الوضعية تدفع القائمين على عملية التقييم التنظيمي إلى ضرورة اعتماد معايير مركبة ومتعددة لقياس فعالية المؤسسة<sup>(1)</sup>.

إن البدايات الأولى لدراسة الفعالية التنظيمية خلال خمسينيات القرن الماضي كانت مرهونة بطرح السؤال التالي: هل إن بقاء المنظمة وعدم تلاشيها مرهون فقط بمدى تحقيق أهدافها المسطرة (فعاليتها).

فمؤشر البقاء للمنظمة على تحقيق الأهداف المتوخاة هو الذي كان سائد آنذاك.

فالواقع أن هناك عوامل عديدة تتضافر وتتدخل في بقاء المنظمة وإستمرارها، ذلك أنه في بعض الحالات تكون المؤسسات غير فعالة قادرة على البقاء لفترة زمنية طويلة بفضل إعادة خلق أهداف سواء كانت وهمية أو حقيقية تبرز بقاءها.

صفوة الكلام وهو أن القول أو النظرة الكلاسيكية التي كانت سائدة في البدايات الأولى حول الدراسات التي أقيمت حول الفعالية والمتمثلة في أن بقاء المنظمة مرهون بمدى تحقيقها الأهداف المتوخاة سواء كانت أهداف بعيدة المدى أو قريبة ومتوسطة المدى وسواء كانت أهداف حقيقية أو وهمية، لم يعد كافيا لدراسة الفعالية التنظيمية.

حيث توجهت الدراسات الحديثة إلى التركيز على المؤشرات ذات الطابع السلوكي والتي تركزت في أغلبها على البعد الإجتماعي داخل المنظمات كالرضا، الإتصال الرسمي والغير الرسمي، العلاقات الغير رسمية، والعلاقات الإجتماعية.....<sup>(2)</sup>.

(3) - توحد المراكز إتجاه القرارات حيث توجد المعلومات الملائمة ولا تربط بالضرورة بمواقع أشخاص على الهيكل التنظيمي.

(1) - محمد بويابة: دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، أطروحة دكتوراه في علم النفس التنظيم والعمل، غير منشورة، قسم علم النفس، معهد العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2004، ص 102.

(2) - محمد بويابة: المرجع السابق، ص 103.

(4) - هناك عائق لقاء عمل المنجز، مع وجود توازن بين المكافآت المادية والمعنوية، وخاصة ما تعلق منها بطبيعة العمل وحاجات الإحترام والإستقلال وإثبات الذات.

(5) - النظرة الإيجابية للأفراد وحسن توجيه طاقاتهم والتعرف على دوافعهم وتأكيد مفهوم الوضعية والإلتزام.

(6) تشجيع التعاون بين الأفراد والمنافسة لتحقيق أهداف المنظمة والتصدي للنزاع والتطاحن وإتخاذ العلاج السريع.

(7) - القياس الدقيق للإنجازات والتعرف على نواحي القوة والضعف، وتحليلي الأسباب وتطبيق الإجراء المناسب.

(8) - التطلع إلى فرض التحسين، والبحث عن الجديد وتشجيع المبادرة والإبتكار وإنتشار روح الإكتشاف والمغامرة المحسوبة أو المخططة، وتطبيق الحلول غير التقليدية للمشكلات<sup>(1)</sup>.

#### رابعاً: العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية والصعوبات التي تواجهها أولاً: العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية:

إن المنظمة القادرة على تأمين المستلزمات البشرية والمادية والمعلوماتية، بشكل دائم من أقدر على تنفيذ المهمات والتطلعات التي تسعى لبلوغها من حيث إمكانية إنتاج المخرجات السلعية والخدمية لإشباع الحاجات المتناهية للمستفيدين منها، وقد تباين الباحثون والمختصون في عرض وتحديد العوامل الأساسية التي تحدد قدرة المنظمة على تحقيق الهدف ودرجة تأثيرها ومن أهمها:

##### 1- العوامل الفنية والتكنولوجية:

هي المتعلقة بالمباني والآلات والأدوار والمعدات وظروف العمل والأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين وإستراتيجية الإدارة والسلوك التنظيمي وترتبط هذه العوامل (وهي ذات طبيعة عامة)، بالظروف والمتطلبات الفنية والتكنولوجية للمنظمة وسبل تحقيق أدائها الفني بوجه العام.

##### 2- العوامل المرتبطة بالموارد البشرية:

وهي تشمل معنويات الأفراد، وإتجاهاتهم، ودوافعهم، ورغباتهم وسبل الإتصالات المعتمدة في تعميقها وتطويرها بما يعزز الإستقرار التنظيمي والتوان المتحرك والمتفاعل للمنظمة.

(1) \_ المرجع السابق، ص 369.

**3- العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة:**

وتتضمن ردود الفعل المنعكسة بشأنها المستفيدين أو من البيئة الخارجية بشكل عام، سواء ما يتعلق بدرجة إنسجامها مع حاجاتهم الفعلية، أو قدرتها على توفير سبل الإشباع في الوقت والمكان المناسبين، وبالسعر الملائم، وتعد هذه المتغيرات وآثارها ذات الأهمية كبيرة في خلق الموائمة الهادفة بين المنظمة وبيئتها وتوفير مستلزمات تحقيق الأهداف فيها<sup>(1)</sup>.

كما يمكن أن تقدم مجموعة العوامل التي لها في تحديد الفعالية التنظيمية ليس على سبيل الحصر فيما يلي:

- درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمدة في المؤسسة.
- أساليب تكنولوجيا الإتصال كثيفة رأس مال أو كثيفة العمالة
- درجة الإلتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
- التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي.
- وحدة السلطة الأمره والتي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار معتمدة.
- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.
- إعتدال المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط، فالمركزية تفيد في كل ما هو إستراتيجي واللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني.
- فلسفة التعامل مع البيئة الخارجية وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع البيئة الخارجية.
- نظم الرقابة والمتابعة المعتمدة في شكل جزاء وعقاب.
- شبكات الإتصال المتكاملة لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.
- القدرة على تعبئة الموارد درجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة<sup>(2)</sup>، كما يمكن أن تضيف بعض العوامل التي تكون ماثرة على فعالية التنظيم داخل المؤسسة.

(1)- خليل محسن محمد الشماع، خضر كامل محمود: "نظرية المنظمة"، دار المسيرة، ط4، عمان، 2008، ص 133- 134.

(2)- خليل محسن محمد الشماع: المرجع السابق، ص 135.

أ- النظام الإقتصادي:

إن المقصود بالنظام الإقتصادي، جميع الأنشطة والدوار والوظائف التي تتولاها عملية الإنتاج في المنظمة وعليه فإن معايير فاعلية المنظمة وفق هذا القسم تتضح من خلال السمات أو الخصائص التالية:

- إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي يكون فيها تقسيم العمل في درجة منخفضة.
- أن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من المختصين في التقسيم الإداري، تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي توجد بها درجة منخفضة من المختصين في مجال التقسيم.
- إن المنظمات التي تحتوي على درجة من الآلية 'l'automatisme تكون أكثر فاعلية من تلك ذات آلية ضعيفة.

ب- النظام السياسي:

وتعني بالنظام السياسي داخل المنظمة هنا تلك الوحدات التي تقوم بإتخاذ القرارات والتي تحاول الحصول على المساندة بغية ترجمتها إلى واقع ملموس من البيئة المحيطة بها، وفي ضوء هذا البعد نجد أن المنظمة ذات الفعالية العالية هي التي تتصف بالصفات الآتية:

- إن المنظمات التي ترتبط قراراتها بحاجات العاملين لديها تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي لا تمثل قراراتها رغبة عاملها.
- إن المنظمات التي تكون قراراتها منطقية ومضبوطة، تكون فعاليتها أكثر من المنظمات التي تتخذ قراراتها من متطلبات إنفعالية مشوهة.
- إن المنظمات التي تتمتع بدرجة كبيرة من الإستقلالية تكون أكثر فعالية من تلك تتصف بحدودية الحركة.
- إن المنظمات التي تخضع للإيديولوجية واضحة ومحدودة ونابعة من طبيعة المنظمة نفسها، يمكنها أن تكون ذات فعالية عالية.
- إن المنظمات والتي توجد لها أعضاء مؤثرين بإمكانهم جعل المنظمة أكثر فعالية. (1)

(1)-خليل محسن محمد الشماع:المرجع السابق، ص 135.

## ج- النظام الرقابي:

إن المعنى الخاص للنظام الرقابي في هذا الموضوع، هو إجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المنظمات، ويمكن تحدي سمات فعالية المنظمة إنطلاقاً من هذا المتغير على النحو الآتي:

- إن المنظمات التي توجد بها أنظمة جزاءات حازمة من المحتمل أن تكون أكثر فعالية من المنظمات التي تتصف بالتساهل مع كل ما يحدث بداخلها.
- ولكن ومن وجهة، فإن المنظمات التي توجد بها أنظمة جزاءات متدرجة تكون أكثر فعالية عكس ما إذا كانت هذه الجزاءات رديعة وللوهلة الأولى.
- إن المنظمات التي تكون فيها علاقات بين الرئيس والمرؤوس علاقات محدودة وموضوعية يمكنها أن تكون فيها العلاقات خاضعة للأهواء ومزاج الرئيس.
- تكون المنظمة أكثر فعالية عندما تكثر الإتصالات بين أعضائها وفي كل الإتجاهات (رأسية، أفقية، دائرية)<sup>(1)</sup>.

## د- النظام البيئي:

ونقصد بالنظام البيئي تلك المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة ومنه تكون محددات فعالية المنظمة على النحو التالي:

- تعتبر المنظمات الكبيرة الحجم أكثر فعالية من تلك المنظمات الصغيرة.
- إن المنظمات التي تتمتع بالقدرة على الحركة السكانية الهادفة، بمعنى تلك التي بإمكانها التأثير الإيجابي في المحيط الذي توجد فيه، تكون أكثر فعالية لو كانت متوقعة على نفسها ولا يوجد لها إمتداد طبيعي وإجتماعي داخل المحيط الذي تكون جزءاً منه والتي تبرز في عدة صور ونماذج مختلفة ومتطورة.

(1)- خليل محسن محمد الشماع: المرجع السابق، ص 136.



## خامسا: نماذج عن الفعالية التنظيمية:

تتمثل نماذج الفعالية التنظيمية فيما يلي:

1- **نموذج العمليات الإدارية:** وقد إهتم بهذا النمط كل من "سيرت ومارش « eyert et march » وآخرون، ويتم تقييم الفعالية من خلال قدرة المنظمة إلى الأداء الكفأ للوظائف الإدارية مثل: إتخاذ القرار، التخطيط والموازنة.

2- **نموذج القدرة على تحقيق الأهداف:** ومن الأهداف المألوفة للحكم على فعالية التنظيم: القدرة على تدقيق أقصى ربح ممكن والتغلب على المنافسين أو التوسع والإنتشار، والحصول على حصة معينة من السوق وذلك بسبب طبيعة العمل والأهداف التي تختلف من تنظيم إلى آخر، ويتضح من هذا المعيار لقياس الفعالية أن هناك إفتراض بأن لدى كافة التنظيمات أهداف واضحة وقابلة للقياس كما ونوعا، أن هناك إتفاقا عاما وأن هناك إتفاقا عاما أوإجماعا من قبل العاملين في التنظيم على هذه الأهداف والتي إفتراضات تحتاج إلى منافسة للتأكد من مدى صدقيتها.

إن أحد المشاكل التي تبرز في تبني هذا المنهج لقياس الفعالية التنظيمية، هي الإفتراض أن هناك أهداف واضحة يمكن قياسها، وأن الذين يحددون هذه الأهداف هم فئة الإدارة العليا من مديرين ونوابهم، ولكن من المعروف أن هناك أطراف كثيرة تشارك في صياغة الأهداف التنظيمية ولا يقتصر على فئة الإدارة العليا والسؤال هنا، كيف يمكن شمول كل هؤلاء في التحقيق من طبيعة تحقيق الأهداف كما يرونها جميعا؟<sup>(1)</sup>

كما أن مشكلة أخرى لهذا الأسلوب في قياس الفعالية التنظيمية هي وجود عدة مستويات من الأهداف الإستراتيجية ومتوسطة المدى، والمرحلية قصيرة المدى، فأهداف الجامعات مثلا متعددة وتتفاوت حسب الفترة التي مضت على إنشائها، إذا أن للجامعات أهداف تتمثل في التعليم والبحث العلمي والتدريب وخدمة المجتمع، كما أن الأهداف الإستراتيجية للجامعات قد تكون قيادة المجتمع وبلورت فلسفة أساسية في هذا الإتجاه، بينما قد يكون للجامعات أهداف متوسطة المدى وهي إيجاد بنية تحتية تتمثل بتأهل الموارد التدريسية والبحثية والمختبرات اللازمة للقيام بتحقيق الأهداف القصيرة المدى والمتمثلة بإنشاء

(1)- رايح العايب: واقع وأفاق فعالية السلوك في مصنع الحجار ومن خلال وجهة نظر العمال والإطارات"، رسالة ماجستير في علم النفس العمل، غير منشورة، قسم علم النفس، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1996، ص 66.

البرامج الأكاديمية والتدريبية ومراكز البحث، بل قد يصل الأمر إلى أن تتعارض بعض الأهداف المطلوب تحقيقها ومن ذلك التوفيق بين تقديم الخدمات أو السلع بجودة عالية، على أن لا يتم ذلك وفي نفس الوقت، بكلفة أقل، فكلا الهدفين مهم ولكنهما في أغلب الأحيان متعارضان، إذا أن تخفيض التكاليف قد يكون على حساب النوعية، وهذا الإمتحان أساسي للإدارة الفعالة يتمثل في القدرة على التوفيق بين هذين الهدفين ومن الأمثلة الأخرى على تعارض الأهداف على مستوى التنظيم، ما يتوقعه المساهمون في أي شركة مثل شركة الإسمنت من زيادة الأرباح. وما يتوقعه الزبائن من الحصول على سلعة جيدة بسعر معقول بينما تتركز أهداف الموظفين في الحصول على أكبر قدر من المزايا والمنافع، أما أهداف الأنصار البيئية فهي حفاظ على بيئة نظيفة، وهذه كلها أهداف على الإدارة أن تستوعبها جميعا وتوفق بينها<sup>(1)</sup>.

### (3) - نموذج إرضاء الجهات المؤثرة على التنظيم:

وهو من جهة كل من "جيفري بفايفر وجيرا لدصلانسيك" أن المنظمة الفعالة هي التي ترضي طلبات الجهات أو الأطراف الموجودة في بيئتها تلك الأطراف التي تأخذ منها مواردها أو الدعم من أجل ضمان تواصل وجودها لا يركز هذا النموذج على التفاعل مع كل المتغيرات البيئية، وإنما تركيزه ينصب على إرضاء العناصر أو الأجزاء البيئية التي تؤثر إستراتيجيا على إستمرار عمل المنظمة، كما يفترض أصحاب هذا المدخل أن المنظمات هي عبارة عن منابر سياسية يتنافس عليها أصحاب المصالح المختلفة للحصول على الموارد والإمتيازات المختلفة، وفقا لهذا التصوير تقاس فعالية المنظمة بمدى نجاحها في إرضاء الأطراف الأساسية التي تعتمد عليهم في بقائها ونجاحها في المستقبل، والمشكلة الرئيسية هنا، هي أن الجهات المؤثرة ذات مصالح وأهداف متعارضة في أغلب الأحيان مما يجعل إمكانية تلبية دون حدوث تعارض أو إزعاج لبعضها أمر في غاية الأهمية، ولذا فإن فعالية المنظمة تتمثل في المهارة والقدرة على إدارة التناقضات والخروج بأكبر ربح ممكن وبأقل الخسائر، ومن الجهات الإستراتيجية، المؤثرة على المنظمة وإستمرارها نذكر البعض منها حسب ما ذهب إليه - ستيفان روبينس وهم: المالكون للمنظمة، العاملون أو الموظفون، العملاء، الموردون، الدائنون (البنوك)، إتحاد العمال الجهات الحكومية والجدول التالي يوضح الأطراف المختلفة للتنظيم رغباتها.

(1)- رابح العايب: المرجع السابق، ص 67.

## جدول رقم (5): يوضح الأطراف المختلفة للتنظيم ورغباتها

الرغبات	أطراف التنظيم
الربح ومعدل عائد عالي على الاستثمار	المساهمون والملاك
أجور ومرتبات عالية والرضا عن العمل	المديرون والعمال
سعر منخفض وجودة عالية	العملاء
علاقة بيع وشراء مستمرة ودفع للمستحقات	الموردون
دفع الديون في مواعيدها	الدائنون
الالتزام بقوانين الدولة وتجنب المخالفات	الحكومة

المصدر: أحمد ماهر، التنظيم، ص 36.

لكن المشكلة الرئيسية عند اعتماد هذا الأسلوب لتقييم فعالية المنظمة وكذلك في تحديد القوة النسبية لكل منها وأياها أحق بالإهتمام أكثر من الآخر، ويعود ذلك للتغيير المستمر في الظروف وفي الموازين وفي المزاج العام ولذلك فقد قدم هذا المدخل عدة نماذج أخرى يمكن أن تساعد المنظمة في الإجابة على هذا السؤال ويجب على المنظمة أن تختار النموذج الذي يتناسب مع ظروف وطبيعة عملها، نذكر منها النموذج النسبي، نموذج القوة، نموذج العدالة الإجتماعية، النموذج التطويري هذين الأخيرين بالشرح في هذا العنصر<sup>(1)</sup>.

## 4- مدخل التوفيق بين القيم المتنافسة:

والتي قدمها كل من كوين وروبا Quinn and Rohbaugh لتفسير ميل المديرين والمستشارين لوضع هياكل وأنشطة التنظيم حيث وجدوا أن المديرين والمستشارين يفضلون بين نوعين التاليين من القيم أثناء تصميم الهياكل والأنشطة:

- المفاضلة بين مرونة في جانب والنظام والإنضباط في جانب آخر.
- المفاضلة بين الناس في جانب التنظيم في جانب آخر.

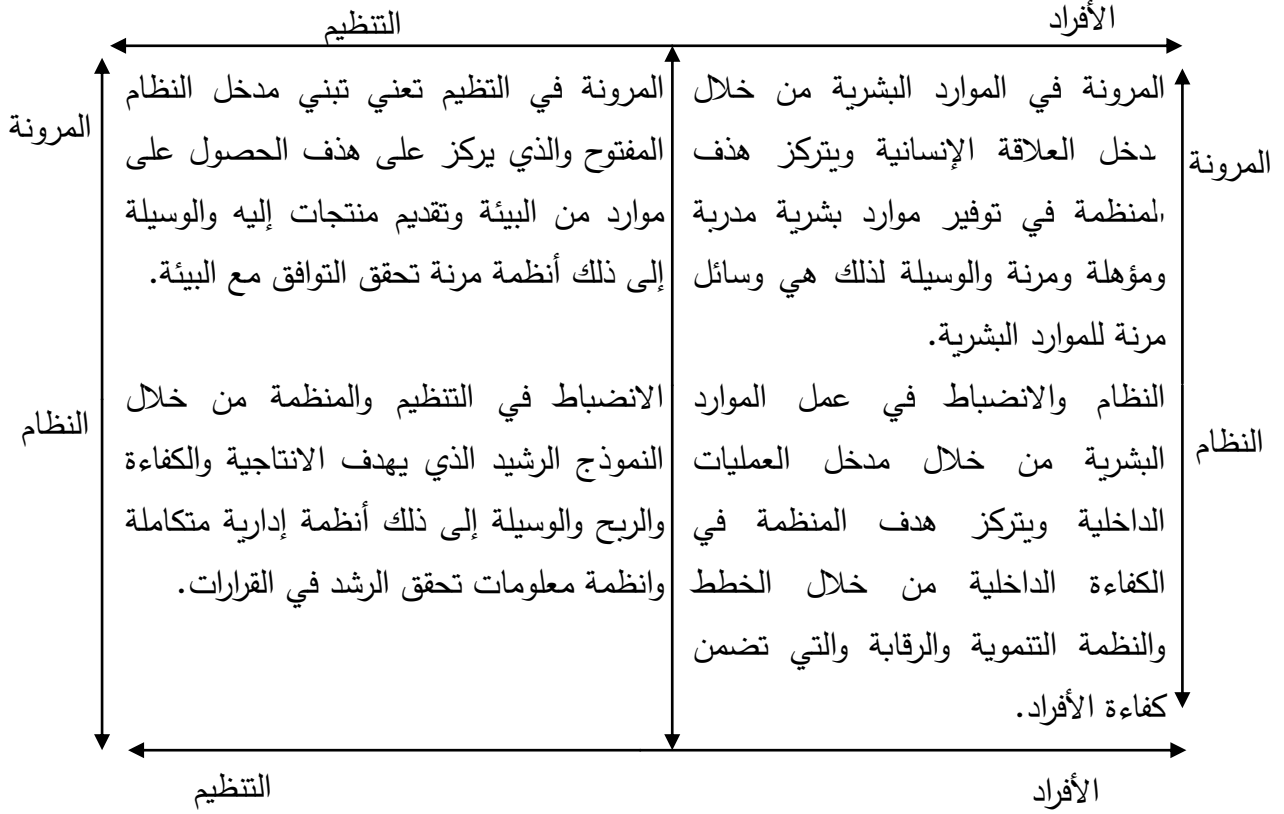
وأول: قيم ثنائية متنافسة هي إما الإختيار بين المرونة أو النظام فالمرونة تعني سعي المنظمة إلى الإبداع والإبتكار والتكيف والحركية وعدم التقيد بأنظمة، أما النظام فيعني الضبط والربط والإهتمام بأنظمة الرقابة والمتابعة التي توفر مقدار عالي من الإستقرار والتنبؤ.

وثاني: قيم ثنائية هي إما الإختبار بين الإهتمام بالناس أو الإهتمام بالمنظمة فالإهتمام بالناس يعني إعطاء وزن كبير لمشاعرهم وإحتياجاتهم ولرأيهم ومشاركتهم إما الإهتمام بالمنظمة يعني الإهتمام والإنجاز

(1) \_ المرجع السابق، ص 37.

والأهداف وتحقيق معدلات إنتاجية وكفاءة عالية ويوضح الشكل التالي رقم (3) التفاعل بين هذه القيم التنافسية:

الشكل رقم: (03): يوضح التفاعل بين القيم التنافسية.



المصدر: أحمد ماهر: الدليل العلمي تصميم الهياكل وممارسات تنظيمية، ص 37.

والطريف أنه يمكن التحدث عن النشوء والإرتقاء أي الظهور والتطور في المنظمات عن طريق

الشكل رقم وتوالي المربعات من الأول إلى الرابع<sup>(1)</sup>.

**المربع الأول:** حينما تنتهج المنظمة نهج الإهتمام بالتنظيم مع المرونة والتغيير فإنها إذن تتبع نموذج النظام المفتوح وهو نظام يهدف إلى التفاعل والتكيف مع البيئة في حصول المنظمة على الموارد والمدخلات وفي بيع المخرجات والنواتج إلى البيئة وبما أن البيئة في تغيير مستمر تحتاج المنظمة إلى تكيف مستمر معها، وتحتاج المنظمات الجديدة في مرحلة التأسيس والتكوين إلى هذا المدخل.

**المربع الثاني:** حينما تنتهج المنظمة وتهتم بالمرونة والأفراد فإنها إذن تتبع نموذج العلاقات الإنسانية حيث تتكيف المنظمة مع نوعية عاملها وإحتياجاتهم، ويكون الهدف إذن هو توفير موارد بشرية على

(1) أحمد ماهر: الدليل العلمي تصميم الهياكل وممارسات تنظيمية، مرجع سابق، ص 38.

أعلى درجة من التأهيل والرضا، والوسيلة إلى ذلك هي المرونة في التعامل مع الموارد البشرية، وتحتاج المنظمات التي مرت بالمربع الأول إلى المرور عبر المربع الثاني حيث تتشابك العلاقات ويحتاج المرأ إلى الإهتمام بالجوانب الإنسانية.

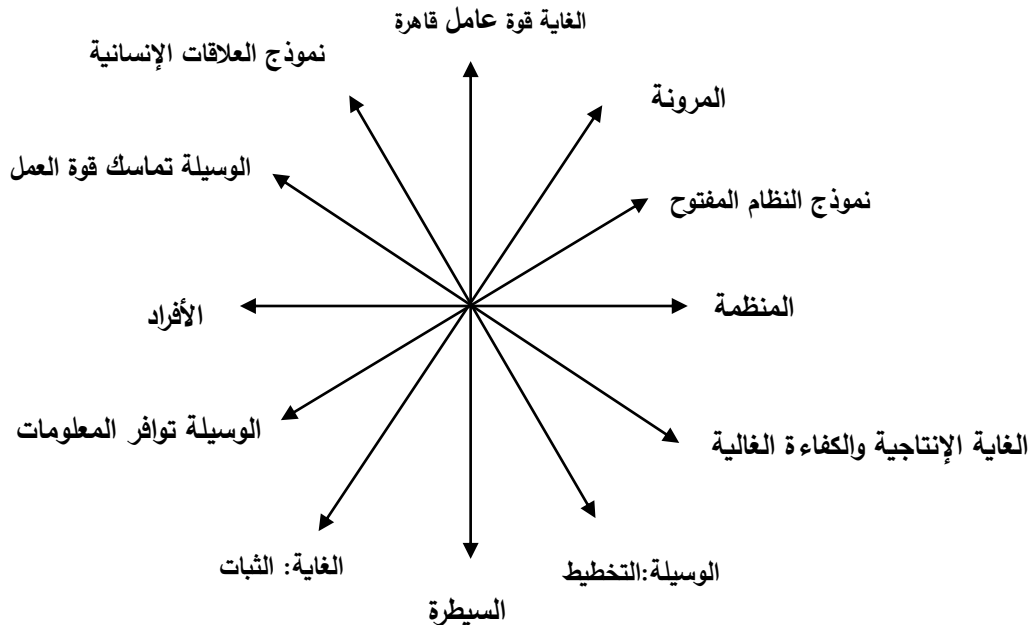
**المربع الثالث:** حينما يتقلب العيار في الجانب الإنساني يحتاج الأمر إلى مزيد من النظام والانضباط في هذه العلاقات من خلال مدخل العمليات الداخلية التي يهدف إلى تحقيق الكفاءة الداخلية والانضباط والوسيلة إلى ذلك هي إستخدام أنظمة إدارية داخلية للتخطيط والتنفيذ والرقابة.

**المربع الرابع:** يستخدم هذا المربع لغرض مزيد من النظام والانضباط حينما يزداد إهتمام المنظمة بفرض النظام والانضباط ليس فقط على الأفراد (كما في المربع 3) بل وأيضا على كافة جوانب التنظيم، وهذا النموذج الرشيد يهدف إلى إنتاجية وكفاءة وربحية المنظمة.

الوسيلة إلى ذلك فرض أنظمة إدارية متكاملة تحقق التفاعل مع البيئة وكافة عناصر التنظيم وتوفير معلومات كاملة التحقيق الرشيد في إتخاذ القرارات والسيطرة الكاملة للمنظمة<sup>(1)</sup>.

والشكل التالي يوضح النماذج الأربع لمدخل القيم المتناسف.

شكل رقم (04): النماذج الأربع لمدخل القيم المتناسفة



المصدر: صالح بن نوار، ص 211.

(1)- أحمد ماهر: الدليل العملي تصميم الهياكل وممارسات تنظيمية"، مرجع سابق، ص 39.

(5) - نموذج تنظيم الموارد: كل المؤسسات تؤدي مهامها في وسط به موارد محدودة وقليلة، وحسب هذا النموذج فإن التنظيمات الفعالة هي تلك التي تستطيع الحصول على الموارد الأولية والطاقة البشرية بالرغم من قلة الموارد، وينظر هذا النمط إلى المنظمة بمثابة شبكة للعلاقات الأنظمة الفرعية وبين مخرجات النظام التي تكون مدخلات لنظم فرعية أخرى بموجب هذا النمط، الفعالية تتحقق عن طريق درجة الإنسجام والتأثير المتبادل بين الأنظمة الفرعية ومن رواد هذا النمط نجد "تاتينوم وجورجو لوبوس" eannenbaum s georgopoulos كما أن "يوكتمانوسيسنور" Seashoresyuchtman s فقد حددا الفعالية بأنها الموقف المتفاوض، كما يظهر من خلال قدرة التنظيم على إستثمار المحيط للحصول على الموارد التنموية اللازمة، إن المركز التفاوضي بالنسبة للسلوك يدل على إستمرارية التبادل والتنافس من أجل الحصول على المواد التنموية<sup>(1)</sup>.

#### 6- نموذج التطور التنظيمي:

وينظر للفعالية التنظيمية عبر حل مشاكل المنظمة وتجديد القدرات، وقد تبنى هذا المذهب ماك ريغو mac regor عندما قام بوضع نموذج المنظمات الفعالة وغير الفعالة وهو ما تم تصنيفه ضمن ما أطلق عليه نظرية ونظرية وقد كان هناك تطابق في الأفكار ما بين كل من "ليكرت" Ikert و "Blak" في نمط التطور التنظيمي وقد قاموا بتصنيف المنظمات المثالية ضمن نمطين احدهما سلطوي والآخر مشاركتي أن النظام السهوي هو نظام مبني على الإستغلال بينما النظام المشاركتي ينادي إلى تطبيق مبدأ المشاركة على مستوى درجة الرقابة من طرف مجموعة المشاركة، يشكل من أشكال التنظيم إن هذا التناول يأخذ بعين الإعتبار العوامل الخارجية والبيئية، وإكتفى فقط بدراسة وتحليل الظروف الداخلية للمنظمات رغم أن الدراسات فيما بعد أثبتت عكس ذلك<sup>(2)</sup>.

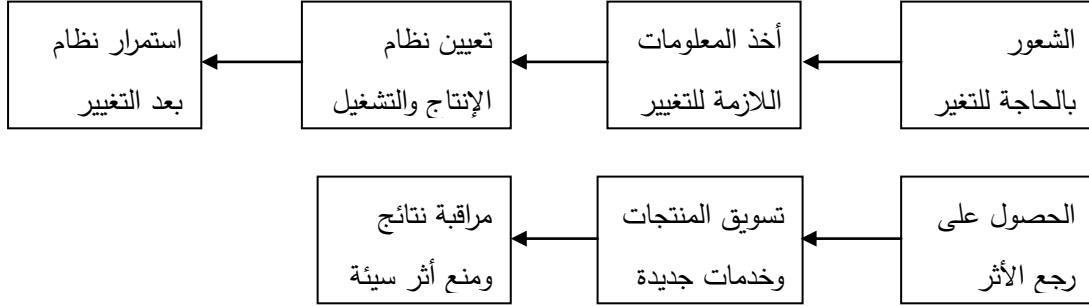
#### 7- نموذج المنظومة للفعالية التنظيمية:

إن أبعاد المنظمة ككل والمتمثلة في الموارد الداخلية كالمواد الأولية، رأس المال الموارد البشرية والسلوكيات التي تنتج عن هذه المدخلات كالإتصال، الإشراف، إتخاذ القرار، كلها ترتكز على أحسن

(1) - ريسشاردهال: المنظمات - هياكلها - عملياتها ومخرجاتها، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2001، ص

(2) \_ هشام كربوش: فعالية التكوين الجامعي في التشغيل مقارنة تنظيمية لقسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، رسالة ماجستير في السلوك التنظيم، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص 87.

توزيع لها كما، أن نظرة نموذج المنظومة للفعالية التنظيمية للأهداف كمخرجات وليس كمدخلات يبين مدى فعالية المنظمات كما هو مبين في الشكل التالي:  
شكل رقم (05): نموذج المنظومة للفعالية التنظيمية.



الإنتاجية = مخرجات/ مدخلات = الفعالية الكفاءة = هدف محقق / هدف مخطط

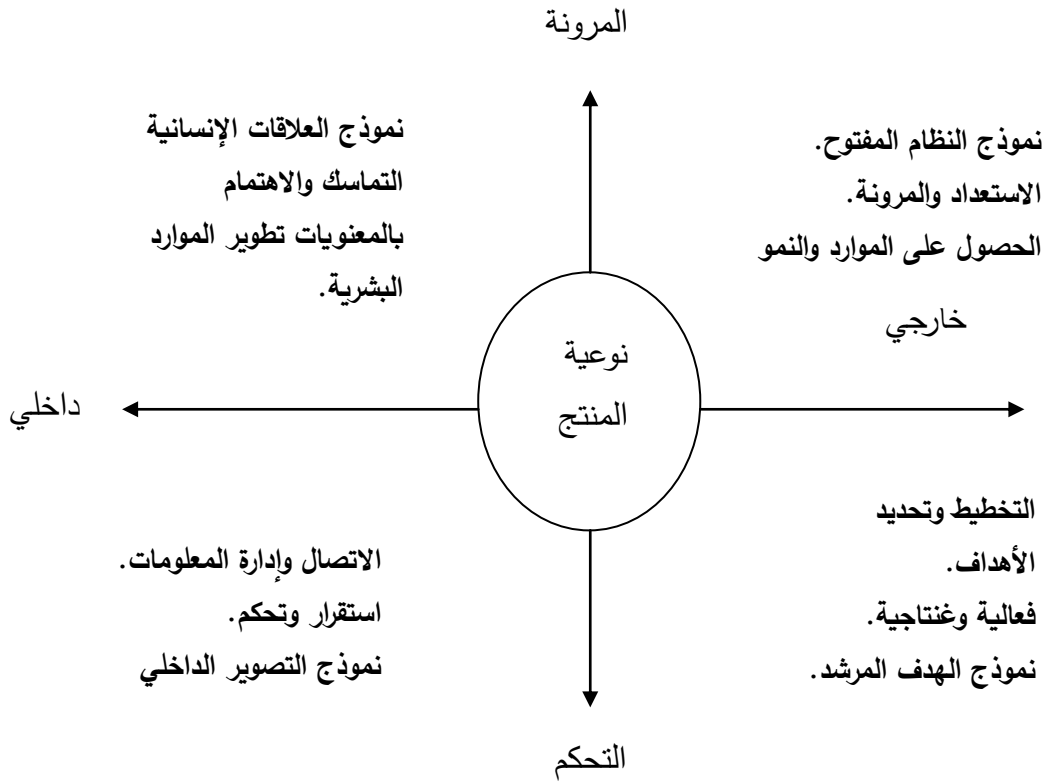
المصدر: فريد النجار، ص 327.

#### (8) - نموذج التناقض:

إن المتغيرات والمؤشرات الدالة على فعالية أي منظمة ما إن قد لا تكون نفسها المتغيرات والمؤشرات الموجودة في منظمة أخرى سواء كانت مختلفة في طبيعة النشاط أو حتى متشابهة النشاط قد يكون هذا الاختلاف في المؤشرات والمتغيرات حتى في نفس المؤسسة من خلال تنافس القيم الموجودة فيها وهذا من خلال الشكل الموالي: (1)

(1) ريسشارد هال، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري: المرجع السابق، ص 602.

شكل رقم (06): ملخص تنافس القيم ونماذج الفعالية.



المصدر: ريتشارد هال، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، المنظمات، هياكلها، عملياتها ومخرجاتها، معهد الإدارة لاعامة، السعودية، 2001، ص 602.

#### (9) - نموذج الوظيفة الإجتماعية:

يعتمد هذا النمط أساسا على ما تقوم به المنظمات من خدمات من أجل المجتمع الذي هو جزء منه من جهة ومن جهة من أجل النمو والمحافظة على نفسها، وبالتالي فإن الفعالية ضمن هذا النمط تتحدد من خلال نتائج المحققة من السلطة المنظمة ولعل أكبر المساهمين في تجسيد نجد بارسونز Parsons بتحليله للمنظمات وتبع له فإن على كل الأنظمة الإجتماعية حل أربعة مشاكل أساسية وهي:

- مشكلة التأقلم أو التكيف مع المحيط الخارجي وتهيئة الظروف والأنظمة لمواجهة متطلبات البيئة وتحولاتها السريعة.
- مشكلة تحقيق الهدف أو تحديد الأهداف وتحريك الموارد للوصول إليها وتسخير الإمكانيات الوسائل المادية والبشرية لتحقيقها. (1)

(1)- ريتشارد هال، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري: المرجع السابق، ص 602.



▪ مشكلة الدمج أو إنشاء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين منسوبي وحدات النظام للعمل بتناسق وتوحيد في كيان واحد.

▪ مشكلة الكمون أو المحافظة بإستمرار على أنماط ودوافع وحوافز ثقافة النظام.

إن حل هذه المشاكل تجعل المنظمة تنمو وتتطور وهي مصممة لتكوين مقابلة للتطبيق على كل الأنظمة الإجتماعية والمنظمات جزء من وسائل تحقيق أهداف المجتمع في الوقت نفسه يمكن النظر إلى المنظمات كأنظمة إجتماعية ويجب أن تعمل بإستمرار لحل مشاكل الأربعة السياسية، لذلك فإن من الممكن تصوير الفعالية على أساس مدى نجاح المنظمات في حل هذه المشاكل. عموماً يمكن أن نحدد وجه التناقض الموجودة في هذا النموذج لقياس الفعالية التنظيمية من خلال جملة المؤشرات التالية:<sup>(1)</sup>.

▪ تعدد أهداف المنظمات وتضاربها، سواء كانت داخلية بين أعضاء التنظيم كالموظفين المساهمين والعمال أو خارجياً بين المنظمة وبيئتها الخارجية.

▪ تناقض مصالح أفراد وجماعة المنظمة سواء داخلية أو خارجية مع زبائنها وعملائها.

▪ تناقض المعوقات البيئية التي تواجه المنظمات، وقد تكون هذه المعوقات في شكل تشريعات وقوانين تكون مفروضة عليها، أو تكون مقايضة عبارة عن ضغوطات تنافسية في السوق، أو عبارة عنه معوقات غير متوقعة أي مكتشفة ناجمة عن تقلبات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.

▪ تناقض الإطار الزمني للمنظمات سواء كانت هذه الإطار الزمني قريبة أو متوسطة أو بعيدة المدى إن هذه التناقضات يمكنها ان تأخذ طابع التركيب داخل المنظمات، مما يصعب القول هذه المنظمات فعالة وذلك من خلال الجمع بين هذه المؤشرات.

**(10) - نموذج النسق:** يعتمد هذا النموذج على دراسة العلاقة الموجودة ما بين الأفراد وإنساقها ومدى تساندها وظيفياً لتحقيق الفعالية التنظيمية وينقسم هذا النموذج إلى قسمين:<sup>(2)</sup>.

(1) ريشارد هال: المرجع السابق، ص 607.

(2) رشاد أحمد عبد اللطيف: إدارة وتنمية المؤسسات الإجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 254.

أ- نموذج البقاء: ويعتمد على مستلزمات النسق ومدى توافره لمساعدة المنظمة على البقاء بحيث يهتم هذا النموذج على قدرة المنظمة على توفير جميع المستلزمات التنظيمية من موارد مالية وبشرية مؤهلة وخطط وبرامج جيدة وسليمة من أجل بلوغ الأهداف ونجاحها.

ب- نموذج الفعالية: ويركز هذا النموذج على دراسة العلاقات المتبادلة بين الأجزاء المكونة للنسق وتأثير تلك العلاقات على فاعلية المنظمة في تحقيق تلك الأهداف المسطرة.

#### سادسا: الإتجاهات النظرية للفعالية التنظيمية:

من الصعب أن نتحدث عن إتجاه شامل يعطي مفهوم الفعالية حيث أن كل إتجاه من إتجاهات الفعالية التنظيمية يركز على جانب من جوانبها، أو يبدأ بمفهوم أو تحيز علمي يجعله يميل إلى أن يختلف عن غيره من المداخل، وفيما يلي نسلط الضوء على أهم هذه المداخل في محاولة لإعطاء صورة شاملة لمفهوم الفعالية التنظيمية، وهذه الإتجاهات هي:

#### 1- التنظيم العلمي للعمل (تايلور (F. Tayler):

يرى تايلور أن الإدارة العلمية في جوهرها تشتمل على ثورة فكرية شاملة لها جانبان، الجانب العمالي ويتعلق بالعمال وعلاقاتهم بزمائهم وبالإدارة، والجانب الإداري ويتعلق بمن يعملون في مجال الإدارة وواجباتهم وعلاقاتهم بزمائهم الإداريين وأيضا علاقتهم بالموظفين.

وقد طبق تايلور الأسلوب العلمي في الإدارة لحل مشكلتين أساسيتين هما مشكلة زيادة الإنتاجية ومشكلة فعالية الإدارة معتبرا هاتين المشكلتين هما سبب نجاح أو فشل مؤسسات الأعمال، وأن في حل مشكلة تعظيم فعالية الإدارة الطريق لحل مشكلة زيادة الإنتاجية، ولا يتم ذلك إلا بتطبيق المبادئ الأربعة التالية:<sup>(1)</sup>

- تنمية علم حقيقي للإدارة من خلال تجميع وتحليل وتصنيف المعلومات المتوفرة في مجال الإدارة لتكون مرجعا للإداريين يسترشدون به عند الحاجة.
- الإختيار العلمي للأفراد على أساس موضوعية دقيقة تعتمد على المهارة والتخصص.
- تنمية وتدريب الأفراد على أسس علمية تتفق وطبيعة العمل الموكل إليهم للمحافظة على مستوى عال في الأداء والسلوك.

(1)- صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 22.

- تنظيم الإدارة وتقسيم العمل فيها بطريقة تمكنها من القيام بواجباتها بشكف أكثر فعالية ضمن مبدأ التخصص.

• مفهوم الفعالية التنظيمية حسب تايلور (F. Taylor):

إن ما يمكن إستنتاجه من الدراسة التي قام بها ما يلي:(1).

- إن الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال التحليل والتخطيط الدقيق بإستعمال الأساليب العلمية ولا مجال للتخمين.

- تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال مبادئ تقسيم العمل والتخصص ودراسة الحركة والوقت والإقتصاد في التكاليف والقضاء على الإسراف.

- ركزت نظرية الإدارة العلمية على متغير العامل بإعتباره رجل إقتصاد تحركه الدوافع المادية وهي الأكثر طلبا في ذلك الوقت لن المتجمع في تلك الحقبة لم يصل إلى مرحلة الرخاء الإقتصادي فالفعالية التنظيمية للمؤسسات إرتبطت بالمعايير الإقتصادية ونخص بالذكر (الكفاءة الإنتاجية).

كما يلاحظ أيضا أن مفهوم الفعالية التنظيمية لدى "تايلور" إرتبط بالمستويات التشغيلية من المؤسسة على مستوى كل الورشات وتتحقق من خلال:

- الفصل بين المهام التخطيطية والتنفيذية.

- تقييم النشاط الإداري والإنتاجي يكون على أساس تكلفة المنتج، حيث أن الرفع من الكفاءة الإنتاجية يوحى إلى إنخفاض التكاليف.

- الإعتماد على الأساليب العلمية في التنظيم بناءً على الأبحاث والتجارب عوض الإعتماد على التخمين والصدف.

- إستخدام الأسلوب الوظيفي في النشاط الإداري أي ضرورة منح المدير السلطة وظيفية تصل خارج حدود إدارته.

ومن نتائج الدراسات المرتبطة: بالتنظيم العلمي للعمل والتي ساهمت في رفع الفعالية التنظيمية:

- تقسيم العمل على أساس التفكير والتنفيذ لتحقيق مبدأ التخصص.

- دراسة الحركة والوقت لتحديد أفضل السبل لإنجاز العمل.

(1) \_ عبد الوهاب سويسي: المنظمة- المتغيرات- الأبعاد- التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009، ص 23.

- التركيز على الحوافز لزيادة الإنتاجية وإعتماد أسلوب نمطي في التحفيز. الإختيار ولا تدريب يكون بالطرق العملية ليسمح للعامل للوصول إلى أعلى مستويات الإنتاجية
- توفير جميع ظروف العمل من قبل الإدارة لقيام العامل بأداء عمل محدد مع إعتداد الأساليب العلمية عوض الحدس في تحديد طرق إنجاز كل وظيفة كما إعتد تاييلور.
- لكل عمل توجد طريقة وحيدة الأفضل لإنجازه.
- يمكن التعبير عن الفعالية التنظيمية لدى تاييلور بالرشادة الإنتاجية" من خلال القضاء على أوجه التبذير وتطويق الأساليب للعمل من خلال رفع مستوى الأداء عن طريق تقسيم العمل إلى أجزاء أساسية وتتميط معايير الأداء<sup>(1)</sup>.

#### - الإنتقادات الموجهة لنظرية تاييلور (F- Taylor):

- بالرغم من أن آراء تاييلور أحدثت ثورة علمية كبيرة في شؤون الإدارة من مقومات الإدارة الرشيدة، ومن فلسفة واضحة وأفكار علمية إلا أنه لها عدة إنتقادات:
- يعتقد تاييلور أن هناك طريقة تعتبر أحسن الطرق لأداء نفس العمل، غير أن هذه الفكرة تتجاهل أهمية الإختلافات الفردية للعمال ولهذا يجب أن يترك لكل شيء من الحرية لتكييف طريقة تنفيذ العمل المحددة في حدود تتفق مع إمكانياته وطبيعته.
- تجاهلت النظرية تماما أثر الحوافز المعنوية في رفع كفاية العاملين وتحقيق رخائهم الوظيفي وإعتبرت أن الأجر هو الحافز الوحيد للعمل وأن العامل يسعى إلى إشباع حاجات أخرى مختلفة عن الحاجات التي تستهدف الأجر.

#### 2- التقسيمات الإدارية لـ فايول (H. Fayol):

- إهتمت نظرية التقسيمات الإدارية بالعمليات الداخلية في المؤسسة، والمظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل، وبالجوانب الفيزيولوجية للعمال، وليس بالجوانب الإنسانية للأداء وقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي، حيث تقترض فعالية وكفاءة المؤسسة هي إنعكاس لكفاءة وفعالية المدير، كما أن الهياكل التنظيمية قادرة على إكتشاف الأفراد ذوي الكفاءة العالية، ولذا فقد إهتمت بشكل أساسي بالجوانب المتعلقة بالتنظيم.

(1) عبد الوهاب سويسي: المرجع السابق، ص 24.

- المبادئ الرئيسية لفايول (H. Fayol):
- من المبادئ الأساسية التي شكلت محور الإهتمام لهذه الدراسة:(1).
- تحديد الأهداف الرئيسية.
- تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- القيام بتجميع الأنشطة المتماثلة أو المشابهة في شكل تقسيمات (إدارية) متماثلة أو متكاملة.
- تجزئة مهمات كل تقسيم إلى عدد من الوظائف المحددة التي تناط بالأفراد.
- تقسيم الوظائف بالنسبة لفايول:
- إنطلق فايول في دراسته من المبادئ المتعلقة بقيادة المؤسسات فقام بتقسيم وظائف المؤسسة إلى مجموعتين أساسيتين:(2).
- مجموعة الوظائف التي تنشأ الموارد:
- الوظيفة التقنية: الإنتاج والصناعة.
- الوظائف التجارية: الشراء والبيع.
- الوظائف المالية: الإستخدام المثل للموارد المالية والبحث عن رؤوس الأموال للاستثمار.
- مجموعة الوظائف التي تحافظ على وسائل الورشة:
- المحاسبة: التكاليف والسجلات والإحصاء
- الأمن: حماية الممتلكات والأفراد
- الإدارة: التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة والتوجيه والقيادة.
- مفهوم الفعالية عند فايول (H. Fayol):
- إن مفهوم الفعالية التنظيمية حسب فايول ينحصر في تحديد الرشادة الإدارية إذ إعتبر أن النشاطات الإدارية هي المحور الرئيسي لتحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة لاسيما وأنها تعتمد أسلوب التخطيط

(1) عبد الرحمان توفيق: إدارة العمال- الجوانب السلوكية والتنظيمية للبيئة، دار الشعب، القاهرة، 1996، ص 103.

(2) خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود: "نظرية المنظمة، الأردن، ط2، 2005، ص 51.

والتنبؤ والتنسيق بين الجهود الفردية والجماعية وقد بذل جهودًا واضحة في تحليل النشاط الإداري حيث تناول: (1).

- النوعية الإدارية والتدريب: فبه فايول بوجود العديد من المتغيرات المتعلقة بالعاملين من الناحية الجسمانية والأخلاقية والمعرفة المتخصصة في ميدان العمل، كما ينبغي توفر المبادئ العلمية في الإدارة في إطار التعامل مع الأفراد بالنسبة لمستويات الإدارة العليا.
- المبادئ الإدارية: ضاع المبادئ المرتبطة بالنشاط الإداري إلى أربعة عشر مبدأ هي: تقسيم العمل، الصلاحيات والمسؤولية، التدريب على النظام، وحدة القيادة، وحدة التوجيه، المصلحة العامة فوق المصلحة الخاصة، مكافأة الإنجاز، المركزية، التسلسل الهرمي، النظام، (تركيب وتنسيق الأشخاص والأشياء)، الإنصاف والمساواة إستقرار العمالة، المبادرة، وروح التعاون.
- يتضح بأن الإطار الفكري الذي جاء به فايول يستكمل الجوانب التي جاء بها تايلور، فقد أكد على جانب النشاط الإداري خاصة الإدارة العليا، بينما ركز تايلور على الأساليب التنفيذية في العملية الإدارية التي يمارسها المرؤوسون في المستويات الدنيا خاصة في الإنتاج.

### 3- التنظيم غير الرسمي عند إلتون مايو (E. Mayo):

قام مايو بدراسة أثر تحسين الإضاءة في المصنع على أداء العاملين ومعنوياتهم وتدرج هذه الدراسة ضمن الأبحاث التي أجراها في مصنع هاوثورن لشركة WesterElectric في شيكاغو ما بين 1924- 1932 حيث قسم مجموعة الدراسة إلى فريقين: فريق تجربة وفريق مراقبة ولاحظ زيادة الإنتاجية وارتفاع المعنويات لدى الفريقين ثم خفض الإضاءة قليلا فلم تتأثر الإنتاجية أو المعنويات لدى الفريقين وبعد تكرار مثل هذه التجارب (كجدولة العمل، وتجربة الأجور، والمقابلات.... الخ) خلص مايو إلى ما يلي:

- إن العمل هو نشاط جماعي لذلك فإن التحفيز الفردي لا يكفي ولا يجزي في رفع فعالية المؤسسة إلا إن كان من خلال مجموعة العمل التي يشعر بها العامل ويحس بالطمأنينة والانتماء ومن هنا تبرز أهمية الجماعة وعلاقات الأفراد في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة.

(1) خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود: المرجع السابق، ص 52.

- إن تحفيز العامل لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يتعداها إلى النواحي المعنوية التي تعزز فيه شعور بالإهتمام والاحترام من قبل الإدارة والعاملين.
- إن بيئة العمل ليست فقط بيئة إنتاج فحسب، بل هي بيئة يعيش فيها العامل ويبني فيها علاقات شخصية تتجاوز العلاقات الرسمية ولا تقل عليها أهمية في تحسين فعالية وكفاءة المؤسسة.
- على الإدارة أن تعترف بوجود ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي وتتعامل مع العاملين من خلال الجماعات التي ينتمون إليها على أساس أنهم يعيشون حياة إجتماعية داخل المؤسسة وهذا ما أدى إلى ظهور فكرة الحل الإجتماعي بالنسبة إلى العاملين بخلاف فكرة الرجل الإقتصادي التي تبنته المدرسة الكلاسيكية.
- إن إشعار العامل بأهميته والمجموعة التي ينتمي إليها أمر ضروري لرفع روح معنوياتهم وهذا ما يؤثر إيجابيا على رفع الفعالية التنظيمية.
- إن ردود فعل العاملين على الإدارة العليا وما يصادفهم من صعوبات ومشاكل في العمل لا تأتي بشكل فردي بل من خلال الجماعة التي ينتمون إليها، ومن هنا برزت أهمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة في سلوك العاملين وإعتبر رواد هذه المدرسة أن الجو الإجتماعي في العمل هو الأساس في التأثير على إنتاجية العاملين على رفع الفعالية المؤسسة<sup>(1)</sup>.
- مفهوم الفعالية التنظيمية عند إلتون مايو (E- Mayo):

يعتبر هذا البحث أن قوة المؤسسة ترتبط بمدى إرتباط أعضائها، وتحقيق الأهداف المسطرة لفعالية يتوقف على دافعيتهم للعمل، وعليه فإن تحقيق الفعالية التنظيمية لأي إدارة هو العمل على إيجاد السبل الكفيلة بتحقيق الإندماج الجماعي للأفراد بإعتماد على القيادة التي تطابق أهداف الفرد مع أهداف الجماعة ثم أهداف المؤسسة، وتهتم بالتحفيز العاملين لتنمية دافعيتهم للعمل وأيضا تهتم بالإتصال والتوجيه، ويتحقق ذلك من خلال عملية التدريب المتنوعة والمستمرة.

إن من أهم إكتشافات دراسات هوثورن هو إكتشاف المجموعة غير الرسمية كما أكدت الدراسات أكذوبة إفتراض النظرية الإقتصادية التي تقول أن الإنسان راشد وعقلاني يسعى لتحقيق المنفعة القصوى لعمل وإن مشاعر الإنسان وعواطفه وعاداته وتقاليده لا مكان لها في موقع العمل وإن الدافع المادي هو أقوى حافز للعمل، وتفريجا على هذه الدراسات فقد تأكد أن أهم أغراض الإدارة هو تشجيع المجموعات

(1) \_علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2000، ص 299.

غير الرسمية وفتح قنوات الإتصال وإتاحة الفرصة لها في المشاركة في إتخاذ القرارات وبناء مجموعات عمل تكون أكثر تجاوبا.<sup>(1)</sup>

#### الإنتقادات التي وجهت الى دراسات إلتون مايو (E.Mayo):

ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية كما تابعنا ذلك على الفرد والمجموعات غير الرسمية وتشير أى أهمية العناية بها وتتجاهل القضايا الرسمية والمسائل التنظيمية وهي بذلك تختزل مواضع ومشاكل المؤسسة وتحصرها فقط في الجانب الإنساني والطريف في الأمر أن مدرسة العلاقات الإنسانية وقعت في نفس الخطأ الذي وقعت فيه مدرسة الإدارة العلمية حيث أنها أشارت إلى أن الأسلوب الأمثل لتحقيق الفعالية هو إكتشاف المجموعات غير الرسمية والإنتفاع والمشاركة والتسامح ومن ناحية أخرى فإن نظرية العلاقات الإنسانية كانت تعتبر المؤسسة نظاما مغلقا يتوقف أداءه على ما يجري بداخله فقط، وأن التنظيم يكون في حالة توازن إذا تحقق التعادل والإتفاق بين أهداف المؤسسة وأهداف وحاجات أعضائها ولقد تصور دعاة هذه النظرية انه اذا تحقق هذا التعادل أصبحت المؤسسة في وضع مثالي يمهدا من تحقيق أهدافها دون معوقات أو مشاكل ويصبح أعضاء التنظيم في وضع مثالي أيضا يساعدهم في تحقيق اهدافهم دون معوقات ويصبحون في حالة رضا ولكن السؤال المطروح أين تأثر البيئة المحيطة؟<sup>(2)</sup>

#### 4- الدافعية لرنسيسليكرت (R.Likert):

إعتمدت نظرية ليكرت على الدراسات الميدانية التي أجراها في عدد من المؤسسات ركز فيها على العنصر البشري وأهمية الدوافع وتأثيرها في السلوك الانساني داخل المؤسسة إن إعتقاد ليكرت على الناحية السلوكية لا يعني أنه قد إنحاز إلى نظرية العلاقات الإنسانية، بل إنه إعتد على كل المفاهيم التي تقدم بها مفكرو الإدارة سواء الكلاسيكيون أو العلاقات الإنسانية في وضع نظريته، فنظرية ليكرت ليست نقدا للقديم بل هي محاولة للإستفادة منه عن طريق تعديله وتطويره للوصول الى فعالية أكبر للتنظيم.

(1) \_ أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 263.

(2)- عبد الوهاب سويسي: المنظمة، المتغيرات، الأبعاد، التصميم، مرجع سبق ذكره، ص 40.



على حسب ليكرت فإن نظريته تقوم على مفاهيم أساسية متعددة إذا أعتمد عليها المديرون في المؤسسات فسيحققون فعالية عالية وبالتالي بقاء أطول في السوق وفيمايلي هذه المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها نظريته وقبل عرضها سنعرف التنظيم كما تناوله ليكرت في نظريته<sup>(1)</sup>.  
يعتبر ليكرت أن فعالية أي تنظيم تتوقف نجاحها على الجهود المتناسقة التي يبذلها أعضاؤها كما يجب أن تتوفر فيه خصائص وعمليات عديدة منها: هيكل تجري فيه عمليات الملاحظة والرقابة وضمن هذا الهيكل توجد شبكة الإتصالات عن طريقها يتم تبادل وتدقق المعلومات في كافة أجزاء هذا الهيكل وهذه المعلومات ضرورية لإتخاذ القرارات بالنسبة للأفراد الذين يملكون السلطة كما يعتبر التنظيم بأنه نام مفتوح على البيئة الخارجية يؤثر ويتأثر بها.

### المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها نظرية ليكرت (R.Likert):

نذكرها في التالي:<sup>(2)</sup>

- **الدافعية:** يركز ليكرت في نظريته على عنصر أساسي هو الدافعية الذي أغفلته النظريات الأخرى ويرى ضرورة إستخدامه في شتى إجراءات تنفيذ الوظائف التنظيمية المختلفة من إشراف، إتصال، تدريب، إتخاذ قرارات...إلخ حيث كلها يجب أن تكون مبنية على أساس يؤكد ويدعم الدافع الى العمل ويشرح ليكرت الدافعية وأهميتها على النحو التالي:

إن تحقيق التعاون المثمر بين كافة العاملين في المؤسسة وخلق الثقة المتبادلة بين الإدارة وبينهم وشعورهم بالمسؤولية نحو تحقيق أهدافها لا يمكن أن يتم عن طريق معاملة الفرد كآلة وإستخدام الرقابة والسلطة الصارمة على أساس أنها من مبادئ التنظيم والتنسيق فيه، هذا المفهوم خاطئ حسب نظره غن تحقيق الرضا والتعاون والإتجاهات المؤيدة لدى العاملين نحو المؤسسة يجب أن يكون عن طريق إستخدام نظام سليم للحوافز، وذلك لإشباع الرغبات والإحتياجات الحقيقية لدى الأفراد.

- **جماعة العمل:** يشير ليكرت إلى أن للجماعة أثر كبير في السلوك الإنساني داخل المؤسسة وبالتالي فإن شعور الفرد بالأهمية والقيمة الشخصية أو عدم الأهمية ينبع بشكل أساسي من علاقته مع أعضاء الجماعة التي يتعامل معها، فجماعة العمل هي مصدر المشاعر الإيجابية والسلبية ويوضح ذلك ويقول " يقضي الفرد معظم وقته معها ويتأثر بها وعن طريقها يشعر

(1)-علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 137.

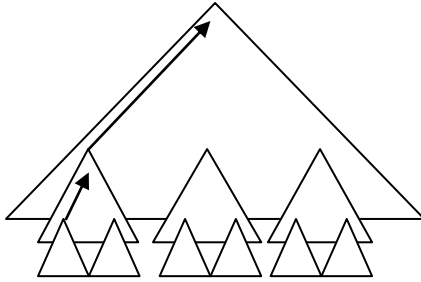
(2)-رواية الحسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2001، ص 11.

بالأهمية وهو يسلك السلوك بما يتفق مع أهداف الجماعة رغبة في الحصول على تأييدها وقد وضح ليكرت " من خلال دراساته عن هذا المجال أنه على سبيل المثال كلما كان العمل جماعيا زاد الميل نحو المجموعة والولاء لها زاد إندفاع الفرد نحو:

- قبول أهداف وقرارات الجماعة.
- محاولة التأثير في قرارات الجماعة حتى تتناسق مع أهدافه الخاصة.
- تحقيق الإتصال الكامل مع أعضاء الجماعة.

ومبدأ التنظيم الإجتماعي (جماعة العمل) الذي أشرنا إليه آنفا يحتاج إلى إيجاد وظيفة تربط الجماعة التي يرأسها المشرف بالرئيس وبالجماعة الأعلى من وجهة نظر ليكرت وقد أطلق عليها تسمية وظيفة مسمار الربط ووضحها في الشكل الآتي:

الشكل (07) - يوضح وظيفة مسمار.



المصدر: علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 119.

السنق الإجتماعي: يعتبر ليكرت أن التنظيم عبارة عن تكوين إنساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة والمتعاولة لأعضائه بمعنى أنه يجب النظر على المؤسسة على أنها تنظيم جماعي متناسق شديد التماسك وذلك من خلال تحقيق التفاعل بين الجماعات ووجود ثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد: تحدد درجة التناسق بين أهداف التنظيم وحاجات الأفراد على مقدره الرئيس أو القائد أن يحقق جماعة عمل متعاولة مؤيدة للمؤسسة فإذا تعارضت أهدافها تعارضا أساسيا مع حاجات ورغبات أعضائها فعن ذلك سيؤثر سلبا على أداء وفعالية المؤسسة لأنه من الصعب على الرئيس أن يعاون مرؤوسيه ويخدم في الوقت نفسه أهداف المؤسسة.

لذلك لابد من قيام بدرجة مناسبة من الإتساق بين الأهداف التنظيمية والحاجات والرغبات الفردية لأعضاء المؤسسة، وتنطبق هذه النتيجة على كل أنواع المؤسسات على إختلاف أنواعها<sup>(1)</sup>.

(1)- كنعان نواف: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر، الجامعة الاردنية، الأردن، 2007، ص 150.

مسؤولية ومتطلبات الموقف:

يوجد في كل مؤسسة متطلبات أساسية لا يمكن تجاهلها إذا أردت أن تحقق أهدافها مثال أنه يوجد في أغلب الأحوال حدود ثابتة للإشترطات المالية التي تنص على ضرورة الإحتفاظ بإحتياجات من الأرباح هذه الحقائق في الواقع هي ما يسمى بمتطلبات الموقف التي تفرض قيودا على عمليات إتخاذ القرارات وواجب المشرف على كل جماعة أن يهتم بها في عمل الجماعة فإذا إختلفت آراء الجماعة حيالها يجب عليه توضيحها لهم وفي هذه الحالة يجب أن يتخذ قراره بما يتماشى مع هذه المتطلبات إلا في حالة واحدة فقط هي عند ما تكون أضرار التمسك بها أكثر من الفائدة.

**مؤشرات الفعالية عند ليكرت ( R.Likert ):**

أكد ليكرتانه ليكون التنظيم ممتازا في أدائه وقادرا على تحقيق أهدافه يجب أن تتوفر فيه سمات معينة، حيث يتوقع مثل هذا التنظيم أن يحقق مستوى رفيعا من الإنتاجية وإنخفاضا في التكاليف ونسب الغياب وترك العمل وهذه السمات هي: (1)

- المؤسسة نظام متكامل وفعالية أي نشاط مرتبط بفعالية الأنشطة الأخرى.
- المؤسسة نظام مفتوح وفعاليتها تتأثر بالبيئة المحيطة وما يحدث فيها من تغيرات.
- جماعات العمل يجب أن تكون فعالة ذات أداء كفؤ.
- القيادة عامل أساسي في خلق الإتجاهات المؤيدة والمتعاونة لدى الأفراد.
- توفر جو العمل المناسب حتى يسير العمل داخل المؤسسة بشكل جيد ومتناسق يساعد على الإنتاجية.
- الأفراد هم أهم عنصر في المؤسسة وعليهم يتوقف نجاحها أو فشلها لذلك يجب أن يتوفر لهم التدريب المناسب والمستمر.
- التعاون هو محور النجاح في أي نوع من الأعمال فإذا كان هناك صراع بين الجماعات داخل المؤسسة فإن ذلك سيؤثر تأثيرا مباشرا في نجاحها وفعاليتها.
- ضرورة وجود شبكة إتصالات واسعة النطاق تسمح بنقل المعلومات في المؤسسة.
- المشاركة في إتخاذ القرارات التي تعتبر وسيلة لإشعار الفرد بأهمية دوره في المؤسسة الأمر الذي يحقق عنصر التعاون والتفاعل في العمل.
- وفي الأخير يمكن القول بأن نظرية ليكرت هي نظرية تقترب من المثالية لكن يحتاج تطبيقها إلى جهود وإجراءات مختلفة لوضعها موضع التطبيق الفعلي لكي تستطيع المؤسسات أن تقترب من هذه النظرية في التطبيق تدريجيا لا دفعة واحدة.

(1) \_نبري لطي: التنظيم وإدارة السلوك البشري في نظرية البيئانية الوظيفية والنظرية المعدلة، مجلة علوم الإنسانية العدد

## خلاصة :

من خلال ما تم عرضه حول مفهوم الفعالية التنظيمية وما تتضمنه من خصائص ومعايير يمكن القول أن الفعالية التنظيمية أمر في غاية الأهمية لأنه معيار مهم في تحديد نجاح أي تنظيم أو فشله وبناءا على ما سبق تبين أن الفعالية هي القيام بالعمل الصحيح والإهتمام بالقرارات الإستراتيجية كإختيار التشكيلة السلعية والسوق الملائمة وبعبارة أخرى تفاعل مكونات المؤسسة على المستوى الكلي بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات خارجية وداخلية فالإدارة تحتاج إلى التعرف على مستوى الفعالية بهدف رفع مستوى التسيير والتخطيط لإحداث التنظيمية المطلوبة لإستمرارية المؤسسة في حين أن العاملين بالمؤسسة يهتمون بدراسة الفعالية في مؤسساتهم للإطمئنان على مستقبلهم الوظيفي فيها وإشباع حاجاتهم للإنتماء إليها وتبين من خلال النظريات الإختلاف بين الباحثين والمفكرين في صورة الفعالية التنظيمية كل حسب المدرسة التي ينتمي إليها فمنهم من إهتم بالجانب الثقافي ومن منهم يركز على الجانب الإجتماعي وأخر على الجانب الإقتصادي وهذا الأخير له تأثير على المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة فالإقتصاد الجزائري إتسم بالديناميكية وهذا ما سنتناوله في الفصل الموالي.

**الفصل الرابع:**  
**الرقابة والفعالية**  
**التنظيمية في ظل**  
**المراحل التسييرية**  
**للمؤسسة الجزائرية**

**تمهيد:**

إن دراسة التنظيمات لا يمكن أن تكون مكتملة إذا تمت بشكل منفصل عن المجتمعات التي تنشأ فيها والتنظيم الجزائري أو ما يصطلح عليه بالمؤسسة الجزائرية واجهت هذه الأخيرة منذ الإستقلال تحديات كثيرة، فرضت تدخل الدولة من أجل توجيهها لتحقيق التنمية الأمر الذي جعلها تقع أسيرة العديد من المهام التي أبعدها عن مهامها الأصلية مما أفرز العديد من المشاكل والصعوبات التي إستدعت التعجيل بعمليات الإصلاح لإضفاء الفعالية وجعل المؤسسات قادرة على الإستمرار والتنمية وهذا ما جعل الدولة الجزائرية تنتقل من مرحلة التسيير الذاتي إلى مرحلة التسيير الإشتراكي وبعدها تطبق إعادة الهيكلة الصناعية والإقتصادية لتدخل بعد ذلك مرحلة الإستقلالية واقتصاد السوق.

وهذا الفصل جاء لتتبع مختلف هذه المراحل التسييرية التي مرت بها المؤسسة الجزائرية التي أريد فيها تطبيق قواعد الفعالية من خلال المراسيم والقوانين الداعية لذلك.

## أولاً: مرحلة التسيير الذاتي:

تعد تجربة التسيير الذاتي الصناعي والفلاحي وليدة الظروف التي عرفها الإقتصاد الجزائري بعد الإستقلال مباشرة فبعد مغادرة المعمرين الأوربيين تركوا ورائهم العديد من المزارع والمؤسسات المخربة والآلات المعطلة حتى الوثائق والمستندات لم تسلم مما أدى إلى تعطيل دور الإنتاج لم تثني هذه الأوضاع والصعوبات من عزيمة العمال والفلاحين الجزائريين الذين تحركوا بصورة تلقائية وعفوية وقاموا بتسيير هذه المزارع والمؤسسات وقد أدى هذا المسعى إلى تجسيد نمط جديد للتسيير يسمى التسيير الذاتي فكان من السلطات السياسية وقتها إلا هذا النوع من الإدارة حيث قامت بإصدار عدة قرارات تحدد الصيغة التنظيمية للمزارع والمؤسسات المسيرة ذاتيا والتي تتمثل في :

- قرار 23 نوفمبر 1962 المتعلق بتشكيل لجان التسيير الذاتي داخل المؤسسات الصناعية والمنجمية والحرفية.

- قرار 18 مارس 1963 الخاص بحماية الأملاك المتروكة من النهب.

- قرار 28 مارس 1963 الذي ينص على تأسيس الهيئات التالية: مجلس العمال، المجلس العام العملي، لجنة التسيير، المدير.

**1- مبادئ التسيير الذاتي: (1)**

يخضع التسيير الذاتي لثلاثة مبادئ وهي:

أ- مبدأ التسيير الذاتي للعمال:

يرتكز على فكرة توالي العمال لتسيير المؤسسة وتصرفهم لهذه الغاية بعدد من الأجهزة الجمعية العامة مجلس العمال، لجنة التسيير، إضافة إلى هذه الأجهزة يوجد رئيس لجنة التسيير والمدير.

**الجمعية العامة (المجلس للعمال):** تضم العمال الدائمين والذين يتمتعون بالجنسية الجزائرية وتعتبر الجهاز الأعلى في المؤسسة وتتولى بصورة خاصة الإختصاصات التالية:

- إنتخاب مجلس العمال ورئيس لجنة التسيير.

- مراقبة الأجهزة الأخرى للتسيير الذاتي والتصديق على الحسابات في نهاية السنة المالية.

- إقرار خطة التنمية في المؤسسة أي تحديد سياستها العامة والبرنامج السنوي للإنتاج.

(1) يوسف سعدون: علم الإجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة،

- تنظيم العمل وتوزيع الوظائف والمسؤوليات.

**مجلس العمال:** ينتخب من قبل الجمعية العامة ولا يوجد إلا في المؤسسات التي تضم أكثر من 50 عاملاً فإذا كان العدد أقل حلت الجمعية العامة محله ويمكن للمجلس أن يتألف من 18 إلى 45 عضواً شريطة أن يكون ثلثي أعضائه من عمال الإنتاج ويتولى بصورة خاصة الإختصاصات التالية:

- إنتخاب ومراقبة لجنة التسيير.

- إتخاذ القرارات الناتجة عن توجيهات الجمعية العامة.

- الإجراءات المتعلقة بنظام العمال وتجهيز وتطوير المؤسسة وتطبيق النظام الداخلي.

**لجنة التسيير:** (1) وهي الجهاز الأكثر شهرة لدرجة أن الرأي الشائع تمرن التسيير الذاتي بلجنة التسيير وتضم اللجنة من 6 إلى 12 عضواً كما يشترط أن يكون ثلثي عدد أعضائها من عمال الإنتاج ينتخبهم مجلس العمال من بين أعضائه لمدة ثلاث سنوات بحيث يتجدد ثلثهم كل سنة (باستثناء الرئيس) وتلعب لجنة التسيير دوراً هاماً لأنها هي المكلفة ب:

- إعداد خطة تطوير الإستثمار.

- إتخاذ القرارات الضرورية لنشاط المؤسسة.

- القرار بشأن القروض أسلوب شراء المنتجات الضرورية أسلوب تسويق الوحدة المسيرة ذاتياً وإعداد الحسابات في نهاية السنة المالية.

- توزيع المهمات والمسؤوليات.

- النظر في المشاكل المطروحة على مستوى الإنتاج.

**رئيس لجنة التسيير:** ينتخب من قبل الجمعية العامة لمدة ثلاث سنوات ويمثل قانونياً المؤسسة وبإسمها يتصرف ويرأس ويقود إجتماعات الأجهزة الثلاثة السابق ذكرها ويؤمن تنفيذ القرارات ويقود الوحدة.

**المدير:** يمثل سلطة الدولة داخل المؤسسة فهو يسهر على المساواة بين مختلف العمليات الإقتصادية والمالية ويؤمن تكامل الخطة الداخلية للمؤسسة مع المخطط الوطني ويقوم بوظيفة التسيير اليومي ويطبق قرارات لجنة التسيير ومجلس العمال التي تتوافق مع القوانين المرسومة ويعين المدير من طرف الوزير المكلف بعد موافقة المجلس السنوي لتنشيط التسيير الذاتي.

(1)-محمد السويدي:التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية وفي التجارب العلمية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1986، ص



**ب- مبدأ رقابة الدولة:**

إذا كانت الدولة تقوم بإدارة المؤسسات المسيرة ذاتيا فغنها تتولى سلطة المراقبة الدقيقة التي تظهر بأشكال مختلفة وتمارس بواسطة عدة أجهزة حيث كانت تمارس الرقابة قبل أمر 17 جوان 1975 في داخل المؤسسة بواسطة المدير الذي يمثل الدولة أما الرقابة المالية فممنذ 1966 أصبح المصرف الوطني للجزائر هو المسؤول عن تمويل التسيير الذاتي حيث يقوم المصرف بتأمين كل الخدمات المالية للقطاع الإشتراكي وبهذا تلقي المصرف كل العمليات المالية للمؤسسات المسيرة ذاتيا والتي يمارس عليها رقابة واسعة. (1)

**ج- مبدأ توزيع الدخل:**

وهو مبدأ أساسي كالمبدأ الأول وينجم توزيع الدخل عن مرسوم 15 فيفري 1969 الذي أصلح مرسوم 28 مارس 1963 وقد قسم الدخل بموجبه إلى كتلتين تخصص الأولى للدولة والمجموعات المحلية وتشكل الثانية الدخل الخاص بالمؤسسة ويقسم هذا الدخل الخاص بدوره إلى قسمين يخص الأول لصندوق المؤسسة من أجل الإستثمار والتمويل والإحتياط الشرعي ويشكل الباقي دخل مجموع العمال حيث يستفيدون منه بشكل حصص ومكافآت ونفقات إجتماعية. (2)

**2- تقييم مرحلة التسيير الذاتي:**

كان إنتهاج الدولة لأسلوب التسيير الذاتي كأساس لتسيير الشؤون الإقتصادية وكنظام إجتماعي جديد لكن الواقع التطبيقي له أوضح ما كان يشوبه من تناقض تمثل في وجود إزدواجية في سلطة التسيير ممثلة في رئيس تنتخبه الجمعية العامة للعمال ومدير يعين من طرف الدولة ولهذا الأخير تعود عمليا سلطة إتخاذ القرارات وفقا للصلاحيات المسندة إليه " الشيء الذي جعل من تنظيم التسيير الذاتي الذي إتخذ في بادئ الأمر كمذهب إجتماعي ذو مغزى إقتصادي وكرمز سياسي يتحول إلى شكل لتنظيم تلك الصراعات التي عرفها جهاز الحكم (3) كما أن هذا الأمر لم يفسح المجال للجنة التسيير بأن تقوم بدورها المنوط بها وخاصة أنها تمثل العمال الذين هم في ميدان الإنتاج وهم أقدر على التعبير عن المشاكل الحاصلة فيه كما يمكن الإستفادة من آرائهم وإقتراحاتهم.

(1) يوسف سعدون: علم الإجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2005، ص 8.

(2) أحمد كحيو، مرجع سبق ذكره، ص ص 475-478.

(3) معمور داوود: وضعية ومراحل تسيير المؤسسة العمومية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية العدد 13، باتنة، 2005، ص 248.

كما أدى تعدد هيئات التسيير الذاتي إلى إنقسام المؤسسات إلى سلسلة من المراكز التنظيمية التي تحتكر السلطة لمصلحتها الخاصة ففي هذا الصدد كتبت الباحثة جولبيت تقول: لقد إتخذ أعضاء الإدارة من أنفسهم في ظل التسيير الذاتي الصناعي ملاكا جددا حيث إستمد هؤلاء الأعضاء سلطتهم وقوتهم من جماعات خارجية ليصبحوا معارضين لتوجهات العمال<sup>(1)</sup>.

### ثانيا: مرحلة التسيير الإشتراكي:

مع بداية 1965م بدأ متخذوا القرار في التفكير في إنشاء شركات وطنية وبذلك " تعيز نمط إدارة المؤسسات بظهور وتعدد الشركات الوطنية ففي الصناعة بعد تحول المؤسسات القليلة التي كانت مسيرة ذاتيا إلى شركات وطنية تم سنة 1971م تحويل جميع الشركات الوطنية إلى مؤسسات إشتراكية لإثر بدور " ميثاق التسيير الإشتراكي الحي للمؤسسات "<sup>(2)</sup>.

وبهذا أدخلت الجزائر مرحلة التسيير الإشتراكي للمؤسسات لتتخذ منهجا لتحقيق التنمية وهذا ما يستلزم التعرف عليه من خلال مفهومه وكذا الجانب التنظيمي للمؤسسة الإشتراكية وفي الأخير تقييمه.

### أ- مفهوم التسيير الإشتراكي للمؤسسات:

التسيير الإشتراكي للمؤسسات الذي إستحدثه المشروع الجزائري مركب ثلاث كلمات وهي " التسيير " و "الإشتراكية" و "المؤسسة".

ويعني المشروع بتعبير " التسيير " مشاركة العمال في تسيير المؤسسة بالإضافة الى دورهم في الإنتاج ومن هنا فعمال المؤسسة ليسوا منتجين فقط كما هو الشأن في النظام الرأسمالي بل هم في ظل التسيير الإشتراكي للمؤسسات منتجون ومسيروون في نفس الوقت لتمكينهم من مراقبة نتائج هذه المؤسسات بإعتبارهم مستفيدين مما تحققه من نتائج، الأمر الذي يحثهم على المزيد من رفع الإنتاج بإطراد من جهة وتدعيم التنمية الإقتصادية القائمة على القواعد الإشتراكية من جهة أخرى.

أما لفظة "الإشتراكي" فلها مفهوم إيديولوجي أكثر منه إداري غير أن المشروع الجزائري حاول أن يعطي تفسيراً ضيقاً للإشتراكية بربطها بملكية المؤسسات لأدوات الإنتاج بقصد إعتبار بعض المرافق العامة جزءاً من المؤسسات في القطاع الإشتراكي.

(1)- Ian Cleag : Workers self-MANAGEMENTIN ALGERIA, Monthly Review press, London.1971 ,P163.

(2)-أحمد هني: إقتصاد الجزائر المستقبلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991، ص 27.

ثم تظهر اللفظة الثالثة وهي " المؤسسة" ولها مدلول في القانون الإداري باعتبارها هيئة أو منظمة تتمتع بشخصية معنوية وذمة مالية مستقلة عن ذمة الدول<sup>(1)</sup>.

ما يمكن فهمه من هذا أن المؤسسة الإشتراكية تتكون في مجموعها من الأموال، المواد الأولية، الآلات وأدوات الإنتاج التي تعود ملكيتها إلى الدولة إضافة إلى مجموع العمال الذين يتصفون بميزة إشتراكمهم في تسيير المؤسسة وفق القواعد الإشتراكية.

وبهذا كانت " إستراتيجية التنمية الوطنية مستمدة من الفكر الإشتراكي، ولكنها غير موافقة للماركسية اللينينية فهذا النموذج المتبني للتنمية هو نموذج التنمية المستقلة يكون الإعتماد فيه على الصناعات المكثفة الثقيلة والصناعات المصنعة، ذات التقنيات والأموال المرتفعة تهدف إلى النهوض بالإستقلال الإقتصادي<sup>(2)</sup>.

وفي نفس سياق أهداف هذا النمط من التسيير فقد جاء قانون التسيير الإشتراكي في المادة 1/4 من الأمر رقم 75-76 بتاريخ 21 نوفمبر 1975 بأن " المؤسسة الإشتراكية هي العنصر الرئيسي لتحقيق أهداف التنمية المخططة وهي تشكل على مستوى نوع النشاط الإقتصادي، الأساس المنظم للتخطيط وتساهم في نطاق المهمة المنوطة بها بوجب العقد التأسيسي الذي أنشأها في التنمية الإقتصادية والإجتماعية والثقافية<sup>(3)</sup> أي أنه إضافة إلى الأهداف الإقتصادية المتمثلة في زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته بشكل مستمر فإن المؤسسة الإشتراكية أهدافا سياسية، إجتماعية وثقافية وذلك بسعيها إلى توسيع قاعدة العمل السياسي إضافة إلى رفع مستوى معيشة الشعب، تحسين المسكن، الحالة الصحية، محو الأمية ورفع المستوى المهني والثقافي للعمال.

#### ب- الجانب التنظيمي للمؤسسة الإشتراكية:

جاء في ميثاق التسيير الإشتراكي أن أهم طرفين في المؤسسة الإشتراكية هما مجلس العمال ومجلس المديرية.

**مجلس العمال:** تتجسد سلطة العمال في التسيير من خلال مجلس العمال، وقد " تحدد في النصوص الأساسية للدولة فذكر في الميثاق: أن مشاركة في التسيير واجب قانوني وتؤكد ذلك في الدستور الذي نص

(1)-علي زغودود: المؤسسات الإشتراكية ذات الطابع الإقتصادي الإشتراكي، المؤسسة الجزائرية للطباعة، الجزائر، ط2، 1987، ص ص 46-47.

(2)-رشيد واضح: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، دار هومة، الجزائر، 2003، ص 55.

(3)-علي زغودود: مرجع سبق ذكره، ص 57.

على أن المشاركة في التسيير ضرورة تفرضها الثورة ونص أيضا على أن تنظيم الدولة قائم على المشاركة الفعلية للجماهير في التسيير وبهذا فحق العمال في المشاركة في التسيير حق سياسي ودستوري من الحقوق الأساسية المضمنة قانونيا (1) ولهذا وضع ميثاق التسيير الإشتراكي النصوص الأساسية وحدد المعالم التي على أساسها تتم مشاركة العمال بصورة فعالة متجسدة في مجلس العمال الذي ينتخب من طرف العمال لمدة ثلاث سنوات ويمثلهم في جميع النشاطات الرسمية بالمؤسسة كالمراقبة والمساهمة في التسيير وما إليها ويمكن تقسيم إختصاصات مجلس العمال إلى أربعة إختصاصات يمكن عرضها بإختصار:

- إختصاصات تتعلق بتطوير مجلس المؤسسة فيضع التقارير ويرسم المشاريع المتعلقة بالنشاط والإنتاج والتموين والإستثمارات.

- إشتراك مجلس العمال مع المديرية في وضع سياسة الموظفين والتكوين وتخصيص النتائج المالية للمؤسسة أو الوحدة والمصادقة على النظام الداخلي للمؤسسة.

- إختصاصات تتعلق بالمراقبة وذلك عن طريق معرفة البيانات والمستندات التي تتعلق بنشاطات المؤسسة والسهر على تحسين سير المؤسسة والقضاء على التبذير وتحقيق أهداف المخطط. (2)

إن إعتبار العمال كمنتجين ومسيرين في نفس الوقت من خلال مجلس العمال يجعلهم يمارسون الرقابة الذاتية على نتائج أعمالهم بإعتبار أن مستقبلهم ونجاحهم مرتبط بمستقبل ونجاح مؤسستهم كما أن هذه المشاركة العمالية في التسيير والمراقبة يمكن إعتبارها عاملا من عوامل التحفيز المعنوي فالعامل الذي يساهم بشكل مباشر في التسيير والمراقبة ويشارك في النشاطات المختلفة للمؤسسة سيبدل جهدا أكبر في عمله وحسب القانون الأساسي للعامل فإن الخدمات الإجتماعية للعمال هي من الحوافز المعنوية وهذه الخدمات مكتملة لأجر العامل حيث ورد في المادة 180 على أنها "تستهدف الخدمات الإجتماعية المساهمة في رفع مستوى المعيشة للعامل وعائلته وتنمية شخصيته وذلك:

- بتسهيل الحياة اليومية.

- بتحسين الرفاهية المادية، والمعنوية للعمال وللعائلات التي تكون في كفالتهم، عن طريق تكملة أجر

العمل على شكل خدمات، في مجالات الصحة والسكن والثقافة والترولوج. (3)

(1) المرجع سبق ذكره، ص 32.

(2) حسان الجيلاني: التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988، ص 97.

(3) حسان الجيلاني: مرجع سبق ذكره، ص 106.

**مجلس المديرية:** يختلف عدد أعضائه من مؤسسة لأخرى حسب أهمية كل منها، على أن يكون من بينهم ممثلان يعينهما مجلس العمال من بين أعضائه يرأسه المدير العام وتحدد المادة 59 من ميثاق التسيير الإشتراكي للمؤسسات إختصاصات مجلس المديرية في عدة مجالات منها:

- البرامج العامة لنشاط المؤسسة ومشاريع برامج البيع والإنتاج والتموين.  
- مشاريع توسيع نشاطات المؤسسة.

- الميزانيات ... وحسابات الخسائر والأرباح وحسابات تخصيص النتائج كما يقدم مجلس المديرية التقرير السنوي المتعلق بنشاط المؤسسة في جميع الميادين للسنة المنصرفة.

- مشروع القانون الأساسي للمستخدمين وجدول الأجور.

- مشروع الخطط الإجمالية لتنظيم المؤسسة<sup>(1)</sup> بالإضافة الى مشاركته في تعيين ممثلين للمديرية فاللجان

الدائمة التي ترعى تسوية الخلافات داخل محيط العمل والسهر على صحة وسلامة العمال.

**اللجان الدائمة:** وتمارس نشاطاتها من خلال خمس لجان رئيسية هي:

لجنة الشؤون الإقتصادية والمالية، لجنة الشؤون الإجتماعية والثقافية، لجنة شؤون المستخدمين والتكوين، لجنة الشؤون التأديبية، لجنة شؤون حفظ الصحة والأمن يتراوح عدد أعضائها كل لجنة ما بين ثلاثة إلى خمسة أعضاء يعينهم مجلس العمال ويشارك مجلس المديرية في تعيين ممثلين له في اللجنتين الأخيرتين وتلعب هذه اللجان الدائمة دورا في تحديد سياسة وأهداف المؤسسة والسير اليومي للمؤسسة والوحدة وتتوزع مهام هذه اللجان كمايلي:

**1- لجنة الشؤون الإقتصادية والمالية:** وتكلف هذه اللجنة بعدة مهام هي:

المشاركة في إعداد مشروع التنمية الإقتصادية الخاص بالمؤسسة، ويتضمن بالخصوص مشاريع الإنتاج والتموين والتسويق، وتقدير الموارد المالية اللازمة التي يتوقع إنفاقها خلال هذه الخطة.

إعداد الميزانية السنوية والحسابات التقديرية للموارد والنفقات ومشاريع النشاطات حيث أن الحسابات

التقديرية تعتبر المخطط السنوي للإستغلال فهي ترسم مسبقا المعالم السنوية للتسيير ومتابعتها خير مؤشر

للمسير يستطيع بفضلها الوقوف شهريا على مدى نجاعة التسيير وذلك بالمقارنة بين ما قدر مسبقا وما حقق

فعلا<sup>(2)</sup> كما تشارك هذه اللجنة في إبراز الصفقات في مجالات الإستثمار مع المؤسسات الأخرى.

(1)-علي زغود: مرجع سبق ذكره، ص 178.

(2)-عماري أحمد: النظام القانوني للوحدات الإقتصادية في الجزائر، رسالة ماجستير،كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية، جامعة بن عكنون، الجزائر، 1984، ص85.

2- لجنة الشؤون الإجتماعية والثقافية: تكلف بتسيير الخدمات الإجتماعية التي تقدم العمال الذين يزولون العمل والمتقاعدين الذين سبق لهم العمل بالمؤسسة وذلك من خلال إشرافها المباشر على كافة هيئات الخدمات الإجتماعية عن طريق رئيس اللجنة.

3- لجنة شؤون المستخدمين والتكوين: وتتكلف هي الأخرى بعدة مهام منها:

تقوم هذه اللجنة بدراسة مشروع البرامج العامة لسياسة المستخدمين وفقا لمخطط التنمية الخاص بالمؤسسة.

تشارك هذه اللجنة في إعداد خطة التوظيف وفقا لحاجة المؤسسة من اليد العاملة المدربة، وإختيار المترشحين لشغل المناصب وذلك بالتعاون مع مصلحة التكوين كما قسمت هذه اللجنة إلى خمسة أقسام منها قسم أو إختصاص يتعلق بالرقابة حيث أنه في إطار رقابة هذه اللجنة بإسم مجلس العمال " نصت المادة 14 من المرسوم رقم 47-253 على أن تقدم هذه اللجنة تقريرا عن نشاطها إلى مجلس العمال الذي سيشارك المديرية في وضع وتحديد السياسة العامة للمستخدمين ودخل العمال ومراقبة تنفيذ السياسة العامة للمستخدمين"<sup>(1)</sup>.

4. لجنة الشؤون التأديبية: وتتركز مهامها الأساسية في:

- إبداء الرأي المسبق في مجال قضايا التأديب الخاصة بالعمّال، فنتولى مهمة إقتراح العقوبات طبقا لتشريعات العمل والقوانين الداخلية للمؤسسة.

تتكفل بدراسة شكاوي العمّال التي تعرض عليها إجباريا من طرف المدير.

1. لجنة شؤون حفظ الصحة والأمن وتتكفل هذه اللجنة بتطبيق القوانين الخاصة بالوقاية من الأخطار المهنية، كما تتولى مهمة إعداد وتكوين فريق الحماية الذي يسهر على توعية العمّال بالأخطار المهنية وإسعاف الحالات التي تتعرض لحوادث مختلفة، كما تحاول هذه اللجنة البحث عن طرق العمل السليمة، وتراقب إختيار أدوات العمل الملائمة لوضعية الوحدة والعمل "ومن الناحية العملية فاللجان السابقة لا تمارس أعمالها إلاّ إذا تسلّمت الوثائق والمستندات التي تعدّ بواسطة مجالس مديريات المؤسسات ومجالس مديريات الوحدات، وكثير من هذه المديريات لا تقوم بإرسال كل المعلومات والوثائق التي هي ملزمة بإرسالها بموجب القانون إلى لجان العمل"<sup>(2)</sup>.

(1)-علي زغود: مرجع سبق ذكره، ص 221.

(2) \_علي زغود: مرجع سبق ذكره ، ص 244.

كان التطرق إلى هذه اللجان وكذا مهامها، بهدف توضيح كيفية ممارسة مجلس العمال لمهامه في التسيير والرقابة، والتي لا تتم إلا عن طريقها، وكإضافة فإن تطبيق الرقابة في المؤسسة لا يخرج عن النصوص القانونية وهي إما سابقة تتمثل في التصديق على نظام وحداتها والسهر على إحترام الأحكام والنصوص التشريعية والتنظيمية المالية والتجارية والإدارية المتعلقة بتسيير وحداتها، بهدف تطوير كل التدابير التي من شأنها أن تحسن الإنتاج، وتقضي على التدبر، أو الرقابة اللاحقة بمتابعة ومراقبة التنفيذ، ومحاسبة كل وحدة من وحداتها على الاستثمارات المخصصة لها، وذلك من خلال التقرير السنوي العام الذي تقدمه لها الوحدة المتضمن جميع الحسابات والبيانات والوثائق المثبتة لمصرف ومدخول الوحدة خلال سنة، وبهذا يغلب على الصلاحيات الرقابية التي يمارسها مجلس العمال الصبغة الإستشارية.

### ج- تقييم مرحلة التسيير الاشتراكي:

لا يمكن إنكار محاولة الجزائر لوضع نظم مختلفة لدفع العمال للعمل، وتحفيزهم ماديا ومعنويا لبذل أقصى طاقاتهم لزيادة كمية الإنتاج، وتحسين نوعية، كما كانت تهدف من خلال إشراك العمال في الإدارة إلى إيجاد نوع من التكامل بين الإدارة والعمال، في سبيل زيادة الكفاية الإنتاجية بإستمرار بإعطاء وزن لتأثير العمال في القرارات التي تُتخذ داخل التنظيم.

لكن هذا التنظيم يشير إلى "أن جميع المؤسسات خلال هذه المرحلة قد حاولت السيطرة على عمليات تنمية نشاطها بشكل سريع يجعل إتخاذ القرار في المؤسسة مركزيا إلى أقصى حدّ، وذلك عن طريق مضاعفة سلم تسلسل الوظائف الإدارية إلى أبعد ما تستلزمه الفعالية، مما أدى إلى ظهور إستياء عميق لدى جماعات العمل، وانتشار ظواهر سلبية داخل هذه التنظيمات، مثل الرشوة والمحسوبية والكسب غير المشروع وغيرها<sup>(1)</sup>.

كما كشفت الحقائق بأن مفهوم المشاركة في ظل التسيير الإشتراكي سادة الكثير من الغموض من الناحية الإجرائية، وهذا بسبب تعارضه مع مفهوم مركزية السلطة التي تمارسها الدولة، وهذا بسبب تعارضه مع مفهوم مركزية السلطة التي تمارسها الدولة، والذي ظهر من خلال تدخلها في تعيين المدير العام ومدير الوحدة، حيث نجد أن هناك من يفصل في ذلك من أنّ المديرين العاميين يعينون من قبل الوصاية ويتم ذلك غالبا ليس بحسب مقاييس السلطة الوظيفية وإنما حسب (مقاييس المحسوبية، المحاباة والجهوية، العائلة

(1) يوسف سعدون: المرجع سبق ذكره، ص 18.

الكبيرة والانتماء السياسي) وما إلى ذلك، فيستمد ذلك الشخص قوته ونفوذه من الجهة التي تقف وراءه فيمارس سلطاته ليس بناء على القوانين، إنما كما يتراء له ويريد فيرفع ويحظ من يشاء<sup>(1)</sup>.

كما أدى عدم فهم اتضاح طبيعة العلاقات بين مجلس العمّال ومجلس الإدارة، ثم بين مجلس العمّال وباقي العمّال المنتخبين، إضافة إلى تداخل الإختصاصات بين هذه الأجهزة، "بحيث لم تعد المسؤولية واضحة ومحددة لكل جهاز من الأجهزة التي تتولى التسيير والإدارة، يمكن معها تحميل كل منها مسؤوليته عن سوء التسيير والإدارة الناتجة عن أعمالهم وتصرفاتهم، بحيث أصبح أعضاء هذه الأجهزة لا يبالون بأيّ تصرف أو عمل يقومون به أو يمتنعون عن القيام به من شأنه أن يُقلل الإنتاج أو يعرقل تقدمه، فعدم المبالاة هذه من قبل المسؤولين تمتد تدريجياً فتصل حتى إلى العامل البسيط"<sup>(2)</sup>.

زيادة على هذا فعن أهداف المؤسسة الاشتراكية ليست من وضعها، بل يشترك في ذلك، جهاز التخطيط المركزي، "وخطة المؤسسة لا تتعلق بالنشاطات الإقتصادية والتجارية فقط، بل تعكس إستراتيجية إجتماعية، وأثناء إعداد المؤسسة لخطتها لا تتمتع بحرية أو إستقلالية القرار، فهي بالإضافة إلى خضوعها للتوجيهات المركزية، تخضع للتوجيه المركزي أثناء المداورات الخاصة بمراحل الخطة بينها وبين الوصاية"<sup>(3)</sup>. وهذا ما حد من إستقلالية المؤسسة وجعلها موكلة بعدة مهام في نفس الوقت، من المهام الإقتصادية إلى مهام تتعلق بالسكن، التعاونيات الإستهلاكية، محو الأمية.... وهكذا أصبحت المؤسسات تهتم بتلبية هذه الحاجات الإجتماعية على حساب دورها الأساسي، فكانت توزع المداخيل دون مراعاة للجهد المبذول، كما أنها لم تتخذ من الإنتاج معياراً لنجاحها، "وبالتالي غياب الفعالية في التسيير، وعمل ذلك على مثل المسيرين والتكنوقراطيين إلى كون المردودية المالية ليست مقياساً لمردودية المؤسسة، نظراً لما تقدمه للجانب الإجتماعي والإقتصادي للأمة"<sup>(4)</sup>.

رغم كل ما ذكره فالمؤسسة الاشتراكية عانت كذلك من مشاكل أخرى ساهمت بصورة مباشرة في إنخفاض إنتاجيتها وفعاليتها، رغم تأكيد "الميثاق الوطني الجزائري لعام 1976 في صفحته 139، على ضرورة خضوع تسيير المؤسسة الاشتراكية أكثر فأكثر لمقاييس الفعالية الإقتصادية، بالإضافة إلى تحديد

(1) - بشايبنة سعد: تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002، ص 192.

(2) - عدون ناصر دادي: الإقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، ط2، 1998، ص 121.

(3) - ناصر دادي عدون: إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، ط2، 1998، ص 160.

(4) - المرجع السابق، ص 172.



أوجه النشاط الإقتصادي في وظائف الإنتاج والتسويق والخدمات حتى تضمن بذلك الإنتاج وترسيخ فعالية الإمكانيات المتوفرة بصورة أفضل<sup>(1)</sup>. وأهم هذه المشاكل ما يلي:

- عدم ملائمة المناصب لأصحابها، وذلك نتيجة إما لوجود نقص في التكوين أو أن التكوين غير مناسب من ناحية التقنيات.

- درجة التكامل المرتفعة في المؤسسات الوطنية يجعلها تواجه مشكل الارتباط الوثيق بين مختلف وحداتها والتعقيد الذي تتم به، يجعل توقف أحدها يتسبب في توقف كل المركب الصناعي.

- سوء تسيير مخزوناتا قد تبلغ قيمته إلى ما يزيد عن قيمة عدّة شهور من رقم أعمال المؤسسة<sup>(2)</sup>.

وهنا يبرز التناقض بين ما شرع لهذا النظام من قوانين وقرارات، وبين التطبيق الذي جعل المؤسسات بعيدة عن أهدافها الحقيقية مما أدى بالمؤسسة بالتفكير في إعطاء أفكار جديدة للإقتصاد وهي إعادة الهيكلة.

### ثالثا: إعادة الهيكلة:

برزت فكرة إعادة الهيكلة خلال المخطط الخماسي الأول، حيث تمت إعادة هيكلة المؤسسات العمومية الإقتصادية على مرحلتين، مرحلة إعادة الهيكلة العضوية، ثم إعادة الهيكلة المالية لإعطاء نفس جديد للمؤسسات لإنعاش النمو الإقتصادي للبلاد، والقضاء على السلبيات التي ظهرت مرافقة لضعف التسيير داخل المؤسسات.

#### 1. أسباب إعادة الهيكلة العضوية:

لقد جاءت هذه المرحلة، إعتبارًا من سنة 1980 كبداية للعمل المنظم، عبر خطط إقتصادية واجتماعية خماسية، بعد الفجوة التي عرفتها مسيرة التنمية الوطنية بين سنتي 1978 / 1980 وتعبيرا عن توجه جديد مواكب للمستجدات في هذه المرحلة.

حيث كانت المؤسسة الوطنية العمومية بحكم التجربة مستهدفة آنذاك لعملية الإصلاح الشامل يأخذ على عاتقها معيار الفعالية الإقتصادية والإجتماعية والربحية.

إن مبدأ إعادة الهيكلة الشركات العمومية المقرر ضمن مهام المخطط الخماسي الأول (1980-1989) جاء لتقسيم الشركات العمومية الكبرى وتجزئتها إلى وحدات صغيرة أكثر تخصصا من أجل مواجهة الصعوبات وتحريرها من الضغوطات التي كانت تقيدتها، وبالتالي جاء مرسوم 80 / 240 الصادر في 14/10/1980 والمتعلق بإعادة هيكلة الشركات الوطنية، إلا أن هذا المرسوم عرف تأخيرا كبيرا رغم

(1) \_صالح بن نوار: مرجع سبق ذكره ، ص 239 - 240.

(2) \_الناصر دادي عدون: مرجع سبق ذكره ، ص 166.

صدر المرسوم رقم 80. 242 الصادر في الرابع من شهر أكتوبر سنة 1980 المتضمن إعادة الهيكلة ونلخص أهم الأسباب في ما يلي: (1).

1. ضخامة حجم الشركات الوطنية الجزائرية مما نتج عنه صعوبة التحكم في تسيير هذه المؤسسات وكذلك تركيز المسؤولية في أيدي فئة من المسؤولين (مركزية اتخاذ القرارات) كذلك غياب سياسة إجتماعية فعالة وظروف ملائمة للعمل بحكم أن عدد كبير من العمال كان تحت إشراف المديرية.

2. تعدد مهام الشركة الوطنية بحيث كانت الشركات قبل إعادة الهيكلة العضوية متعددة الوظائف مما أدى إلى تراكم بعض المشاكل، مثل:

- نقص الفعالية والنجاعة نتيجة عدم الإستفادة من مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

- نقص معدلات الإنتاجية بالنسبة لعوامل الإنتاج (فمثلا تخصيص حافلة لنقل عمال الشركة يؤدي إلى إستغلالها في أوقات معينة فقط وتوقفها في أغلب الأوقات، في حين لو أن نفس الحافلة كانت تحت تصرف شركة مختصة في النقل فإن ذلك يعني إستغلالها بأقصى درجة ممكنة).

3. النتائج السيئة المحققة من طرف الشركات الوطنية (وكانت بسبب التخطيط المركزي) كما إن العدد الكبير من الوحدات التابعة لشركات وطنية واحدة صعب من إمكانية معرفة الوحدات الربحية (ذات مردودية) من الوحدات الخاسرة.

4. ضخامة الإستثمارات وطول فترة إنجازها.

5. صعوبة إنتقال المعلومات بين الوحدات في المؤسسة.

6. العمالة الزائدة نتيجة سياسة التوظيف المتبعة من قبل الدولة، إلى غير ذلك من الأسباب.

ومن خلال كل هذه العوامل فيمكن القول أن إعادة الهيكلة هي تغيير عقلاني لطرق تنظيم وسائل المؤسسات الإقتصادية بغية القضاء على ذلك المشاكل الهيكلية والتنظيمية المتولدة عن الهيكل التنظيمي القديم (2).

## 2- مبادئ إعادة الهيكلة العضوية:

تمت إعادة الهيكلة العضوية وفق مجموعة من المبادئ وضعتها الحكومة ووزعت على نوعين منها

المنهجية والتقنية:

(1) \_علي عبد الله: دروس مقياس تحليل المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004،

ص 64.

(2) -علي عبد الله: المرجع السابق، ص 65-66.

**1- المبادئ المنهجية:** في منهجية تطبيق نصوص إعادة الهيكلة كان لا بد من نأخذ في الإعتبار:

- **مبدأ الشمولية (الكلية):** يجب أن تكون إعادة الهيكلة ذات مضمون شامل نظرًا لكون المشاكل التي تعالجها معقدة جدًا بحيث لا يمكن مناقشتها على حدى.
- **ففي الإقتصاد المخطط قيمة هيكل المؤسسة لإتهامها لوحدها، فقد تستطيع أن تكون عامل حيوي بالنسبة لمورديها أو زبائننا ومع كل من له علاقة تجارية مع المؤسسة.**
- **مبدأ التنسيق:** وهو يهدف إلى تحقيق أكبر تناسق بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة وبين الوحدات الإقتصادية وبين المؤسسة والمؤسسات الأخرى، وذلك على أساس ما كان منتظرًا من عملية الهيكلة والتي من أهم أهدافها كان تقييم الشركات الجزائرية بحيث تكون الأهداف المسطرة لهذه المؤسسات غير متناقضة.

**2- المبادئ التقنية:** وركز من خلالها على:

- **مبدأ التخصص:** وذلك بتقليل عدد منتجات المؤسسات وذلك بخلق المؤسسات جديدة تختص بمنتوج معين أو مهمة معينة خلافاً لما كانت عليه سابقاً، بهدف تحسين الطاقة الإنتاجية والعمل بمزايا تقسيم المهام، (مثل اليابان وألمانيا التخصص الصناعي) وهذا ما من شأنه أن يزيد المؤسسة التحكم في تطور مراحل الإنتاج والتحكم في التكنولوجيا ..... الخ.
- **مبدأ تقسيم الوظائف:** ونجد مثلاً من بين الإجراءات العملية المطبقة وفق هذا المبدأ كمثال: فصل الإنتاج عن التسويق فالمؤسسة تتكفل بإنتاج سلعة معينة أو خدمة ما في حين تحال مهمة التسويق والتوزيع لمؤسسة أخرى.

وأهمية ذلك تكمن في التحكم في تقنيات الإنتاج والإنتاجية في الكم والنوع

- **مبدأ تحسين ودعم التسيير:** فمن جملة إصلاحات الإدارة والتسيير التي جاءت بها إعادة الهيكلة يمكن أن نوجزها في:

- الإستقلالية في التسيير مع تحميل مسؤولية عملية الإنتاج للمديريات والجماعات المحلية.

- تحويل المديريات العامة من العاصمة لإعادة تركيزها في مناطق جغرافية قريبة لوحدات الإنتاج وهذا التدعيم اللامركزية.

- التقليل من موظفي المديريات وتحديداهم من أجل التنسيق الميداني للوحدات<sup>(1)</sup>.

(1)- قدي عبد المجيد: المدخل إلى السياسات الإقتصادية الكبرى ، دراسة تحليلية تقييمية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2006، ص 220.

**3- أهداف إعادة الهيكلة العضوية:**

تهدف إعادة الهيكلة العضوية من جملة ما تهدف ما يلي:

- تحسين الإنتاجية وإنفتاح كمًا ونوعًا.
- تقسيم المؤسسات الكبيرة وإعادة ترتيب الجهاز الإقتصادي يتجزئتها إلى وحدات صغيرة يسهل تسييرها، وذلك حسب مبدأ التخصص.
- تلبية الإحتياجات المتزايدة للإقتصاد والمواطنين وذلك عن طريق تحسين ظروف سير الإقتصاد الوطني وسيطرة أكبر على جهاز إنفتاح بزيادة فعالية أداء الإنتاج مع تخفيض تكلفته.
- وما يهمنا من الأهداف هو أن إعادة الهيكلة العضوية يمكن أن تدخل بعض مقاييس تقييم عوامل الإنتاج وتحسين إنتاجيتها فنجد مثلا: أنه يمكن تنمية القدرات والكفاءات الوطنية وذلك عن طريق المكافأة الحقيقية للعمل المنتج وهذا الحافز يمكن أن يكون بزيادة أجور العمال المؤهلين وعمال المصانع وغيرهم من العمال المنتجين بطريقة مباشرة مما سيدفع لا محالة من إستقطاب اليد العاملة نحو مواقع إنفتاح المباشر - نظام التدريب والتكوين ويهدف هذا القرار إلى تهيئة العاملين والموظفين وذلك لمسايرة التطور التكنولوجي، ومن أجل تسهيل عقلانية التسيير والرفع في كفاءة الأفراد العاملين وتحقيق مبدأ "الرجل المناسب في المكان المناسب"<sup>(1)</sup>.

**2- إعادة الهيكلة المالية:**

في إطار العمل على تحسين الوضعية المزرية التي آلت إليها المؤسسات العمومية حيث عرفت عجزًا ماليًا كبيرًا على مستوى المؤسسة، والمتمثلة في تراكم الخسائر وحجم القروض مع عدم القدرة على تسديدها دفعت بالدولة إلى إعادة الهيكلة مالية المؤسسة وهذا كتدعيم للإصلاح السابق حتى تنطلق هذه المؤسسات على أسس مالية سليمة والهدف من هذه العملية هو تخصيص رأس مال للمؤسسات الوطنية وإعادة تخصيصه والذي يستعمل لتغطية العجز المالي المتكرر كما تشتمل على تحويل الديون طويلة الأجل إلى ديون قصيرة الأجل لكي تتكفل بها وتراقبها، أي التعديل في هيكلها وليست في قيمة هذه الديون.

**4- أسباب إعادة الهيكلة المالية للمؤسسات:**

وكانت تتمثل في:

(1) -بوزيدي عبد المجيد: تسعينات الإقتصاد الجزائري ، موفم للنشر والتوزيع، الجزائر، 1999، ص 369.

**أ- المردودية المالية السلبية نتيجة:**

- التجديد المسبق للأسعار من طرف الدولة دون مراعاة أسعار التكلفة الحقيقية للمنتوج، هذا ما أثر على الأموال المخصصة لإعادة تمويل عملية الإنتاج مرة أخرى (التمويل الذاتي).
- الضغوطات الضريبية والتي طالما عانت منها المؤسسات والتي زادت من إحتياجات الخزينة.
- عدم وفاء المتعاملين بالتزاماتهم تجاه المؤسسة في الآجال المحددة مما ساهم في إحداث خلل في دورة الاستغلال للعملية إنفتاحية الواحدة.

**ب- التزايد المستمر لمديونية المؤسسة:**

- كان يتم تمويل مراحل دورة الإستغلال عن طريق القروض، وبما أن المؤسسة لا تحقق عوائد مالية تتناسب مع آجال تسديد تلك القروض تلجأ بذلك إلى طلب قروض أخرى لتغطية الديون السابقة وفي الواقع يعتبر هذا المشكل من بين الدواعي الرئيسية لإعادة الهيكلة المالية.

**5- أهداف إعادة الهيكلة المالية:**

ونذكر منها:

- الوصول إلى التطهير المالي للمؤسسات يمسح الديون
- وضع ميزانيات إنطلاق للمؤسسات العمومية
- تصفية الحسابات بين المؤسسات العمومية
- تحقيق معدلات مردودية إيجابية لكي يمكن تحسين الوظائف الأخرى للمؤسسة كالإنتاج والتسويق والأفراد وكذا البحث والتطوير.

- التخفيف من حدة نقص المسجل في رأس المال العامل

- وضع نظام أسعار متناسق... إلى غير ذلك من الأهداف.

**أ- إجراءات إعادة الهيكلة المالية:**

- والتي عليها اللجنة الوطنية لإعادة هيكلة المؤسسات الإقتصادية والتي تتكون من مختلف الوزارات التي لها علاقة بالمؤسسة أو بالغقتصاد الوطني<sup>(1)</sup>.

**■ الإجراءات الأولية:**

- كلف BAD (بنك التنمية) بمنح قروض للمؤسسات ذات العجز لإعادة هيكلتها المالية وقد تمثل أول إجراء في هذا الإطار في إمداد المؤسسات ذات العجز قروض طويلة الأجل بدلاً من القصيرة الأجل ذات

(1) \_ بوزيدي عبد المجيد: المرجع السابق، ص 370.

التكلفة الكبيرة ومدة الإستحقاق القصيرة، وهذا ما ساهم في تقليص مبلغ العجز بإعادة هيكلة القروض، لكن ذلك لم يكن كافياً نظراً للمستوى الذي بلغه العجز لذلك وجب مسح كل أو بعض الديون المرتفعة عن طريق منح إعانات للمؤسسات.

#### - الإجراءات المالية المقررة:

حيث تم حصر هذه الإجراءات في:

- إجراءات مالية محظية: وتهدف إلى ضمان التوازن المالي للمؤسسات (بإعادة هيكلة ديون المؤسسة، تصفية الديون فيما بين المؤسسات .....الخ).

- إجراءات تنظيم وتسيير: بالعمل على رفع الطاقة الإنتاجية الموجودة وتخفيض تكاليف الإستغلال قدر المستطاع، وهذا الأمر يتطلب الدقة والصرامة في تسيير وإستغلال الموارد المادية والبشرية المستعملة.

ج- إجراءات متخذة خارج المؤسسة: تتمثل خصوصاً في إصلاح النظام الضريبي بشكل يساعد على تنشيط دورة الإستغلال للمؤسسة<sup>(1)</sup>.

#### 5- نتائج إعادة الهيكلة العضوية والمالية:

تعتبر السياسة التي طبقت بها إعادة الهيكلة العضوية مغامرة جربت فترة زمنية قصيرة، حيث أدى هذا العامل إلى تقسيم المؤسسات الوطنية من 150 مؤسسة عام 1980 إلى 450 مؤسسة عام 1982 (وهو عدد مفرط فيه)، لأنه لو كان حجم الشركات هو العائق الأكبر في تدهور معدلات النمو فكيف نفسر إذن نتائج الشركات العالمية التي يفوق رقم أعمالها الإنتاج الداخلي العام لعدة دول بالرغم من حجمها الكبير، إذن تدني مستوى إنتاجية وفعالية المؤسسات هو في الحقيقة ناتج عن طريقة التسيير الرديئة والتي تظهر ربما في عدة نقاط أهمها الإستغلال السيئ لموارد وطاقات المؤسسة.

كما أن عملية إعادة الهيكلة العضوية كانت تهدف إلى التحقيق أو القضاء على التخطيط المركزي لكنها في الحقيقة بقيت تتلقى مخططات الإنتاج مهيكلة ومنظمة من السلطات العليا (للنقص في إطارات التنظيم) مما أدى بالمؤسسة إلى التسيير السيء بتنفيذ الأوامر والتي كانت عواقبها تزيد من التكاليف بالإضافة إلى هذه المشاكل نجد مشاكل أخرى متمثلة:

- في مشاكل ونزاعات تقسيم الوسائل الموجودة في المؤسسة الأمر بين مختلف وحداتها.

- صعوبة مراقبة المؤسسات من طرف الدولة وجهاز الرقابة ما أدى إلى (تقشي الاختلاسات).

(1) \_بوزيدي عبد المجيد: المرجع السابق ، ص 371.

- مشاكل النقل والتمويل من منطقة إلى أخرى.... إلخ من المشاكل.

فإعادة الهيكلة العضوية والمالية كانت تهدف من حيث المبدأ إلى تطوير الإقتصاد الوطني من خلال تحسين القطاع الإنتاجي عن طريق الرفع من معدلات المردودية والإنتاجية، من خلال كل الإجراءات المتخذة وتوفير الموارد البشرية والمالية، إلا أن الأهداف المرجوة لم تحقق والمشاكل التنظيمية الأخرى المتعلقة بدورة الإستغلال لم تحل، نتيجة لطبيعة القرارات التي كانت تسلط على المؤسسات وعدم التحكم في تقنيات التسيير والتنظيم على مستوى وظائف المؤسسة.

زد على ذلك سياسة التمويل التي إعتدتها الدولة لتمويل المؤسسات العمومية في هذه الفترة التي تزامنت مع الإنخفاض الكبير لأسعار النفط كان المعوق الرئيسي مما نتج عنها مديونية كبيرة على الدولة. كما عرف تدهور إجتماعي تمثل أساس في تفشي البطالة وإنخفاض القدرة الشرائية للمواطن على المستوى المعيشي، حيث قدرت نسبة البطالة بحوالي 25 % من يد العاملة القادرة على العمل، وخاصة الشباب. لهذا تم التفكير في إصلاح إقتصادي آخر يتماشى مع التغيرات العالمية الجديدة والخروج من الأزمة التي يتخبط فيها الإقتصاد الجزائري بصفة عامة والمحور الإقتصاد ألا وهي المؤسسات العمومية الإقتصادية، ففكر في سياسة منح الإستقلالية للمؤسسات العمومية وكان ذلك بصدور القانون 01 /88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 والمتعلق بإستقلالية المؤسسات العمومية والإقتصادية كبداية للدخول في هذه المرحلة، إلا أن البعض من المحللين إعتبروا هذه السياسة ما هي إلا مرحلة للدخول في المرحلة التي تم ذكرها سابقا<sup>(1)</sup>.

رابعا: إستقلالية المؤسسات العمومية الإقتصادية:

تجسدت فكرة إستقلالية المؤسسات من خلال القانون التوجيهي للمؤسسات الوطنية والذي صدر بشأنه مرسوم 88-1 في 12/01/1988 المتعلق بإستقلالية المؤسسات.

1- مفهوم الإستقلالية:

نستطيع تلخيص مفهوم الإستقلالية في منح المؤسسات مزيدًا من المبادرة في إطار العمل على التجسيد الفعلي للامركزية من خلال إعادة القانون الأساسي للمؤسسة الذي يجعلها تأخذ فردية المبادرة والتسيير من أجل إستغلال طاقاتها الذاتية، كما تتيح الإستقلالية إمكانية التعاقد بحرية وفق القانون التجاري، لاسيما وإن المؤسسة أخذت شكلا آخر في تعريفها فأصبحت حسب القانون الخاص شخصية معنوية (شركات أسهم وشركات مسؤولية محدودة) مسؤولة عن نشاطها تخضع لمبادئ الربحية.

(1) \_عشوي مصطفى: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1992، ص 92-93.

وللإشارة هنا فإن دخول المؤسسة العمومية إلى الإستقلالية، أي عندما تصبح مستقلة يطبق عليها القانون التجاري، وتعامل على أساس القوانين الإقتصادية والمالية وبالتالي تصبح معرضة للتصفية والإفلاس في محالة عجزها<sup>(1)</sup>.

## 2\_ مجال تطبيق الإستقلالية:

ويمكن عرض المجالات التي تطبق فيها الإستقلالية كما يلي:

أ\_ **الإستقلالية في إتخاذ القرارات:** فبعدما كان إتخاذ القرارات مخول للوزارة الوصية أو السلطة جاء هذا المرسوم ليضع المؤسسة العمومية الإقتصادية ومسؤولة عن كل قرار تتخذه وذلك يتجلى في:

- حرية التصرف للمؤسسة في موجوداتها وفق علاقاتها التعاقدية

- قرارات الإستثمار تكون تحت تصرف المؤسسة وما يخدم مصلحتها (الرفع من معدلات مردودية الإستثمار).

- حرية تحديد السعر وفق تكلفة الإنتاج وهو يعتبر تكريس لتطبيق اللامركزية.

- تحديد أساليب المكافأة وشروط التشغيل بإصدار قانون (90 / 11) المؤرخ في 21/5/1990 المتعلق بشروط التوظيف.

أ- **التحكم في الأمور المالية:** وهذا النوع من الإستقلالية يتطلب الكفاءة في التسيير وتجعل المسير دائما يحمل على عاتقه المسؤولية الكاملة لعملية التمويل والتحكم في تكاليف الإنتاج بأكبر قدر ممكن، لأن ذلك يضمن تحقيق مستوى معين من الأرباح لتستعمله المؤسسة في إعادة الإنتاج (التمويل الذاتي)، وكذلك يسمح بضمان حق المقرضين ضد الأخطار المالية التي تنتج عن العجز المالي.

ج- **المراقبة وتقييم الأداء:** إن أحد أوجه تحقيق اللامركزية في القرار هو مراقبة تنفيذ القرارات المتخذة والأهداف المقررة من طرف المؤسسة وبالتالي فالضرورة تلزم إقامة رقابة صارمة ومنظمة تتم في الوقت المناسب وهذا ما يجعل عملية الإنتاج تتم بفعالية وبشكل أحسن على الدوام، وتهدف الرقابة إلى:

- التأكد من تنفيذ المهام والتي ينبغي إتمامها

- معرفة مواطن الخلل والنجاح على مستوى الوظائف

(1) أوكيل السعيد وآخرون: إستقلالية المؤسسات العمومية الإقتصادية- تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور القانوني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 55.



- التأكد من معرفة الأخطاء في الوقت المناسب واكتشاف النقائص.... إلخ<sup>(1)</sup>.

## 2- أسباب المرور على الاستقلالية:

وتنقسم هذه الأسباب إلى:

أ- الأسباب الاقتصادية: وهي كثيرة ونذكر منها:

- المشاكل الناجمة عن الإخفاق في تطبيق إعادة الهيكلة

- سوء توزيع الموارد

- التدخل الكبير للدولة في جميع الأمور الخاصة بالمؤسسة بتقييد المؤسسة الاقتصادية من خلال

إحتكار عملية إتخاذ القرارات.

- سوء الإستخدام المثل للموارد المالية والبشرية.

ب- الأسباب السياسية والقانونية: ونذكر من أهمها:

أحداث أكتوبر 1980 والتي تعبر عن حالة أزمة سياسية تمثلت في إنفجار شعبي بشعارات تندد ببيروقراطية الإدارة وسلوكات بعض المسؤولين ذوي النفوذ وكذلك نقص الطلب على اليد العاملة وإرتفاع البطالة، وهذه الأحداث أدت إلى تسارع كبير في الإصلاحات الاقتصادية بعدما كانت بطيئة السير لوجود معارضة داخلية ترفض التغيير للحفاظ على مصالحها التشريعية المحصل عليها في النظام السابق، وكان جوهرها هذا الإصلاح يتمثل في:

- التغيير الجذري في هيكل الحكم عن طريق توزيع جديد لوظائف الأجهزة التنفيذية والمراقبة في التسيير الجديد.

- إعفاء الدولة عن تحمل كل شيء وجعلها تقتصر على الوظائف الكلاسيكية التي تقوم بها أي دولة في البلدان ذات إقتصاد السوق.

- ظهور شعار جديد يتمثل في الدخول إلى إقتصاد السوق وفتح الطريق أمام المبادرة الفردية.

## ج- الأسباب الاجتماعية:

منها مشكل تقشي البطالة وسط الشباب القادرين على العمل والعجز المتفاقم للسكن الإجتماعي بالمدن والندرة في تموين السوق بالمواد حتى الضرورية والقدرة الشرائية المنخفضة لأفراد المجتمع.... إلخ.

(1) رشيد وضاح: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2002، ص

كما أن بروز طبقة الأغنياء المؤثرة على مراكز القرار جعل نوع من الغموض يحوم حول المسؤوليات الملقاة على عاتق المؤسسة الاقتصادية التي لم تصبح قادرة على تحمل عبء اقتصاد<sup>(1)</sup>.

وبذلك أصبح من غير المنطقي المواصلة في ضخ الأموال لتغطية عجزها بنفس الهياكل والمسيرين، وبالتالي البحث عن هيكل جديد ومسيرين جدد بذهنيات جديدة قابلة لتأقلم مع المحيط أصبحت ضرورية.

### 3- شروط المرور إلى الإستقلالية:

في إطار القوانين (88-01 إلى 88-6) لسنة 1988 التي تحدد مقاييس المرور إلى الإستقلالية حيث تم تصنيف المؤسسة على أساس رأس المال العامل والحالة الصافية، فهناك 4 أصناف للمؤسسات فالمؤسسات التي لها حالة صافية موجبة تمر مباشرة (تنتقل إلى الإستقلالية) أما الحاليتين الأخرتين (ر. م عامل موجب وحالة غير صافية، ر. م عامل سالب وحالة غير صافية فتحتاجان إلى إجراءات تطهيرية لتحسين وضعيتهما لدخولهما في هذا الإصلاح.

### 4- أهداف تعميق الإستقلالية:

عملية الإستقلالية ليست هدفا في حد ذاتها وإنما هي تجربة تهدف إلى البحث عن فعالية أحسن للجهاز الإقتصادي ولتحقيق هذا التصحيح المنظم والمستمر يجب العمل على:

- إعادة الإعتبار للمؤسسة بتحديد أهميتها وشخصيتها إعطائها الحق في إدارة أعمالها بنفسها لتقرض مكانها في السوق وفق أساليب تسييرية حديثة وخصوصاً لمواردها البشرية بتشجيع روح المبادرة والطموح، فيجب إذن على المؤسسة إقامة الدليل على مردوديتها وقدرتها على التنافس بفضل سياسة التقليل من التكلفة ومراعاة الجودة في الأسواق الداخلية والخارجية<sup>(2)</sup>.

### 5- مجالات تعميق الإستقلالية:

تطهير وإصلاح المؤسسة ومحيطها خلال فترة إعادة الهيكلة عموماً (العضوية والمالية) كان يجب تعميقه وفق الإستقلالية في المجالات التالية:

أ- **التخطيط والتسيير**: بتحديد ديمقراطية ولا مركزية في التخطيط عن طريق التقليل من تدخلات المركز (قانون 88 / 021) المؤرخ في 1988/1/12 وهو ما يحزر المؤسسات من التدخل المباشر لأجهزة الدولة في التسيير والمتمثل في مجرد تعليمات إدارية لا تقيم أدنى حساب لربحية المؤسسة.

(1) ناصر دادي عدون: **إقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، 1998، ص 170.

(2) بن أشنهو عبد اللطيف: **التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص

ب- **التمويل:** بخلق نظام جديد للعلاقات بين المؤسسة والبنك القائم على تجسيد الفعالية في الإستثمارات وتكثيف إجراءات توظيف المؤسسة وتحسين أكثر للخدمات وبالتالي تمكين المؤسسة من الحصول على الأموال بصفة منتظمة.

ج- **تحرير نظام تحديد الأسعار:** وفق القانون 89-12 المؤرخ في 5 جويلية 1989 المتعلق بالأسعار والذي أقام نظامًا جديدًا يقوم على مقياس حساب تكاليف الإنتاج وحالة العرض والطلب والمنافسة الإقتصادية، وقسم الأسعار إلى 3 فئات:

- أسعار حدة

- أسعار ذات هوامش مراقبة (يمكن تغييرها بعد أخذ رخصة من السلطات المعنية)

- أسعار مراقبة تحددها السلطات المعنية (السكر، الحليب ... الخ).

د- **تحرير نظام تحديد الأجور:** بإعتماد البرلمان الجزائري سنة 1990 مادة تسمح بتحديد الأجور على أساس التفاوض ضمن معطيات إقتصادية وحسب مردود العمل، عكس ما كان معروف وفق القانون العام (SGT) منذ 1978 الذي كان ينص على المساواة في الأجور لصالح فئات عمل متساوية.

هـ- **تحرير التجارة الخارجية:** يهدف إلى وضع الإنتاج الوطني في المنافسة الخارجية لدفع المنتجين على زيادة الكفاءة في إستخدام وسائل الإنتاج وتخفيض تكاليف مع رفع جودة المنتجات وبالتالي الحصول على حصص في الأسواق العالمية، من دون أن ننسى أيضا إمكانية الاستفادة من بعض المنتجات والتجهيزات المستوردة والقليلة التكلفة بالنسبة لتلك المصنوعة في الجزائر<sup>(1)</sup>.

**خامسا: الخصخصة:**

التوجه الجديد للدولة بتطبيق الخصخصة يساعدها في التخلص من التسيير المباشر للإقتصاد والأخذ بمبادئ الحرية الإقتصادية التي أصبحت فكرة مسلم بها، وذلك لن يكون إلا بخصخصة مؤسسات القطاع العمومي، وعليه فالأمر 95-22 المؤرخ في 26/08/1995 أدى إلى وضع الخطوات العملية في هذا المسار الإقتصادي الجديد.

**1- معنى الخصخصة:**

رغم التعاريف الكثيرة التي أعطيت للخصخصة فإننا سنركز على التعريف المتفق عليه "الخصخصة هي عملية إستبدال كلي أو جزئي للقطاع العام بالقطاع الخاص لإنتاج وتقديم السلع والخدمات".

(1)- زغودود علي: المؤسسات الإشتراكية ذات الطابع الإقتصادي في الجزائر ، المؤسسة الجزائرية للطباعة، ط2، الجزائر، ص

وحسب المشروع الجزائري فهي عبارة عن كل "معاملة تؤدي إلى تحويل تسيير مؤسسة عمومية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص، وذلك بواسطة صيغ تعاقدية يجب أن تحدد كيفية تحديد تحويل التسيير وشروطه وممارسته"<sup>(1)</sup>.

## 2- طرق الخصخصة:

وما يميز هذا الإصلاح عن باقي الإصلاحات الأخرى هو تعدد الطرق والتقنيات بسبب إختلاف الوضعية الفعلية للمؤسسات ولكل طريقة مزاياها وحدودها تتلاءم مع صنف من المؤسسات دون الأخرى وذلك وفقا لطبيعة المؤسسة المزعم خصصتها.

### أ- تقنيات خصخصة الملكية العامة:

- **العرض العام للأسهم (جزئيا او كلياً):** هو بيع جزء أو كل أسهم الدولة في المؤسسة العمومية الإقتصادية للجمهور، وهذه الطريقة تعرف بإسم "الإكتتاب العام" والبيع الجزئي للأسهم الغرض منه هو رغبة الحكومة في الإحتفاظ بالمراقبة الجزئية للمؤسسة المزعم خصصتها.
- **العرض الخاص للأسهم:** والفرق مع التقنية الأولى هو إن المشتركين في هذه التقنية يكونون معروفين حيث أن كامل أو جزء من أسهم المؤسسة يباع لفئة معينة من المستثمرين وهو ما يعرف "بالإكتتاب الخاص" ويكون تحديد المستثمرين من قبل الدولة إما عن طريق المنافسة بالبيع بالمزاد العلني، أو من خلال التفاوض المباشر مع شخص أو أشخاص وطنيين أو أجانب.
- **بيع أصول المؤسسة:** وتتمثل في تحويل أو إنتقال عناصر الأصول إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين بين بيع أستثمارات منقولة (معدات، محلات، أو حصص في السوق) وذلك عن طريق البيع المباشر أو المزاد العلني.
- **إصدار أسهم جديدة (الإستثمار الخاص الجديد):** تتمثل هذه التقنية في زيادة رأس مال المؤسسة العمومية، وهذا من أجل إعادة الإعتبار لها أو توسيعها، بذلك تقوم الدولة بفتح المجال للقطاع المحلي أو الأجنبي بإصدار أسهم جديدة تساعد على التقليل من حصة الدولة بفتح المجال لقطاع الخاص المحلي أو الأجنبي بإصدار أسهم جديدة تساعد على التقليل من حصة الدولة في المؤسسة، وتعتبر هذه العملية أحسن وسيلة لزيادة رأس مال المؤسسة التي تحتاج إلى أموال من أجل الإستثمار

(1) \_أحمد طرطار: الترشيد الإقتصادي للطاقة الإنتاجية في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2001، ص 123.

في النشاط لاسيما أن المؤسسة سوف تعمل في محيط ثقافته لمنافسة، لذلك تسعى إلى إحتلال مكانة في السوق الوطنية وحتى الدولية إن أمكن ذلك. وبإمكان أيضا المؤسسة أن تستفيد وفق هذه التقنية من الخبرات المرتكمة للمؤسسات الأخرى المساهمة، فيفضل هذه التقنية تحل مشكلة السيولة والتكنولوجية وربما حتى الإدارة<sup>(1)</sup>.

■ **بيع الأصول للمسيرين والمستخدمين:** فعندما يتكرر بيع الأسهم في البورصة، تجد المؤسسات نفسها أمام خيارين: إما البيع للمسيرين والمستخدمين أو التصفية، وتعتبر إذن الخوصصة وفق هذه التقنية الاختيار الأفضل لها عندما تكون غير قابلة للبيع بالنسبة للدولة، لأن التصفية تعتبر مكلفة أكثر بالنسبة للحكومة والعمال في نفس الوقت والمساهمة العمالية تبعث نوع من الحافز نحو تنشيط إنتاجيتهم لأنهم سوف يشعرون بخطورة الوضع في حالة تحقيق معدلات منخفضة من الأرباح، ولكي يكون تطبيق هذه التقنية ناجح يجب أن يكون هناك:

- فريق تسيير كفاء وملتزم.

- مجموعة عمالية متجانسة ومستقرة ومتحفزة

- ظروف مالية مقبولة.

والكثير من المؤسسات في الجزائر تم خوصصتها وفق هذه التقنية نظراً لكثافة العمال بها، وأعطى القانون الحق للعمال في المشاركة في تملك المؤسسة القابلة للخوصصة.

■ **المساهمة الشاملة أو التوزيع المجاني لأسهم المؤسسات:** وهي تقنية محدودة التطبيق في الجزائر وتتص على منح كوبونات استثمار، والتي تعطي بعد مدة حق الحيازة بعد تحويلها إلى أسهم في المؤسسة المخوصصة الهدف من وراء هذه العملية هو العمل على إشراك الجمهور في عملية الخوصصة وهو يعتبر عامل أساسي للنجاح في ذلك.

ب- **تقنيات خوصصة التسيير:** وتبقى في هذه الحالة الدولة المالك الوحيد لرأسمال المؤسسة ب 100 %، لكن الخوصصة تمس جانب التسيير، أي إدخال تقنيات التسيير التي يعمل بها القطاع الخاص، ويتمثل ذلك في نقل إدارة المؤسسات العمومية إلى القطاع الخاص، ويتم ذلك عن طريق تأجير المؤسسة مقابل مبلغ ثابت تحصل عليه الدولة وهو ما يسمى بعقد الإيجار، وقد يتم عن طريق تولي

(1) \_ عبد الحليم الفاعوري رفعت: تجارب عربية في الخوصصة، بحوث دراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر،

القطاع الخاص إدارة المؤسسة على أن يتقاسم الربح الصافي مع الدولة وهو ما يسمى بعقد الإدارة وفيه يلتزم هذا المتعاقد بأداء خدمة معينة مقابل مبلغ ثابت تدفعه الدولة.

■ **عقد الإيجار:** وتنص على اللجوء إلى مسير خاص قصد التكفل بتسيير المؤسسة العمومية نظراً لكفاءته وخبرته ومهارته، مقابل مبلغ جزائي يدفع دورياً لحساب الدولة، ويكون صاحب الإيجار مسؤولاً مسؤولية تامة على الخطر التجاري الذي ينتج عن تسيير المؤسسة.

■ **عقد الإدارة:** نتلخص هذه الطريقة في تولي القطاع الخاص المؤسسة على أن يتم تقاسم الربح الصافي مع الدولة وتكون للمتعاقد أيضاً المسؤولية التامة في التسيير ومراقبة جميع العمليات داخل المؤسسة مع إستمرار هذه الأخيرة في تحمل المخاطر التجارية وفي تحمل الديون كذلك، والمتعاقد في هذا الشكل يجب أن يمتاز بالمهارة والخبرة المسبقة بمجال المؤسسة المراد خوصصتها.

والقطاع الإقتصادي الذي طبقت فيه أكثر هذه التقنية هو القطاع السياحي كما يمكن تطبيق عقد

الإدارة في القطاعات الإقتصادية الأخرى وخاصة الصناعية بالإضافة إلى أسلوب الإمتياز<sup>(1)</sup>.

**3- تقييم الخوصصة:** لقد جاء تطبيق برامج الخوصصة في أغلب الدول النامية والتي منها الجزائر ضمن

مجموعة سياسات إستهدفت تحقيق التوازن المالي والتوازن النقدي وكان أسلوب خفض الطلب الكلي بشقيه العام والخاص هو الأسلوب الذي اتبعته اغلب هذه الدول لتحقيق التوازن المطلوب، ولقد انعكس خفض الطلب العام في الإنسحاب الجزئي من خدمات كانت تؤديها الدول بالكامل مثل خدمات التعليم وخدمات الصحة وقد تم إفساح المجال لدخول القطاع الخاص لهذه المجالات، كما أن الإعتقاد السائد أن مسألة الخوصصة تخرج عن إرادة الدولة واحدة لها موجه عالمية كان من الضروري الإستجابة لها ولكن طريقة الإجابة وتطبيق المفهوم هما اللذان يثيران الإختلاف فالخوصصة في كثير من الحالات التطبيقية، إختزلت عن مفهومها العام وإقتصدت على عمليات نقل الملكية<sup>(2)</sup>.

إن الخوصصة لها مفهوم أوسع من ذلك بكثير فهي ثقافة قبل أن تكون نقل ملكية وهي روح مبادرة قبل أن تكون مفهوما لتسريح العمال، ولاشك أن بناء الثقافة الجديدة وتغيير ما هو قائم من ثقافات تحتاج دائماً إلى الوقت ومزيد من الوقت.

(1) \_ عبد الحليم الفاعوري: المرجع السابق، ص 9.

(2) \_ محمد رياض الأبرش ونبيل مرزوق: الخوصصة آفاقها وأبعادها، دار الفكر العربي، سوريا، ط2، 2002، ص 171.

ولهذا لا يمكن قوله عن مسار الخصخصة في الجزائر، أنه مازال يرواح مكانة منذ سنة 1998، فبعد مصادقة الحكومة على برنامج الخصخصة عام 1998 والذي تضمن "عرض 88 مؤسسة للخصخصة بعدما تقرر سحب شركة كوسيدار، لكن هذه العملية سجلت فشلا ذريعا، وتقرر حل الهيئات المكلفة بالعملية، دون إعطاء حصيلة حول الأسباب الكامنة وراء الفشل وبعد ذلك حدد مجلس الخصخصة 374 مؤسسة للخصخصة أغلبها في قطاع البناء والفندقة وصناعة الأجر.

وكانت تعاني من شبه إفلاس تام، مما يستحيل بيعها، لتنتهي بعد ذلك عهدة المجلس الوطني للخصخصة في سبتمبر 1999، أين تم حله دون أن يسجل مسار الخصخصة أي تقدم أو نتيجة توالى التصريحات بتوالي المسؤولين المكلفين بملف الخصخصة، وبإستثناء خصخصة شركة سيدار من خلال شراء مجموعة إبات الهندسة لـ 70 % من الأسهم، ومشروع هنكل الألمانية وإيناد وزاداف الألمانية من الشركة الوطنية للسيارات الصناعية، ظل مسار الخصخصة حبيس القوانين والتشريعات لتقرر بعد ذلك الدولة بتوفيق المسار بصورة شبه كلية ما بين 2000 و2002 م ومع نهاية سنة 2004 م قدمت الحكومة قائمة تضم 1200 مؤسسة للخصخصة أي مجمل النسيج الصناعي.

تتما سبق يتضح أن عملية الخصخصة في الجزائر لم تواكبها جملة من الإصلاحات في المجال الإداري والسياسي، وهذا ما يتجلى في غياب إستراتيجية واضحة المعالم، وتداخل المهام والصلاحيات والإعتبارات البيروقراطية، والتي لا تزال تلازم المحيط الإقتصادي الذي لم يطرأ على أي تغيير خلال عشرية كاملة في الوقت الذي برزت فيه تساؤلات حول مجال الصلاحيات وكيفية إتخاذ القرار ميدانيا، والجهات المخولة لإعطاء الضوء الأخضر أي مشروع خصخصة، وآليات اختيار الشركات والمواصفات المعتمدة، فمن الناحية النظرية مجلس الحكومة يصادق على البرنامج وشركات التسيير تحضر الملفات التقنية، والوزارة المنتدبة للمساهمات توطر وتصاحب العملية، ومجلس مساهمات الدولة يمنح الترخيص أو التفويض لكن الأمر عقد من ذلك في الواقع وتبقى بذلك الجزائر تتقرب آفاق المستقبل من خلال تجربة الخصخصة التي لم تتضح معالمها بعد، مع معاناتها من تبعية جديدة صغتها مراحل من التبعية القديمة، وما يعزز هذه التبعية وتلك أن الجزائر ومثيلاتها من الدول النامية لا تخصص شيء ذا أهمية من دخلها على تطوير الإمكانيات البشرية عكس الدول المتقدمة والتي سعت جاهدة إلى تطوير مواردها البشرية، كرهان يضمن أحسن النتائج في الحاضر والمستقبل<sup>(1)</sup>.

(1) \_مجد رياض الأبرش ونبيل مرزوق: المرجع السابق، ص 172.

## خلاصة:

سمح لنا هذا الفصل بإستعراض وضع المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، فقد تعرّضنا فيه لبوادر تحول الإقتصاد الجزائري مع مطلع الثمانينات، والنقلة النوعية التي حدثت في مسار التنمية، بالتراجع عن سياسة التصنيع الثقيل وإعادة توجيه الإستثمارات نحو قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة وفسح المجال أمام القطاع الخاص بصورة تدريجية للمساهمة بشكل أكبر في مسار التنمية الإقتصادية، خصوصا بعد أزمة الهبوط الحاد في أسعار البترول سنة 1986، مما إستوجب القيام بعملية إعادة الهيكلة العضوية وإعادة الهيكلة المالية للمؤسسات الإقتصادية إنتهت بمنح إستقلالية أكبر للمؤسسات الإقتصادية، ما أعطى لهذه الخيرة لأول مرة صفتها التجارية وخلصها ولو جزئيا من قيود الإدارة المركزية.

في نهاية الفصل، تكلمنا عن واقع المؤسسة الإقتصادية في ظل التحولات الإقتصادية كشفت الأزمة المالية السابقة على أن الإقتصاد الجزائري لا يزال هشاً وحساساً للعوامل الخارجية، مما ألزم السلطات العمومية التفكير في تعميق الإصلاحات التي بدأتها في فترة الثمانينات، ومحاولة التخفيف من العبء المالي الذي ما فتئت تتحمله الخزينة العامة جراء قيامها بعمليات دعم وتطهير المؤسسات العمومية، التسعينات توجه الجزائر في طلب المساعدة في المؤسسات والهيئات المالية الدولة، ومنه عرفت هذه الحقبة من الزمن بداية تعامل الجزائر مع صندوق نقد الدولي من خلال وصفتي الإستقرار والتثبيت الهيكلي.



# الفصل الخامس:

الدراسة

الميدانية

**تمهيد:**

تعد الدراسة السوسولوجية كل متكامل تضم جزء نظري وآخر ميداني وهذا ما يعكس التواصل في العملية المنهجية التي تقوم عليها الدراسة الإجتماعية أثناء معالجتها لظاهرة إجتماعية معينة. فالجانب الميداني يمثل التأثير المهم للدراسة حيث يحتوي على مجموعة المجال المكاني والزمني والبشري للدراسة.

فهذه المجالات الثلاثة تجعل الدراسة أكثر وضوحا وواقعية من حيث معرفة مكان أو موقع إجراء الدراسة وزمانها، وكذلك الجانب البشري المهم جدا في الدراسة وذلك عن طريق الكشف عن متغيرات الدراسة وخصوصيتها وظروفها الطبيعية والتنظيمية بكل موضوعية. أما المحور الثاني فيتضمن المنهج المستعمل أو الأسلوب الملائم في الدراسة المراد بحثها بالإستناد إلى مجموعة من الأدوات العلمية والمنهجية كالملاحظة الإستمارة والمقابلة من الواقع للوصول إلى تحقيق الهدف الرئيسي للدراسة والمتمثل في دور الرقابة في تحقيق الفعالية التنظيمية.

**أولاً: مجالات الدراسة:**

إن التعرف على مجالات الدراسة عملية ضرورية ونقطة أساسية في البحث الإجتماعي، ذلك كما يكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية.

**أ- المجال المكاني:**

يقصد بالمجال المكاني النطاق الجغرافي لإجراء البحث الميداني، حيث قمنا بدراستنا الميدانية في مركز الرئيسي للضرائب بمدينة قالمة والذي يقع - بجي زغودي الطاهر - نظراً لمحدودية الإمكانيات وطبيعة الموضوع دور الرقابة في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية تطلب البحث حصر مجال الدراسة المكانية أو الجغرافية التي يخص مركز الضرائب بمدينة قالمة وما دامت الدراسة تهدف إلى معرفة تأثير عملية الرقابة على الفعالية التنظيمية فقد إنصبت على مجموعة من الإطار الإدارية والعمال في مركز الضرائب.

**• نبذة عن مركز الضرائب:**

مركز الضرائب هو مركز تسيير موحد يجمع، تحت إشراف رئيس المركز كل مهام التسيير والتحصيل والمراقبة والمنازعات التي تتكفل بها حالياً المفتشيات والقباضات ومديريات الضرائب الولائية. بهذا الصدد، يشكل مركز الضرائب المحاور الجبائي الوحيد للمكلفين بالضريبة التابعين لمجال إختصاصه وهم:

- المؤسسات الخاضعة للنظام الحقيقي.

- المؤسسات غير الخاضعة لمجال إختصاص مديرية كبيريات المؤسسات والتي تضم أعمالها يفوق 30.000.000 دج في السنة.

**• مهامها:**

ينشط مركز الضرائب في المجالات الآتية:

**• في مجال الرعاء:**

- يمسك ويسير الملفات الجبائية للشركات وغيرها من الأشخاص المعنيين بعنوان المداخيل الخاضعة للضريبة على أرباح الشركات.

- مسك وتسيير الملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة الخاضعين للنظام الحقيقي للإخضاع الضريبي بعنوان الأرباح المهنية.

### • في مجال التحصيل:

- التكفل بالجدول وسندات الإيرادات وتحصيل الضرائب والرسوم والأتاوى.
- التكفل بالعمليات المادية للدفع والتحصيل وتقدير الأموال النقدية.
- ضبط الكتابات وتسجيل مركزة تسليم القيم.

### • في مجال الرقابة:

- البحث وإستغلال عن المعلومات الجبائية ومراقبة التصريحات.
- إعداد وتنفيذ برامج التدخلات، والمراقبة لدى الخاضعين للضريبة وتقييم نتائجها.

### • في مجال المنازعات:

- دراسة ومعالجة الشكاوي.
- متابعة المنازعات الإدارية والقضائية.

### • في مجال الإستقبال والإعلام:

- ضمان مهمة إستقبال وإعلام المكلفين بالضريبة.
- التكفل بالإجراءات الإدارية الخاصة بالوعاء لاسيما تلك المتعلقة بإنشاء المؤسسات وتعديل قوانينها الأساسية.
- تنظيم وتسيير المواعيد.
- نشر المعلومات والمطبوعات الجبائية لصالح المكلفين بالضريبة التابعين لإختصاص مركز الضرائب.

### ب- المجال الزمني:

ويتمثل المجال الزمني في المدة الزمنية التي يقوم فيها الباحث بإجراء دراسته ولقد إستغرق إنجاز هذه الدراسة في فترتين:

**بداية الفترة الأولى:** وتمثل هذه الفترة في بداية عملية إختيار الموضوع التي بدأت مع السنة الجامعية 2015 / 2016 وتحديداً في شهر أكتوبر 2015 حيث قمنا مبدئياً بعملية جمع المراجع الكافية المتعلقة بموضوع الذي قمنا بإختياره وبدأنا في ضبط إشكالية الموضوع وتحديد الخطة بالشكل الجيد وإستمرارنا في التعديل والضبط في الجانب النظري حتى شهر ديسمبر إلى غاية شهر مارس من سنة 2016.

**بداية الفترة الثانية:** تتمثل هذه الفترة في المدة الزمنية للجانب الميداني للموضوع فكانت الإنطلاقة في شهر مارس 2016، حتى شهر أبريل حيث حددنا المنهج الذي سنتبعه في الدراسة وعينة البحث وأدوات

جمع البيانات إضافة إلى قيامنا بزيادة إلى المؤسسة حيث قابلنا المسؤولين وقمنا بطرح الموضوع وطلب إجراء دراسة ميدانية بمركز الضرائب - قالمة بحي زغدودي الطاهر - وقاموا بالموافقة، كما جمعنا بعض المعلومات والملاحظات حول المركز والعمال وطريقة العمل.

أما في المدة الثانية قمنا بزيارة إستطلاعية بغية التعرف على البرامج والأساليب التي تتبعها المؤسسة وقمنا بتحديد مقابلتين مع رئيس المركز والمسؤول العام.

أما المرة الأخيرة قمنا بتحديد أسئلة الإستمارة وضبط بغرض توزيعها على الأفراد العاملين وتطبيقها للحصول على معظم المعلومات التي تهم موضوع البحث.

### ج- المجال البشري:

• **مجتمع البحث:** هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث والتقصي.

إن نجاح الدراسة لأي بحث علمي يتوقف على مدى دقة إختيار الباحث للعينة التي تمثل مجتمع الدراسة حيث أجريت هذه الدراسة على موظفي مركز الضرائب مجتمع البحث في هذه الدراسة هو مجموع العاملين بمركز الضرائب بمدينة قالمة الواقعة والذي قدر عدد عمالها بـ 72 عامل وعاملة معتمدين في ذلك على طريقة المسح الشامل وهذا نظرًا لقلّة حجم مجتمع الدراسة.

إلا أنه تم إستجابة 52 فرد وذلك راجع إلى الرفض التام للعمال الباقون التعامل معنا والإجابة على أسئلة الإستمارة.

### ثانيا: منهج وأدوات جمع البيانات:

#### 1- منهج الدراسة:

إن للمنهج علاقة متينة بالموضوع، وأن طبيعة الدراسة هي التي تحدد المنهج المناسب لها.

- ويقصد بالمنهج الطرق المؤدية إلى كشف الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تضمن على سير العقل وتحد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة. (1)

- ويمكن أيضا تعريفه بأنه الطريقة العلمية التي ينتهجها أي باحث أو دارس في دراسته وتحليله لظاهرة معينة أو لمعالجة مشكلة وفق خطوات بحث محددة من أجل الوصول إلى المعرفة اليقينة بشأن موضوع الدراسة والتحليل.

(1)- أحمد حلمي جمعة وآخرون: أساسيات البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص92.

- المنهج هو الأسلوب والوسيلة لتحقيق جانب من جوانب الحقيقة والإجابة بالتحديد عن السؤال كيف؟ وله صلة بمشكلة البحث، أي أن المنهج هو الإجابة عن السؤال كيف تتم معالجة هذه المشكلة.<sup>(1)</sup>

ونظرا لكون الموضوع سوسولوجي يختلف بحسب طبيعة وإشكال المعالجة، فإن المناهج تكون كثيرة ومتنوعة تماشيا معها، فكل موضوع يتطلب منهجا أو عدة مناهج خاصة به .

ومن خلال موضوعنا "دور الرقابة في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية"، فقد لجأنا إلى إستخدام المنهج الوصفي الذي لا يقف عند حدود وصف الظاهرة أي موضوع البحث ولكنه يذهب إلى أبعد من ذلك فهو يحلل ويفسر ويقارن .

ويعرف المنهج الوصفي بأنه : أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة المدروسة وتحليلها من أجل الوصول إلى معرفة دقيقة بنوع من التفاصيل عن مختلف مكونات الظاهرة بما يمكننا من التنبؤ بما ستؤول إليه الظاهرة في المستقبل .<sup>(2)</sup>

ويمكن تعريفه بأنه : دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي موجودة في الواقع وصفا دقيقا والتعبير عنها تعبيرا كفييا وكميا، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا ويوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع ظواهر أخرى<sup>(3)</sup>.

ودراستنا هذه تندرج في إطار الدراسات الوصفية والتي لا تعتمد على مجرد جمع البيانات والمعلومات فقط وإنما تحليل هذه البيانات وتفسيرها .

## 2- أدوات جمع البيانات:

إن القيام بأي بحث علمي يتطلب من الباحث إتباع مجموعة من الأساليب والوسائل التي تمكنه من الوصول على المعلومات اللازمة والتي يستطيع من خلالها معرفة واقع الدراسة.

ومن أجل هذا إعتدنا في دراستنا على الأدوات التالية:

### أ- الكتب والوثائق:

تعتبر الكتب والوثائق من المصادر الأساسية في جمع المعلومات، فهي ثاني خطوة يقوم بها الباحث بعد إختيار موضوع البحث حيث يقوم بإستعراض أدبيات الموضوع التي تمكنه من الوصول إلى

(1)- عبد الناصر جندلي: تقنيات البحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، ص24.

(2)- غازي عناية: منهجية البحث العلمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص69.

(3) - عمار بوحوش ومحمد محمودالذنيبيات: منهجية البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجزائرية،

المعلومات اللازمة حول موضوع الدراسة وتعد أساس الجانب المنهجي للدراسة ومن أجل هذا إعتدنا في دراستنا على مجموعة من الكتب والرسائل والأطروحات وكذلك وثائق تخص الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ولقد ساعدتنا هذه الكتب والوثائق في أخذ صورة عامة حول موضوع الدراسة وعن شكل المؤسسة وأهدافها.

### ب- الملاحظة:

هي من أهم وسائل جمع البيانات فالباحث يبدأ بالملاحظة ثم يعود إليها مرة أخرى، لكي يتحقق من صحة النتائج التي توصل إليها.

كما تعرف الملاحظة بأنها: "المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما مع الإستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلائم مع طبيعة هذه الظاهرة، حيث تعتبر هذه الأداة من أول الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في الدراسة الميدانية<sup>(1)</sup>.

وقد إعتدنا على الملاحظة في دراستنا الميدانية لأنها تفيد في جمع البيانات التي تتصل بسلوك العمال الفعلي في بعض المواقف، وكذلك تفيدنا في بعض الأحوال التي يقوم فيها المبحوثون أو يرفضون الإجابة على الأسئلة.

حيث تمكنا خلالها من التعرف على مركز الضرائب، كما لاحظنا علاقة العمال مع بعضهم البعض ومع المشرف بالإضافة إلى التعرف على بعض الوسائل الرقابية المستخدمة، وكيفية الإدلاء بالإجابة من طرف بعض المبحوثين على أسئلة الاستمارة<sup>(2)</sup>.

### ج- المقابلة :

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا وفعالية .

- يعرف ماكوبي المقابلة بأنها : تفاعل لفظي يتم بين فردين في موقف مواجهة يحاول أحدهما إستثارة بعض المعلومات والتعبيرات لدى الآخر والتي تدور حول خبراته وأدائه ومعتقداته...

(1) -عمار بوحوش، محمد دنيايات: منهجية البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2008، ص 114.

(2) - عبد الله الرحمن، محمد علي بدوي: مناهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، 2002، ص 107.

- كما يعرفها بنجنهام بأنها : المحادثة الجادة والوجهة نحو هدف غير مجرد الرغبة في المحادثة لذاتها وكل مقابلة لابد أن تحتوي على عد عناصر وهي التبادل اللفظي الذي يتم بين القائم بالمقابلة "الباحث" و بين "المبحوث"...<sup>(1)</sup>

وعليه يمكن تعريف المقابلة بأنها أداة بحث مباشرة تستخدم في مساءلة الأشخاص المبحوثين فردي أو جماعي قصد الحصول على معلومات كيفية ذات علاقة بإستكشاف العلل العميقة لدى الأفراد أو ذات العلاقة بالتعرف من خلال الحالة الفردية لكل مقابلة على الأسباب المشتركة على مستوى سلوك المبحوثين.

ولقد إستعملنا هذه الأداة أثناء زيارتنا لمركز الضرائب حيث قمنا بمقابلة رئيس المركز وقمنا كذلك بمقابلة بعض العمال والعاملات من أجل توضيح الإستمارة و مقابلة مع قابض رئيس المركز وقام بتزويدنا خلال هذه المقابلات بمختلف المعلومات الضرورية عن المؤسسة وكذلك هيكلها التنظيمي.

#### د- الإستمارة :

تعد الإستمارة من أهم أدوات جمع البيانات في البحوث الإجتماعية وأكثرها شيوعا وانتشارا لما تمتاز به عن غيرها من الأدوات الأخرى بالشمول والإتساع في إختصار الجهد والتكلفة وسهولة المعالجة الكمية.

- تعرف الإستمارة بأنها : "أداة للتحقق من خلال أسئلة توجه إلى أفراد العينة".<sup>(2)</sup>
- وتعرف أيضا بأنها : "وسيلة لجمع البيانات اللازمة للبحث من خلال مجموعة من الأسئلة يطلب من المبحوث الإجابة عليها سواء سجلت هذه الإجابات بمعرفة المبحوث وحده ودون تدخل الباحث أو بمساعدة الباحث نفسه".<sup>(3)</sup>
- وعليه فالإستمارة هي عبارة عن قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات من المبحوثين حول موضوع الدراسة .

(1) -ناجح رشيد القادري ومحمد عبد السلام البواليز: **مناهج البحث الاجتماعي**، دارصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص195.

(2) -ريحي مصطفى العليان: **طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص91.

(3) -علي عبد الرزاق الجلبي وآخرون: **مناهج البحث الاجتماعي**، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2007، ص244.



ولقد إستخدمنا الإستمارة في هذه الدراسة وإعتبرناها الأداة الأساسية بجمع البيانات ولقد استخدمناها بهدف ربح الوقت وسهولة تفرغ البيانات المتحصل عليها من الميدان وقد كانت موجهة للعاملين في مديرية الضرائب بمدينة قالمه وكانت تحتوي على أسئلة مغلقة و أخرى مفتوحة و على أسئلة شبه مفتوحة و تركنا للمبحوث الوقت الكافي للإجابة على الأسئلة،وقد تم تعديل الإستمارة أكثر من مرة من خلال إضافة أسئلة وإلغاء البعض الأخر.

وبعد التعديل و الصياغة النهائية كانت الإستمارة مكونة من 42 سؤال موزع كمايلي:

**المحور الأول :** خصص للبيانات الشخصية و الوظيفية يضم 6 أسئلة .

**المحور الثاني:** خصص لإختبار الفرضية الفرعية الأ ولى \_ الأدوات و الأساليب الرقابية المستخدمة في المؤسسة \_ و يضم 11سؤال.

**المحور الثالث:** خصص لإختبار الفرضية الفرعية الثانية- متطلبات تحقيق الرقابة الفعالة- و يضم 15 سؤال.

**المحور الرابع:** خصص لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة - المعوقات التي تواجه تطبيق النظام الرقابي - و يضم 10 أسئلة.

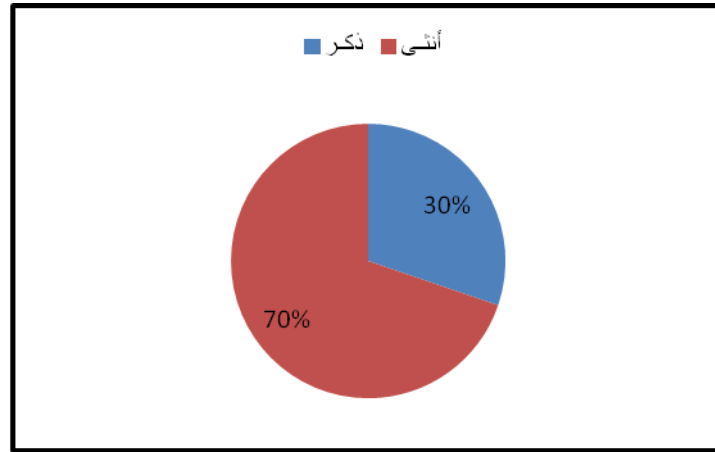
و قد تم توزيع الإستمارة على المبحوثين بهدف الإجابة على أسئلتها ،ثم أعيد جمع الإستمارات من جديد حيث قدرت عدد الإستمارات 52 إستمارة و سبب ذلك عدم رغبة 20 عامل في الإجابة علي الأسئلة.

ثالثاً: تحليل البيانات:

أ- المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

الجدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
42.30 %	22	ذكر
57.69 %	30	أنثى
100 %	52	المجموع

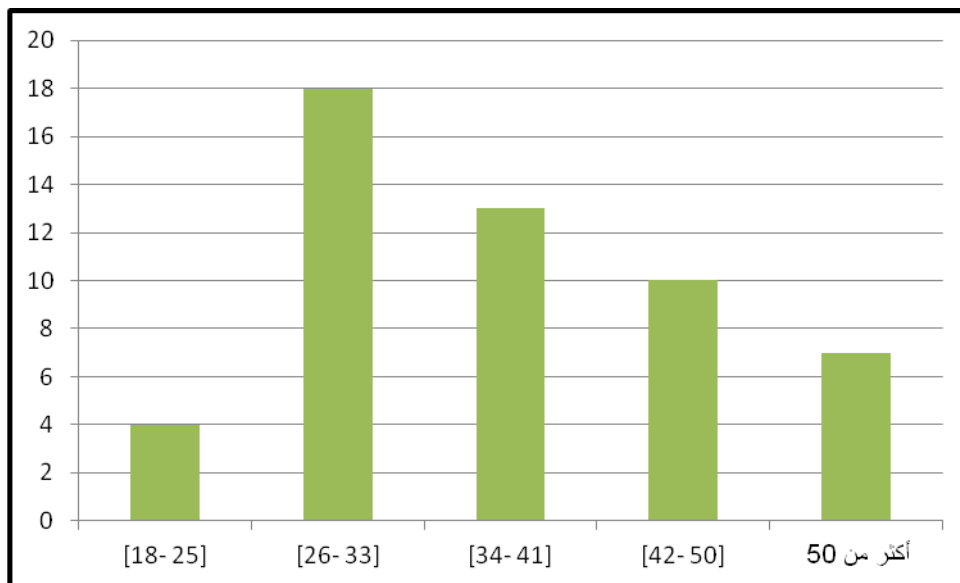


دائرة نسبية تمثل متغير الجنس

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين المبحوثين إناث بنسبة تقدر 57.69 % في حين نجد أن نسبة الذكور تمثل 42.30 %، بمعنى أن عدد الموظفات يفوق عدد الموظفين الذكور ويرجع ذلك إلى السياسة الجديدة التي تتبعها الدولة في تشجيع وتدعيم المرأة للخروج إلى عالم الشغل ودخول مختلف المجالات دون تمييز وشغلها لأعلى المناصب.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
7.69 %	4	[25 -18]
34.61 %	18	[33 -26]
25 %	13	[41 -34]
19.23 %	10	[50 -42]
13.43 %	7	أكثر من 50
100 %	52	المجموع



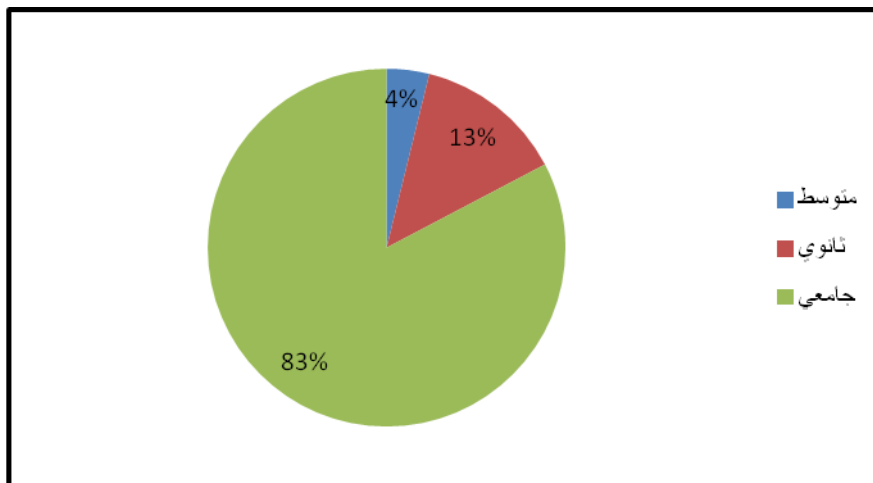
أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة العمرية ما بين [33 -26] سنة تمثل النسبة الأكبر والتي تقدر بـ 34.61 % ثم تليها الفئة العمرية ما بين [41 -34] سنة بنسبة 25 % في حين بلغت الفئة العمرية ما بين [50 -42] سنة 19.23 % في حين سجلت الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة نسبة 13.46 %.

نستنتج أن عمال المؤسسة معظمهم شباب، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعمل على تجديد طاقاتها التسييرية من خلال إستقطاب اليد العاملة الشابة. كما قد يعود ذلك إلى كون المركز حديث الإنشاء وبالتالي فإن معظم عماله حديثي الإلتحاق بالفرع.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
/	/	إبتدائي
3.84 %	2	متوسط
13.46 %	7	ثانوي
82.69 %	43	جامعي
100 %	52	المجموع

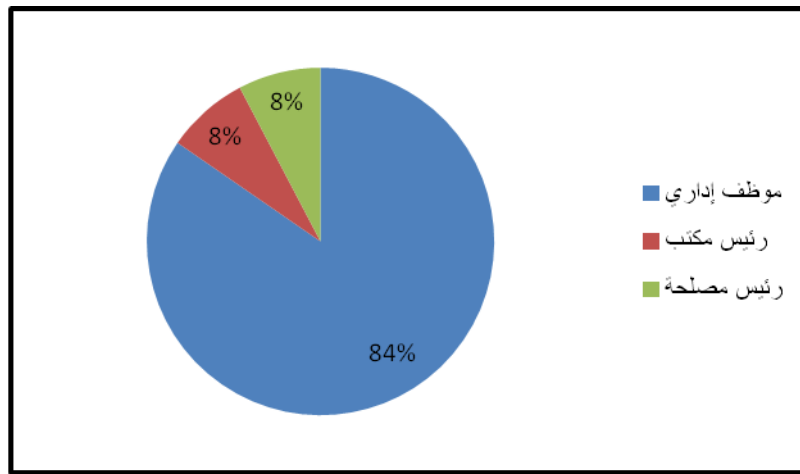


دائرة نسبية تمثل المستوى التعليمي

حسب تحليل بيانات الجدول نجد أن أكبر نسبة تعود إلى فئة حاملي الشهادات الجامعية حيث قدرت بـ 82.69 % وهذا يدل على أن المؤسسة تستقطب يد العاملة من خريجي الجامعات والإطارات وهذا راجع إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة الذي يتطلب وجود كفاءات، في حين قدرت نسبة المتحصليين على المستوى التعليمي الثانوي بـ 13.46 % وذلك لكون المؤسسة لازالت تعترف بالكفاءات المهنية لبعض العمال وذلك راجع لأقدميتهم وخبرتهم في هذا الميدان.

## الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المركز المهني

النسبة المئوية %	التكرار	المركز الوظيفي
84.61 %	44	موظف إداري
7.69 %	4	رئيس مكتب
7.69 %	4	رئيس مصلحة
100 %	52	المجموع

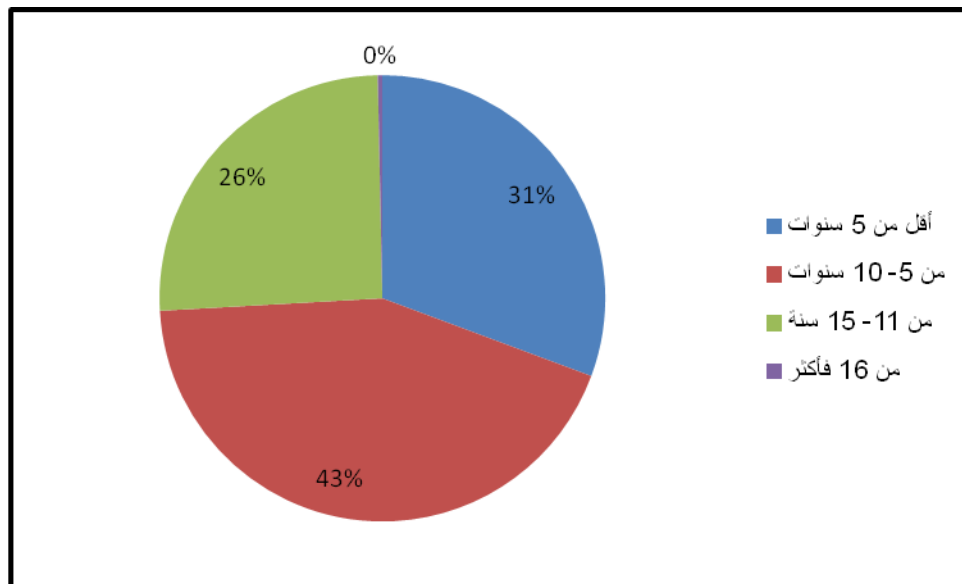


دائرة نسبية تمثل المركز المهني

نلاحظ من خلال الجدول أن فئة الموظفين الإداريين تحتل أكبر نسبة وذلك بنسبة 84.61 % ثم تليها نسبة رؤساء المصالح بنسبة 7.69% وهذا راجع إلى أن الإدارة لا تستدعي وجود أكثر من رئيس مصلحة وكذلك رئيس مكتب الذي قدرت نسبته بـ 7.69 % وهذا التقسيم راجع إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة في توزيعها للوظائف والموظفين في السلم الوظيفي.

## الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخبرة
23.07 %	12	أقل من 5 سنوات
32.69 %	17	من 5 - 10 سنوات
19.23 %	10	من 11 - 15 سنة
25 %	13	من 16 فأكثر
100 %	52	المجموع



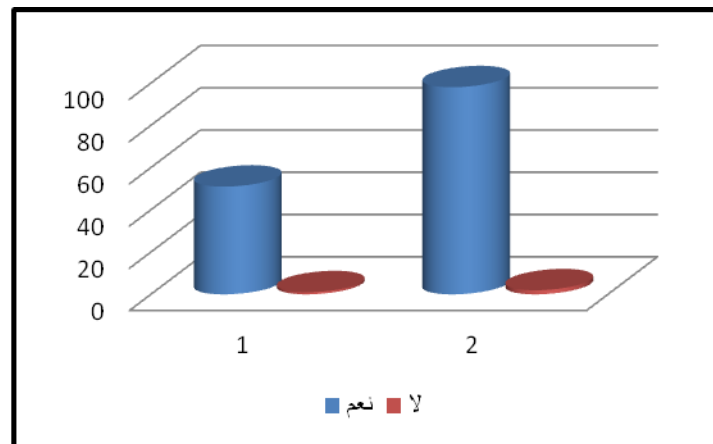
دائرة نسبية تمثل سنوات الخبرة

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة الفئة ما بين 5 - 10 سنوات تقدر بـ 32.69%.

وهذا يدل على أن الموظفين يتمتعون بخبرة كافية في مجال عملهم مما يؤهلهم لتقديم أفضل ما لديهم ويجعلهم مطلعون على مختلف السياسات والميكانيزمات التي تتبعها مؤسستهم لرفع كفاءتهم. أما نسبة أفراد العينة ذوي خبرة وكفاءة عالية، ولكن ذلك لا يمنع المؤسسة من إستقطاب جيل جديد من العمال ذوي الخبرة القصيرة مما يؤكد سياسة المؤسسة المبنية على تحفيز الشباب والخبرات الجديدة.

الجدول رقم (06): يوضح تناسب الإختصاص مع الوظيفة:

النسبة المئوية %	التكرار	الإحتمالات
% 98.07	51	نعم
% 1.92	1	لا
% 100	52	المجموع



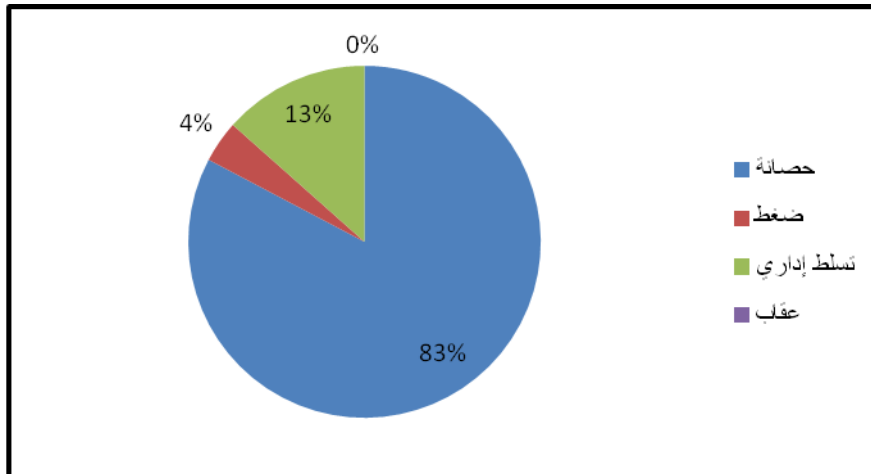
أعمدة بيانية تمثل تناسب الإختصاص مع الوظيفة

يتضح من الجدول أن 98.07 % من إجمالي العينة يرون بأن إختصاصهم يناسب مع وظيفتهم وهذا ما يدل على أن العمال داخل مديرية الضرائب يعرفون مهامهم وهم مكونون على أدائهم تكويناً مناسباً وبدرجة عالية من التخصص الذي يزيد من الخبرة والمعرفة وهذا ما أكدته مقولة تايلور "الرجل المناسب في المكان المناسب" وهذا ما يزيد العمال رغبة في إنجاز العمال المقدمة إليهم.

المحور الثاني: أهم الأدوات والأساليب الرقابية المستخدمة داخل المؤسسة:

الجدول رقم (07): يوضح مفهوم الرقابة لدى العامل

النسبة المئوية %	التكرار	الإحتمالات
82.69 %	43	حصانة
3.84 %	2	ضغط
13.46 %	7	تسلط إداري
/	/	عقاب
100 %	52	المجموع



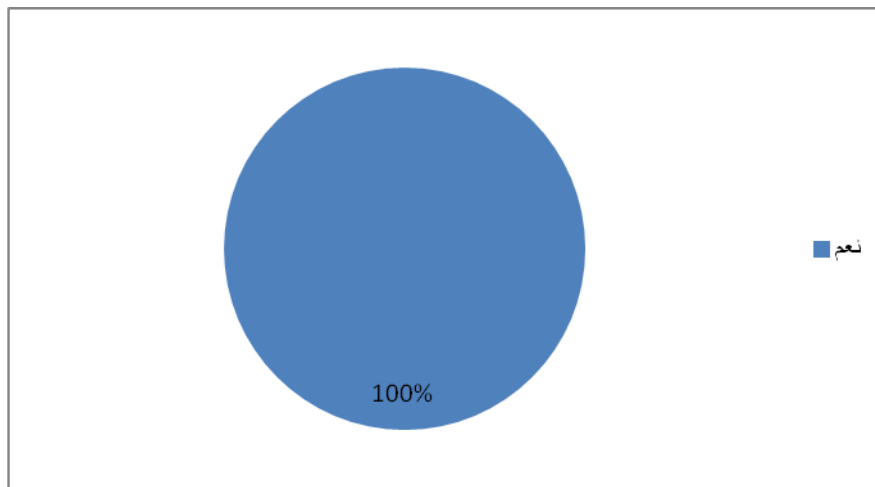
دائرة نسبية تمثل مفهوم الرقابة لدى العامل

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن 43 موظف بمدرية الضرائب من إجمالي العينة أي بنسبة 82.69 % يؤكدون بأن مفهوم الرقابة هو حصانة وذلك لتحسين أداء العامل داخل المؤسسة أما 7 موظفين من إجمالي المبحوثين أي بنسبة 13.46 % يرون الرقابة تسلط إداري وهذا راجع إلى عدم تقبلهم للرقابة، فيما لم يسجل إختيار الرقابة بأنها "عقاب" أي نسبة مئوية فهي منعدمة وهذا دليل على أن المؤسسة لا تستخدم أساليب صارمة في الرقابة.



الجدول رقم (08): يوضح ضرورة الرقابة داخل المؤسسة:

النسبة المئوية %	التكرار	الإحتمالات
100 %	52	نعم
/	/	لا
100 %	52	المجموع



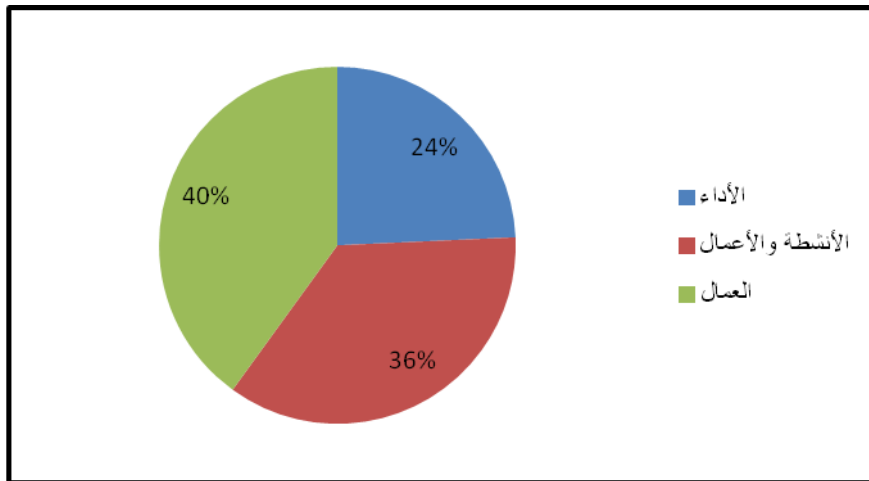
دائرة نسبية تمثل ضرورة الرقابة داخل المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجمالي العينة 52 أي بنسبة 100 % أجابوا بأن الرقابة ضرورية في المؤسسة، وهذا راجع إلى أن الرقابة ضرورية لأي مؤسسة وذلك لحسن سير الأعمال وتحسين الكفاءة، وعدم إدراجها يعيق المؤسسة للوصول إلى أهدافها المنشودة نتيجة الخطأ التي يقع فيها الموظفين عند إنعدام المتابعة، كما أن الضرائب تشكل جانبا حساسا في القطاع الإقتصادي نظرا لتعاملها المباشر مع المصالح المالية للمؤسسات الإقتصادية مما يستدعي وجود رقابة صارمة تفاديا لأي مشكل قد يطرأ وخاصة منها المشاكل المالية، كالإختلاسات، عدم الإبلاغ عن الحجم الحقيقي للعمل وغيرها من المشاكل المرتبطة بتحايل رؤساء المؤسسات.

الجدول رقم (09): يوضح المستويات التي تتم فيها الرقابة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
الأداء	17	24.28 %
الأنشطة والأعمال	25	35.71 %
العمال	28	40 %
المجموع	70	100 %

ملاحظة: إن عدد العينة في هذا الجدول مختلف عن باقي الجداول الأخرى وهذا راجع إلى إختيار المبحوث أكثر من إحتمال واحد.

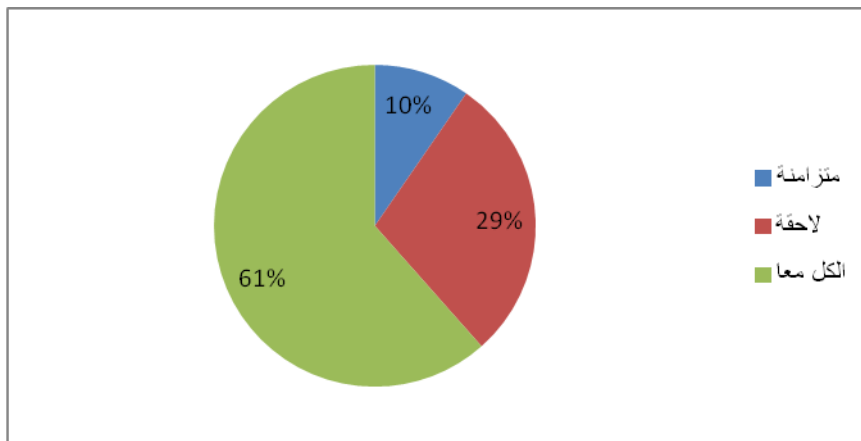


دائرة نسبية تمثل المستويات التي تتم فيها الرقابة

من خلال المعطيات من الجدول يتضح أن نسبة الموظفين أجابوا على الأنشطة والأعمال بنسبة قدرت بـ 35.71 % وتدل النتائج على أن الهدف من الرقابة متابعة الأعمال لتجنب الأخطاء ولتحقيق الأهداف وليس مراقبة العاملين وتصيد أخطائهم في حين أجاب بعض الموظفين أن الرقابة تتم على مستوى العمال بنسبة قدرت بـ 40 % وهذا راجع على أن المؤسسة تراقب تصرفات العمال الذين ليس لهم جدية، في حين قدرت نسبة المجيبين على أن الرقابة تتم على مستوى الأداء بـ 24.28 % ويعود ذلك إلى أن المؤسسة تقوم بمراقبة الأداء بهدف تحسينه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (10): يوضح شكل الرقابة الذي تتبعه المؤسسة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
سابقة	/	/
متزامنة	5	9.61 %
لاحقة	15	28.84 %
الكل معا	32	61.53 %
المجموع	52	100 %



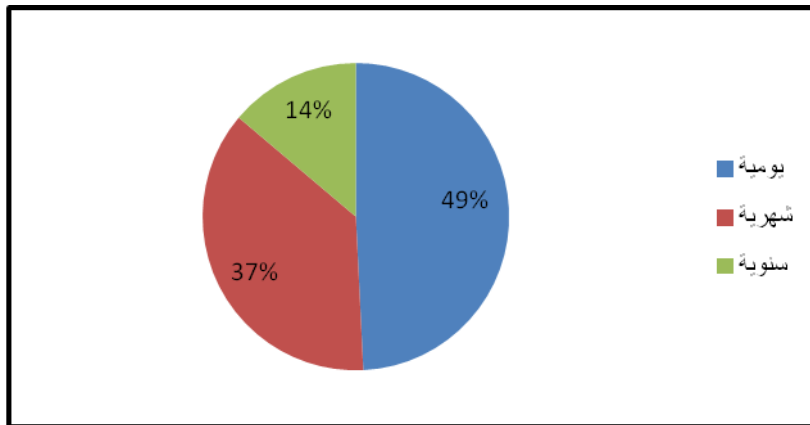
دائرة نسبية تمثل شكل الرقابة الذي تتبعه المؤسسة

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع أنواع الرقابة (سابقة، المتزامنة، لاحقة) مطبقة في المؤسسة بنسبة 61.53% وهذا يدل على أن الرقابة تتسم بالشمول لكونها تغطي مختلف أنشطة المؤسسة، في حين نجد نسبة 28.84% من الموظفين اللذين أقرروا أنها لاحقة بينما نجد فئة أخرى من الموظفين يرون بأنها متزامنة بنسبة 9.61%.

## الجدول رقم (11)/ يوضح الفترات الزمنية التي تتم فيها الرقابة:

النسبة المئوية %	التكرار	الإحتمالات
52.45 %	32	يومية
39.34 %	24	شهرية
14.75 %	9	سنوية
100 %	61	المجموع

ملاحظة: إن عدد العينة في هذا الجدول مختلف عن باقي الجداول وهذا راجع إلى إختيار المبحوث أكثر من إحتمال.



دائرة نسبية تمثل الفترات الزمنية التي تتم فيها الرقابة

يبين الجدول رقم (11) أن المدة الزمنية التي تطبقها المؤسسة بمختلف أنواعها بالرغم من وجود تفاوت فيما بينها وأكثر إستخداما هي الرقابة اليومية بنسبة 52.45% ثم الشهرية بـ 39.34% وتليها السنوية بنسبة 14.75%.

ونلاحظ من خلال هذا أن الرقابة في المؤسسة تكون مطبقة في مختلف الفترات الزمنية لأنها تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وأنها تطبيق الرقابة اليومية على الموارد البشرية لأنها هي الأهم في أي مؤسسة وفي تحقيق النجاح، أما الرقابة الشهرية والسنوية فهي رقابة مالية وأمنية من أجل مراجعة الخطة الإستراتيجية التي وضعتها المؤسسة.

## الجدول رقم (12): يوضح الأداة الرقابية المستخدمة في المؤسسة:

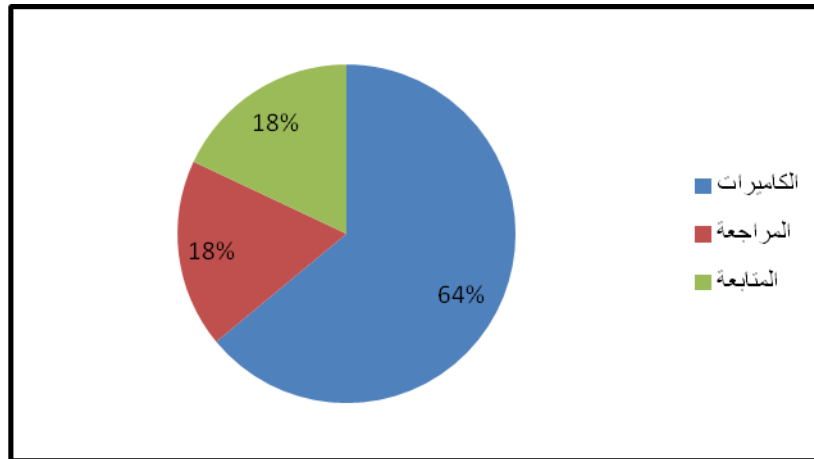
النسبة المئوية %	التكرار	البدائل	النسبة المئوية %	التكرار	الإحتمالات
26.66 %	12	الإشراف والمراجعة	86.53 %	45	نعم
17	8	التقارير			
4.44 %	2	الشكوى			
51.11 %	23	كشوف الحضور			
100 %	45	المجموع			
			3.64 %	7	لا
			100 %	52	المجموع

من خلال الشواهد الكمية نلاحظ أن أغلبية الموظفين يرون أن المؤسسة تعتمد على أداة معينة من أجل متابعة ومراقبة الأعمال حيث قدرت نسبة المجيبين بـ "نعم" 86.53 % تتمثل في إعتقاد المؤسسة على كشوف الحضور التي حضيت بنسبة أكبر من طرف المبحوثين بنسبة 51.11 % وذلك نظراً لإستخدامها لأدوات تقليدية تليها الإشراف والمراجعة بنسبة 26.66 % وهذا راجع إلى أن المؤسسة تسعى لمراجعة الأعمال بهدف تقادي تماطل أو خلل في الأداء، أما التقارير قدرت بنسبة 17.77 % وكانت أقل نسبة للشكاوي قدرت بـ 4.44 % ويعود هذا إلى جو التفاهم والتعاون بين الموظفين والمسؤولين، وتدل النتائج على أن المؤسسة لا تتبع أداة معينة في العملية الرقابية لكنها تعتمد بنسبة أكبر على كشوف الحضور، أما نسبة المبحثين بـ "لا" كانت أقل و قدرت بـ 3.64 %.

الجدول رقم (13): يوضح نوع الوسائل الرقابية المستخدمة داخل المؤسسة:

النسبة المئوية %	التكرار	الإحتمالات
64 %	32	الكاميرات
18 %	09	المراجعة
18 %	09	المتابعة
/	/	التفتيش
100 %	50	المجموع

ملاحظة: عدد إجابات الباحثين أقل من عددهم وهذا راجع إلى أن هناك 02 من الباحثين لم يجيبوا على هذا السؤال.

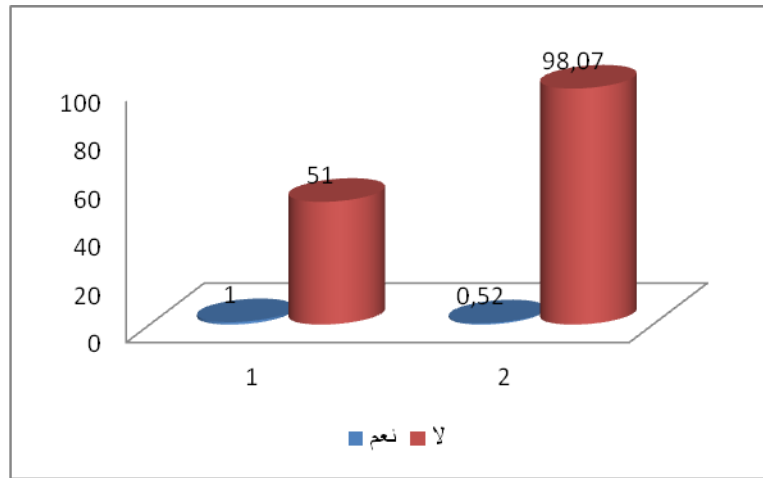


دائرة نسبية تمثل نوع الوسائل الرقابية المستخدمة

يوضح الجدول أن أكثر أنواع الوسائل الرقابية المستخدمة في المؤسسة هي الكاميرات بنسبة 64 % وهذا نتيجة التغيرات الحاصلة في العمل الإداري من خلال إدخال التكنولوجيا الحديثة، فطبيعة العمل بمدرسة الضرائب تعرض على العامل التعامل مع الوسائل الإلكترونية وهذا ما يكشف لنا عن تطور مؤسساتنا وتحولها من التقليدي إلى الحديث والدخول نحو عالم التكنولوجيا، أما بخصوص المراجعة والمتابعة قدرت بنسبة 18 % .

الجدول رقم (14): يوضح إستخدام البيانات الإحصائية والرسوم البيانية لمراقبة أداء العاملين:

النسبة المئوية %	التكرار	الإحتمالات
% 0.52	1	نعم
% 98.07	51	لا
% 100	52	المجموع



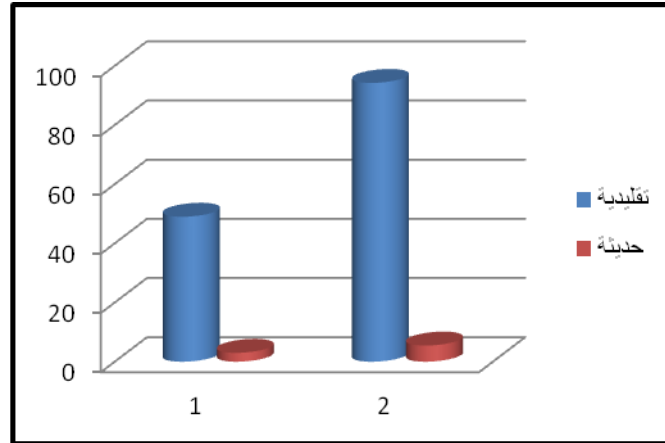
أعمدة بيانية تمثل استخدام البيانات الإحصائية والرسوم البيانية

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أنه ليس هناك إستخداما للبيانات الإحصائية والرسوم البيانية

كأداة من أدوات الرقابة بمديرية الضرائب وذلك بنسبة 98.07%.

الجدول رقم (15): يوضح تصنيف نوعية الأدوات والأساليب الرقابية التي تتبعها المؤسسة:

النسبة المئوية %	التكرار	الإحتمالات
% 94.23	49	تقليدية
% 5.46	3	حديثة
% 100	52	المجموع



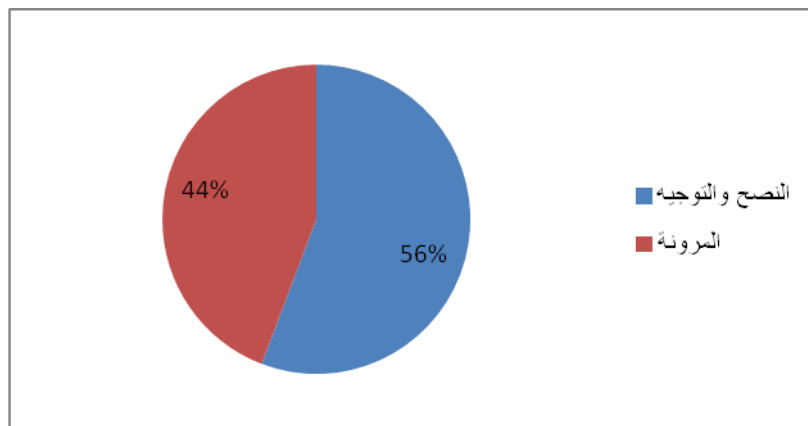
أعمدة بيانية تمثل تصنيف نوعية الأدوات والأساليب الرقابية

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين أكدوا أن المؤسسة تتبع أساليب تقليدية في متابعة الموظفين أثناء القيام بالنشطة بنسبة قدرت بـ 94.23% وذلك لعدم توفر الإمكانيات المادية اللازمة والميزانية خاصة للأساليب الرقابية، في حين الذين أجابوا بأن المؤسسة تتبع أساليب حديثة بنسبة 5.76% فقط.



## الجدول رقم (16): يوضح أسلوب الرقابة داخل المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	الإحتمالات
/	/	الصرامة والحزم
55.76 %	29	النصح والتوجيه
44.23 %	23	المرونة
100 %	52	المجموع

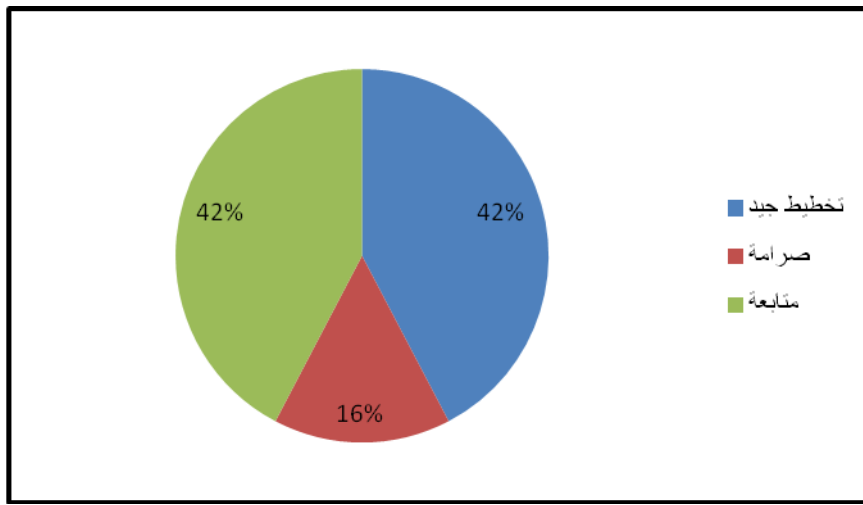


دائرة نسبية تمثل اسلوب الرقابة داخل المؤسسة

يبين الجدول أعلاه أن الرقابة الممارسة داخل المؤسسة هي رقابة تقوم على النصح والتوجيه بنسبة 55.76 % ثم تليها الرقابة المرنة بنسبة 44.23 % يتضح لنا من خلال النتائج أن أسلوب النظام الرقابي مرنا لدرجة أنه يأخذ بعين الإعتبار التغيرات البيئية المتوقعة بالإضافة إلى أن الرقابة المرنة تساعد المؤسسة على الإستجابة بسرعة للمتغيرات وإستغلال فرض جديدة.

## الجدول رقم (17): يوضح ما تحتاجه الرقابة الفعالية

النسبة المئوية %	التكرار	الإحتمالات
42.30 %	22	تخطيط جيد
15.38 %	8	صرامة
42.30 %	22	متابعة
100 %	52	المجموع



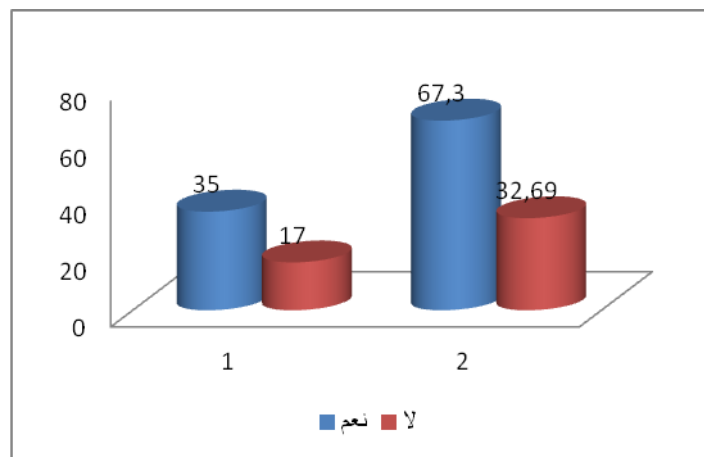
دائرة نسبية تمثل ما تحتاجه الرقابة الفعالة

من خلال الجدول أعلاه نرى أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنسبة 42.30 % يؤكدون أن الرقابة تحتاج إلى تخطيط جيد ومتابعة في حين أن نسبة 15.38 % أجابوا أن الرقابة تحتاج إلى صرامة، تدل النتائج على أن الرقابة تحقق فعاليتها عن طريق التخطيط المسبق والأمثل لها وكذلك تحتاج إلى متابعة لضمان السير الحسن للأعمال والأنشطة داخل المؤسسة.

## المحور 3: متطلبات تحقيق الرقابة الفعالة

الجدول رقم (18): يوضح تلائم الأساليب والأدوات المتبعة في المؤسسة عملكم.

النسبة المئوية %	التكرار	الإحتمالات
67.30 %	35	نعم
32.69 %	17	لا
100 %	52	المجموع

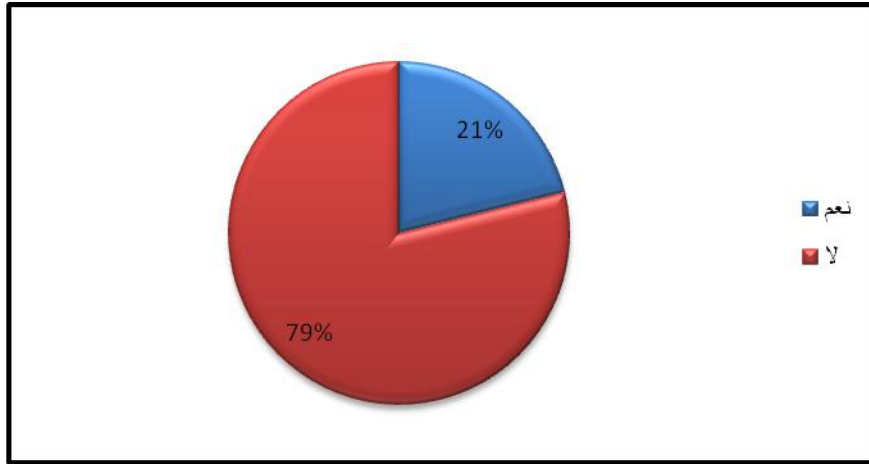


أعمدة بيانية تمثل تلائم الأساليب والأدوات مع طبيعة العمل

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة تقدر بـ 67.30 % من أفراد مجتمع صرحوا بأن الأساليب والأدوات المتبعة في المؤسسة تتلائم مع طبيعة عملهم، وهذا ما يزيد من فهمهم وإستيعابهم لطبيعة عملهم، تلي هذه النسبة نسبة 32.69 % من أفراد مجتمع البحث أجابوا بأنهم لا تتلائم هذه الأساليب والأدوات مع طبيعة عملهم.

الجدول رقم (19): تطبيق العدالة في نوعية الرقابة بين العمال في المؤسسة:

النسبة المئوية %	التكرار	الإحتمالات
21.15 %	11	نعم
78.84 %	41	لا
100 %	52	المجموع



دائرة نسبية تمثل العدالة في تطبيق الرقابة بين العمال

من خلال الجدول يتضح أن أعلى نسبة تقدر بـ 78.84 % من أفراد مجتمع البحث أجابوا بأنهم لا توجد عدالة في تطبيق الرقابة بين العمال، وهذا قد يؤدي إلى فقدان الرغبة في إتقان الأعمال ووجود صراعات فيما بينهم، أما النسبة 21.15 % فهي لأفراد المجتمع الذين صرحوا بأن هناك عدالة تطبق في نوعية الرقابة بين العمال في المؤسسة.

الجدول رقم (20): الأهداف التي تسعى عملية الرقابة إلى تحقيقها:

النسبة المئوية %	التكرار	الإحتمالات
47.61	10	التنظيم والفعالية
14.28	3	تحقيق الأداء الراقي وتحسينه
14.28	3	زيادة وتيرة الإنتاج الفردي والجماعي
9.52	2	الإنضباط
9.52	2	الحفاظ على أمن وسلامة الأشخاص
95.21	21	المجموع

**ملاحظة:** إن عدد العينة في هذا الجدول مختلف على باقي الجداول وهذا راجع إلى أنه 31 من المبحوثين لم يجيبوا على هذا السؤال.

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة تقدر بـ 47.61 % من أفراد مجتمع البحث أجابوا بأن التنظيم والفعالية هو الهدف الذي تسعى عملية الرقابة إلى تحقيقه، والنسبة 14.28 % من أفراد مجتمع البحث أجابوا بأن عملية الرقابة تسعى إلى تحقيق الأداء الراقي، والنسبة أيضا 14.28 % من أفراد مجتمع البحث يجدون الهدف الذي تسعى عملية الرقابة لتحقيقه زيادة وتيرة الإنتاج الفردي والجماعي، أما أقل النسبتين تقدران بـ 9.52 % تعبر على أنه الأهداف التي تسعى إليها عملية الرقابة هي الإنضباط والأمن وسلامة الأشخاص وكل هذه الأهداف تعتبر أهداف تنظيمية.

الجدول رقم (21): خضوع برنامج الرقابة في المؤسسة لنمط واضح وبسيط.

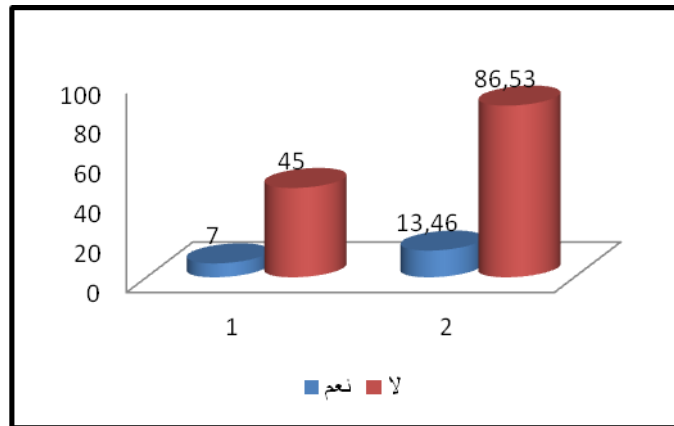
النسبة المئوية %	التكرار	الإحتمالات
82.69 %	43	نعم
17.30 %	9	لا
100 %	52	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة 82.69 % من أفراد المجتمع أجابوا بأنهم يجدون برنامج الرقابة يخضع لنمط واضح وبسيط، وهذا راجع لكون قرارات الإدارة واضحة دائما، وخاصة فيها يخص

الأعمال التي يجب القيام بها، وتلي هذه النسبة نسبة 17.30% من أفراد المجتمع أجابوا بأنهم يجدون برنامج الرقابة لا يخضع لنمط واضح وبسيط وهذا ما يشكل ضغوط وغموض فيما يخص مصلحة العمال.

الجدول رقم (22): وصف إجراءات الرقابة في المؤسسة بالمعقدة:

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	7	13.46 %
لا	45	86.53 %
المجموع	52	100 %



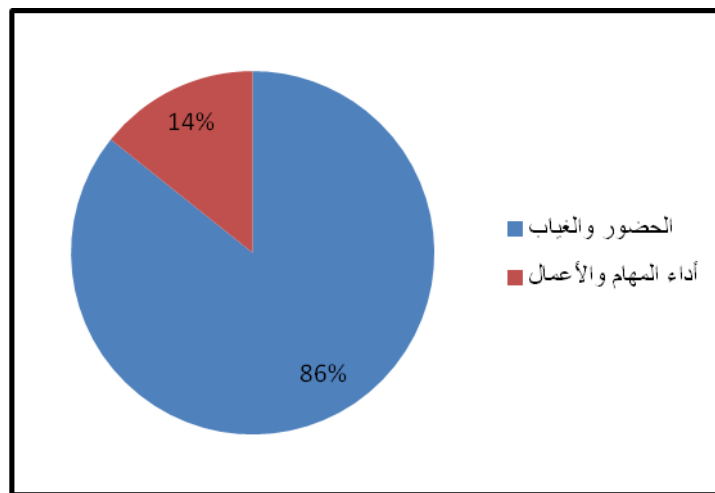
أعمدة بيانية تمثل وصف إجراءات الرقابة بالمعقدة

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة 86.53% من أفراد مجتمع البحث أجابوا بأنهم لا يجدون إجراءات الرقابة معقدة، بل هي رقابة بسيطة وواضحة وتصوبوا إلى تحقيق أما النسبة 13.46% فهي تمثل أفراد المجتمع الذين يجدون أن إجراءات الرقابة معقدة وغير مفهومة لأنها عنصرية بالدرجة الأولى وتقوم على المحسوبية بين الموظفين.

## الجدول رقم (23): المجالات التي يركز عليها المراقب:

النسبة المئوية %	التكرار	الإحتمالات
85.71 %	18	الحضور والغياب
14.28 %	3	أداء المهام والأعمال
100 %	21	المجموع

ملاحظة: إن عدد العينة في هذا الجدول مختلف عن باقي الجداول وهذا راجع إلى أنه 31 من المبحوثين لم يجيبوا على هذا السؤال.

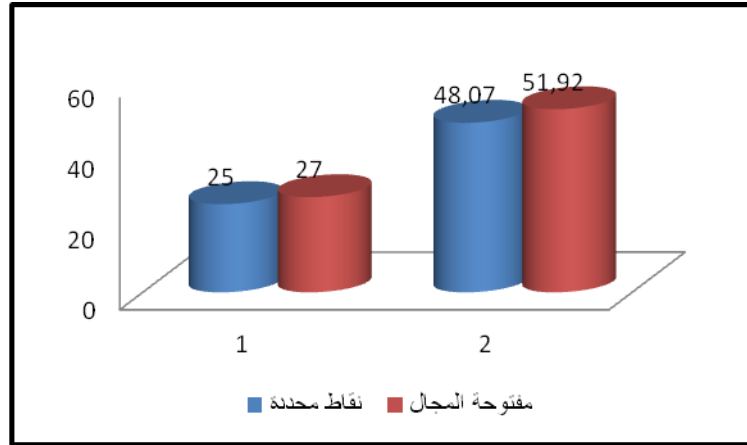


دائرة نسبية تمثل المجالات التي يركز عليها المراقب

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة تقدر بـ 85.71 % كانت للأفراد المجتمع الذين أجابوا بأنهم يجدون أن المجالات التي يركز عليها المراقب هي الحضور والغياب، وهذا يعني أن المراقب يسعى إلى إحترام مراقبة العمل من طرف العاملين، أما النسبة الأقل كانت لأفراد المجتمع الذين يجدون أن أداء المهام والأعمال هي المجالات التي يركز عليها المراقب.

الجدول رقم (24): تركيز عملية الرقابة على نقاط محددة ام هي مفتوحة المجال:

النسبة المئوية %	التكرار	الإحتمالات
48.07 %	25	نقاط محددة
51.92 %	27	مفتوحة المجال
100 %	52	المجموع



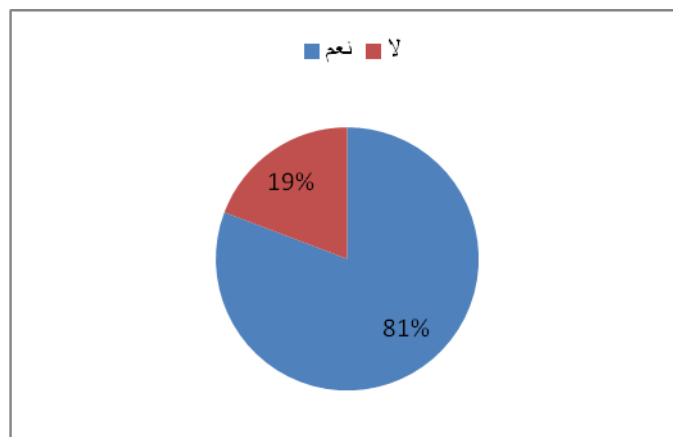
أعمدة بيانية تمثل تركيز عملية الرقابة على نقاط محددة ام هي مفتوحة المجال

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة تقدر بـ 51.92 % من أفراد مجتمع البحث الذين أجابوا بان عملية الرقابة مفتوحة المجال، أي أنها لا تقيد العامل وتجعله يؤدي مهامه بكل فعالية وسير العمل الإداري بطريقة مرنة والنسبة 48.07 % هي للأفراد المجتمع الذين أجابوا بأن عملية الرقابة تركز على نقاط محددة وهذا راجع لطبيعة العمل الذي يستوجب الرقابة الدائمة حتى لا يكون مخالفا للأوامر والتعليمات والإلتزام بها.



الجدول رقم (25): أسلوب الرقابة الموجود في المؤسسة يقوم على أسس واضحة:

النسبة المئوية %	التكرار	الإحتمالات
80.76 %	42	نعم
19.23 %	10	لا
100 %	52	المجموع

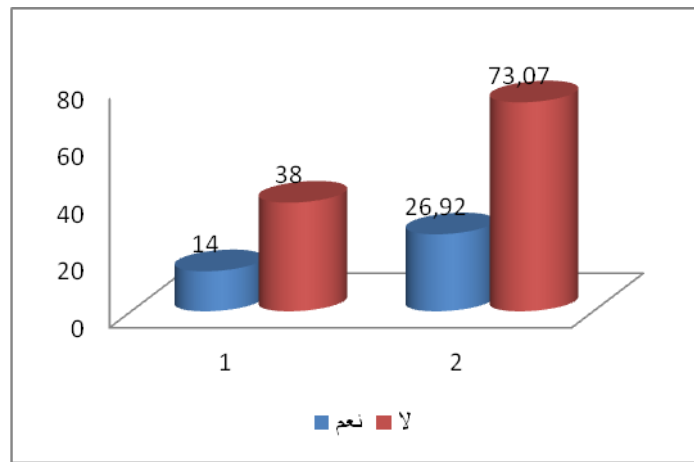


دائرة نسبية تمثل أسلوب الرقابة الموجود في المؤسسة يقوم على أسس واضحة

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة تقدر بـ 80.76 % لأفراد مجتمع البحث الذين أجابوا بأن أسلوب الرقابة الموجود في المؤسسة يقوم على أسس واضحة، حيث أن الرقابة تساهم في رفع الأداء وتحسين العمل وعدم تكرار الأخطاء، أما النسبة 19.23 % لأفراد مجتمع البحث الذين أجابوا بأن أسلوب الرقابة لا يقوم على أسس واضحة مما يخلق لهم جو من التوتر والقلق ويحد من أدائهم كما يشو بها الغموض في الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

## الجدول رقم (26): يحضى أسلوب الرقابة بقبول الجميع:

النسبة المئوية %	التكرار	الإحتمالات
26.92 %	14	نعم
73.07 %	38	لا
100 %	52	المجموع



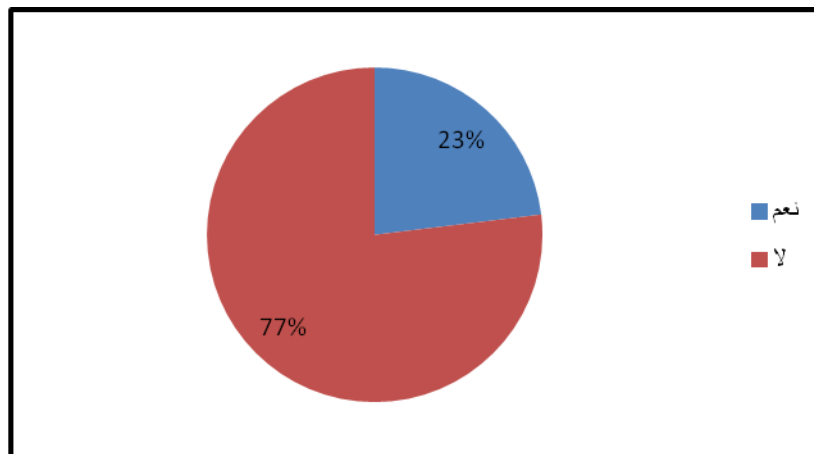
أعمدة بيانية تمثل مدى القبول بأسلوب الرقابة من قبل الجميع

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة تقدر بـ 73.07% من أفراد مجتمع البحث أجابوا بأنهم غير راضين عن المنظومة الرقابية على مستوى مؤسستهم وذلك راجع إلى أن العملية الرقابية لا يخضع لها جميع العاملين بل فئات معينة فقط.

وأن الرقابة في أساسها لا تكون على الشخص في حد ذاته بل تكون على مدى إنجازه للعمل والمتعلقة بالأداء الجيد بغية زيادة المردودية، أما نسبة 26.92% راضين على الأسلوب المستعمل في الرقابة فيرون بأنها أسلوب يحد من أداء العمل.

الجدول رقم (27): وجود شكاوي وتظلمات فيما يخص أساليب الرقابة المستخدمة في المؤسسة

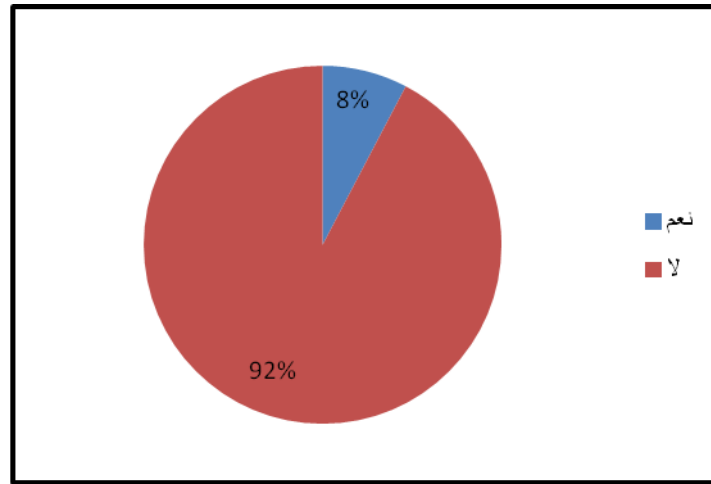
النسبة المئوية %	التكرار	الإحتمالات
23.07 %	12	نعم
76.92 %	40	لا
100 %	52	المجموع



دائرة نسبية تمثل وجود شكاوي وتظلمات فيما يخص أساليب الرقابة المستخدمة في المؤسسة نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة تقدر بـ 76.92 % الذين أجابوا بأن لا توجد شكاوي وتظلمات فيما يخص أساليب الرقابة المستخدمة في المؤسسة، فهي تدعم وترشد العمال فيما يخص مختلف الأعمال والمهام مما يساعد الأفراد على تحسين أدائهم ويزيدون فهمهم وسيطرتهم على أنفسهم ومقدرتهم على العمل بفاعلية، أما النسبة 23.07 % فهي للأفراد الذين أجابوا بأنه توجد شكاوي وتظلمات فيما يخص أسلوب الرقابة المستخدم وهذا ما يشكل ضغوط وصراعات في مكان العمل.

الجدول رقم (28): إحداث تغييرات على نظام الرقابة من طرف مؤسسة:

النسبة المئوية %	التكرار	الإحتمالات
7.69 %	4	نعم
92.30 %	48	لا
100 %	52	المجموع



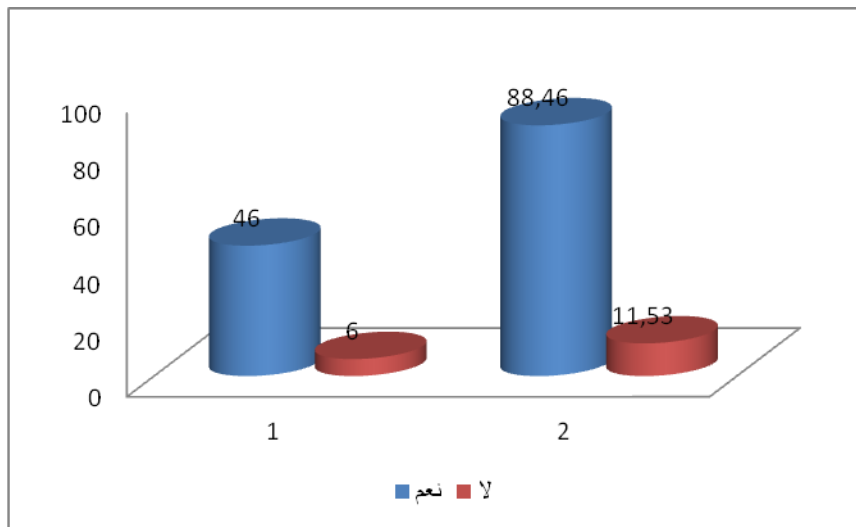
دائرة نسبية تمثل إحداث تغييرات على نظام الرقابة من طرف مؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة تقدر ب 92.30% من أفراد مجتمع البحث صرحوا بأن

لم تحدث أي تغييرات على نظام الرقابة، وهذا يعني أن الرقابة التي تعتمد عليها إدارة المؤسسة هي رقابة تقليدية فهي لا تشجع التكنولوجيات الحديثة، أما 7.69% فهي النسبة التي تمثل الأفراد الذين أجابوا بأن المؤسسة قد أحدثت تغييرات على نظام الرقابة وهذا يبين أن المؤسسة تشجع وجود الإمكانيات الجديدة وتطوير وتحسين معدات الإدارة.

## الجدول رقم (29): نظام الرقابة مناسب لطبيعة العمل

النسبة المئوية %	التكرار	الإحتمالات
88.46 %	46	نعم
11.53 %	6	لا
100 %	52	المجموع



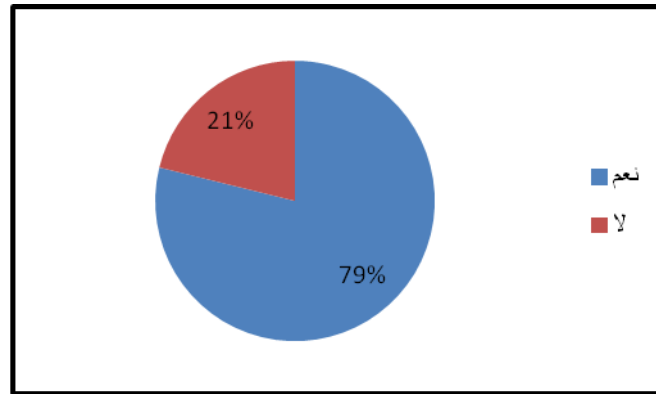
## أعمدة بيانية تمثل نظام الرقابة مناسب لطبيعة العمل

من خلال الجدول يتضح أن أعلى نسبة تقدر بـ 88.46 % من أفراد مجتمع البحث أجابوا بأن نظام الرقابة مناسب لطبيعة العمل فهذا يدل على عملية الرقابة باعتبارها عملية تنظيمية وضرورية لا تشكل أي مشاكل أو عوائق في العمل.

أما النسبة 11.53 % فهي للأفراد الذين أجابوا بأن نظام الرقابة لا يتناسب مع طبيعة العمل مما يشكل لهم عائق في أدائهم.

الجدول رقم (30): النظام الرقابي الذي تتبعه المؤسسة قادر على استيعاب التغيرات المحتملة:

النسبة المئوية %	التكرار	الإحتمالات
78.84 %	41	نعم
21.15 %	11	لا
100 %	52	المجموع



دائرة نسبية تمثل النظام الرقابي الذي تتبعه المؤسسة قادر على استيعاب التغيرات المحتملة نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن أعلى نسبة تقدر بـ 78.84 % لأفراد مجتمع البحث الذين صرحوا بأن النظام الرقابي الذي تتبعه المؤسسة قادر على إستيعاب التغيرات المحتملة، هذا يعني أن مؤسسة الضرائب تسعى جاهدة إلى البحث عن مصادر البقاء لضمان الإستمرارية والنمو في ظل التغيرات الحاصلة التي أحدثتها العولمة، أما النسبة 21.15 % فهي تمثل الأفراد الذين أجابوا بأن مؤسسة مديرية الضرائب غير قادرة على إستيعاب التغيرات الحاصلة، مما يغيب عليها الرؤية المستقبلية للتعامل مع هذه التغيرات ذات التأثير على العنصر البشري.

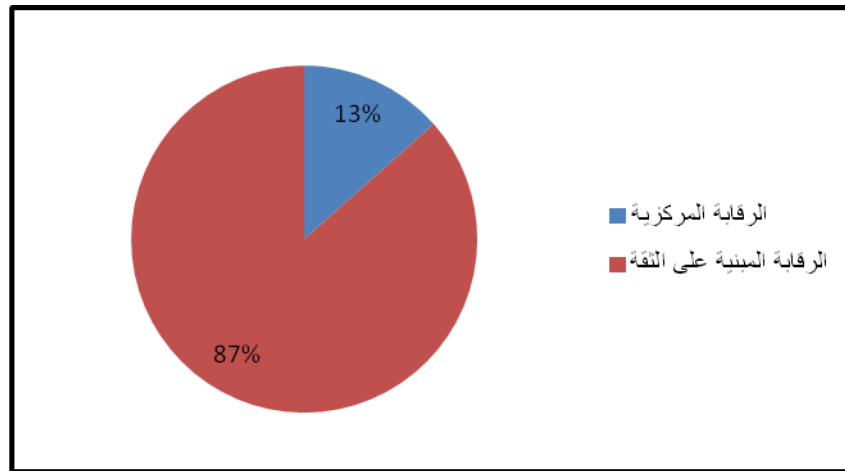
الجدول رقم (31): عمل المؤسسة على الإستعانة بأحدث الأجهزة والتقنيات لدعم نشاط الرقابة:

النسبة المئوية %	التكرار	الإحتمالات
25 %	13	نعم
75 %	39	لا
100 %	52	المجموع

يبين الجدول أعلى نسبة تقدر بـ 75 % للأفراد مجتمع البحث الذين أجابوا بأن المؤسسة تعمل على الإستعانة بأحدث الأجهزة والتقنيات لدعم نشاط الرقابة، وهذا يعني أن مديرية الضرائب تجد أنشطتها الرقابة يتم إدراكها على أنها الأهداف المرجوة من عملية الرقابة بدلا من إدراكها على أنها وسيلة لإتخاذ الإجراءات التصحيحية، أما النسبة 25 % فهي للأفراد الذين أجابوا بأن المؤسسة لا تعمل على الإستعانة بأحدث الأجهزة والتقنيات لدعم نشاط الرقابة وهذا يدل على أن مديرية الضرائب لا تعمل على ترابط بيئتها داخلية مع بيئتها الخارجية.

الجدول رقم (32): نمط الرقابة المناسب لتحقيق الفعالية:

النسبة المئوية %	التكرار	الإحتمالات
13.46%	7	الرقابة المركزية
86.53%	45	الرقابة المبنية على الثقة
100 %	52	المجموع



دائرة نسبية تمثل نمط الرقابة المناسب لتحقيق الفعالية:

نلاحظ من خلال الجدول أعلى نسبة تقدر بـ 86.53 % لأفراد مجتمع البحث الذين صرحوا بأن نمط الرقابة المناسب لتحقيق الفعالية هو النمط المبني على الثقة والتفاهم وهذا راجع لكون الإنسان يطلب الحرية في العمل وهو يفضل أن يكون قائداً وليس تابعاً، فهو يعمل لا خوفاً من العقاب بل أملاً في المكافآت، أما النسبة 13.46 % فهي تمثل الأفراد الذين أجابوا بأن نمط الرقابة المناسب هو النمط المركزي وذلك لأن المراقب يشرف على العمال خوفاً من الأخطار وذلك لطبيعة بيئة العمل.

## المحور الرابع: المعوقات التي تواجه تطبيق النظام الرقابي

الجدول رقم (33): قدرة وكفاءة الرؤساء على تنظيم وتنسيق العمل بينهم وبين الموظفين:

النسبة المئوية %	التكرار	الإحتمالات
80.76 %	42	نعم
19.23 %	10	لا
100 %	52	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة مقدرة بـ 80.76 % لأفراد مجتمع البحث الذين أجابوا بأن الرؤساء لهم القدرة على تنسيق وتنظيم العمل بينهم وبين الموظفين، وهذا يبين بأن التنظيم هيكل مركب من إتصالات وعلاقات بين الأفراد أي ضرورة التواصل والتنسيق الأفراد مع بعضهم البعض وإنشاء علاقات فيما بينهم من أجل التحكم أكثر في العمل، أما النسبة 19.23 % فهي لأفراد المجتمع الذين أجابوا بأن الرؤساء غير قادرين على التنظيم والتنسيق بينهم وبين الموظفين، وهذا يعني أن الإدارة تهتمش العمال وعلى أن مهنته تأدية عمله فقط بدون تدخل.

الجدول رقم (34): إهتمام الرقابة بالمحافظة على أمن وسلامة العاملين أثناء تأديتهم للمهام:

النسبة المئوية %	التكرار	الإحتمالات
86.53 %	45	نعم
13.46 %	7	لا
100 %	52	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة تقدر بـ 86.53 % لأفراد مجتمع البحث الذين أجابوا بأن الرقابة تهتم بالمحافظة على أمن وسلامة العاملين أثناء تأديتهم للمهام، فهذا يبين أن الرقابة نظام يحمي العامل بالدرجة الأولى بحيث يستند على معايير موضوعية قابلة للتطبيق في الواقع العملي، فلا يكتفي بإظهار الإنحرافات ذات الدلالة بين الأداء الفعلي والمعياري بل يقترح آليات التصرف التصحيحي الملائم لكل إنحراف ثم إكتشافهن، أما النسبة 13.46 % فهي تمثل الأفراد الذين أجابوا بأن الرقابة لا تهتم بالمحافظة على أمن وسلامة العاملين أثناء تأديتهم للمهام.



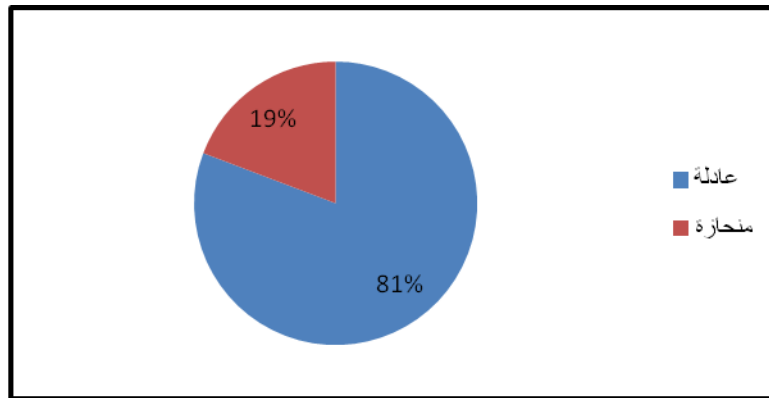
## الجدول رقم (35): طريقة الرقابة الممارسة في المؤسسة.

النسبة المئوية %	التكرار	الإقتراحات
59.61 %	31	واضحة
19.23 %	10	شكالية
21.15 %	11	غامضة
100 %	52	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة تقدر بـ 59.61 % لأفراد مجتمع البحث الذين أجابوا بأن طريقة الرقابة الممارسة في مديرية الضرائب واضحة وهذا يعني أنها تختار الوسائل الواضحة التي تمنع الوقوع في التناقض أو الإزدواجية مع الأجهزة المتشابهة العمل، أما النسبة 21.15 % فهي تمثل الأفراد الذين أجابوا بأن طريقة الرقابة الممارسة غامضة، أي لا يتم فهمها من قبل العاملين وكثيرة التعقيدات، في حين نجد النسبة 19.23 % لأفراد مجتمع البحث الذين أجابوا بأن طريقة الرقابة شكالية لا تقوم على أسس موضوعية ولا تطبق بشكل عادل.

## الجدول رقم (36): الرقابة التي تطبق على العامل

النسبة المئوية %	التكرار	الإحتمالات
80.76 %	42	عادلة
19.23 %	10	منحازة
100 %	52	المجموع

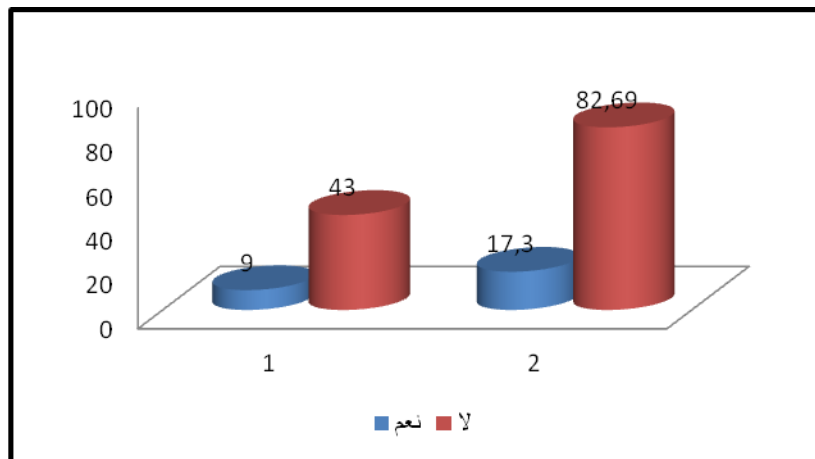


دائرة نسبية تمثل الرقابة التي تطبق على العامل

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة تقدر بـ 80.76 % لأفراد مجتمع البحث الذين يرون أن الرقابة التي تطبق عليهم عادلة، وهذا يعني أن الرقابة تثير دافعية الأفراد على عملهم مما يعزز شعورهم بأن الجهاز الرقابي فعال وسليم أما النسبة 19.23 % فهي تمثل الأفراد الذين أجابوا بأن الرقابة التي تطبق عليهم منحازة، بحيث أنها تخلق لهم جو من التوتر بسبب عدم المساواة بين العمال.

الجدول رقم (37): الرقابة تحد من المسؤوليات العامل

النسبة المئوية %	التكرار	الإحتمالات
17.30 %	9	نعم
82.69 %	43	لا
100 %	52	المجموع

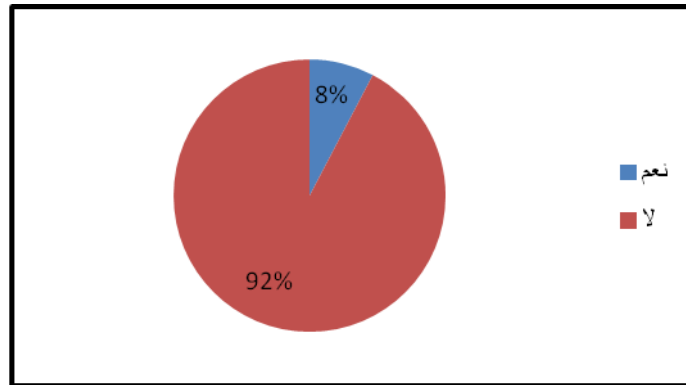


أعمدة بيانية تمثل بأن الرقابة تحد من المسؤوليات العامل

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة تقدر بـ 82.69 % لأفراد مجتمع البحث الذين أجابوا بأن الرقابة لا تحد من مسؤوليات العامل وهذا يعني أن الرقابة تحقق للمؤسسة أهداف كثيرة منها مساعدة للعمال من رفع كفاءتهم وتحقيق مع متغيرات التنظيمية، أما النسبة 17.30 % فهي تمثل الأفراد الذين يجدون أن الرقابة تحد وتعيق من مسؤولياتهم أي يحدث عدم توازن بين المسؤوليات والصلاحيات وأحيانا ما يشعر العامل بأن المسؤولية الواقعة عليهم فوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات وهذه الرقابة لصيقة.

## الجدول رقم (38): الجهاز الرقابي يعيق فعالية الأداء

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
7.69 %	4	نعم
92.30 %	48	لا
100 %	52	المجموع

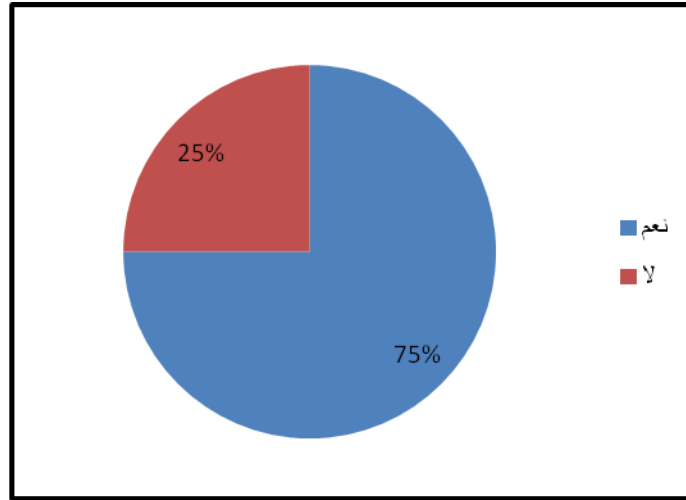


دائرة نسبية تمثل بأالجهاز الرقابي يعيق فعالية الأداء

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة تقدر بـ 92.30% لأفراد مجتمع البحث الذين أجابوا بأن الجهاز الرقابي لا يعيق من فعالية الأداء، فهو يكون قائماً بجميع أعماله في اكتشاف الخطأ ومعالجته وبالتالي يكون قد تحقق الغاية التي وضع لها، أما النسبة 7.69% فهي تمثل الأفراد الذين أجابوا بأن الجهاز الرقابي يعيق فعالية الأداء، وهذا راجع إلى فشل الرقابة بسبب عدم فهمها من قبل العاملون فيشعرون أنها تضرهم وتؤدي إلى الإحباط وتدهور الدافعية.

## الجدول رقم (39): توفر المؤسسة التدريب للعاملين حول المستجدات في مجال المراقبة

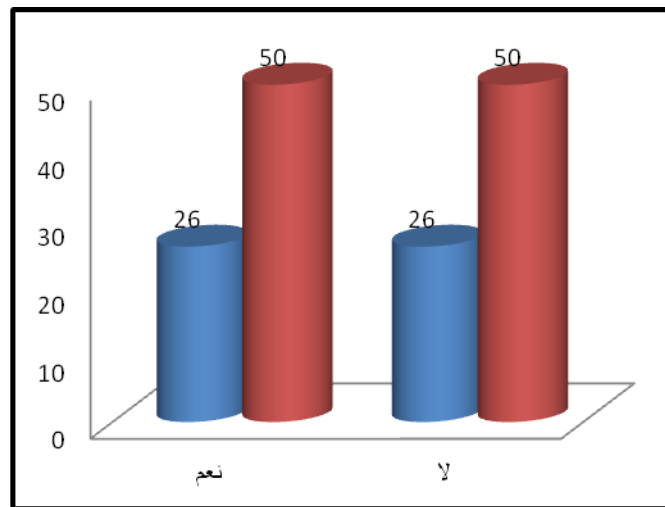
النسبة المئوية %	التكرار	الإحتمالات
75 %	39	نعم
25 %	13	لا
100 %	52	المجموع



دائرة نسبية تمثل توفر المؤسسة التدريب للعاملين حول المستجدات في مجال المراقبة نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة تقدر بـ 75 % لأفراد مجتمع البحث الذين أجابوا بأن مديرية الضرائب توفر التدريب للعاملين حول المستجدات في مجال المراقبة، وهو ما يبين أن المؤسسة تعتمد على دورات تدريبية مختصة من خلال وضع الخطط المستقبلية وخلق فرص التدريب بغية تحقيق أداء أفضل، أما النسبة 25 % فتمثل الأفراد الذين أجابوا بأن مديرية الضرائب لا توفر تدريب للعاملين، وهذا ما يزيد من شعور العامل بعدم استقراره داخل المؤسسة ويرى أن الرقابة ليست لها دور فعال.

## الجدول رقم (40): الإمكانيات المالية المتوفرة ملائمة لعملية الرقابة

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
50%	26	نعم
50%	26	لا
100%	52	المجموع



أعمدة بيانية تمثل الإمكانيات المالية المتوفرة ملائمة لعملية الرقابة

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة 50% للأفراد الذين أجابوا أن الإمكانيات المادية المتوفرة ملائمة لعملية الرقابة، بحيث تتمثل في الآلات التي تعمل على تحقيق أداء ومردودية للمؤسسة وخلق الميزة التنافسية أما النسبة الأخرى 50% تمثل الأفراد الذين أجابوا بأن الإمكانيات المادية المتوفرة غير ملائمة لعملية الرقابة وهذا يعني أن الرؤساء ليست قادرة على توفير الإمكانيات والتكنولوجية المناسبة والحديثة والمتطورة لملائمة عملية الرقابة.

## الجدول رقم (41): كيفية إسهام النظام الرقابي في تحقيق فعالية الأداء لدى العامل

النسبة المئوية %	التكرار	الإحتمالات
20 %	3	الإنضباط والكفاءة
13.33 %	2	التفاهم والثقة
60 %	9	فعالية أداء العامل
100 %	15	المجموع

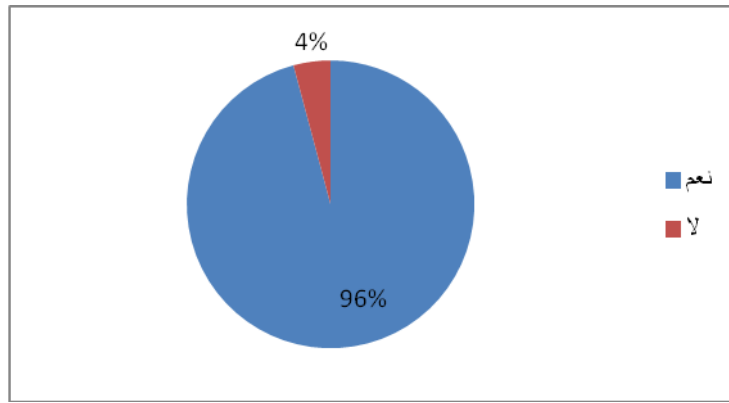
**ملاحظة:** إن عدد العينة في هذا الجدول مختلف عن باقي الجداول وهذا راجع إلى أنه 37 من المبحوثين لم يجيبوا على هذا السؤال.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة تقدر بـ 60 % وهي للأشخاص الذين أجابوا بأن النظام الرقابي يساهم في تحقيق فعالية الأداء لدى العامل من خلال رفع الأداء وتحسين العمل وعدم تكرار الأخطاء، أما النسبة 13.33 % فهي تمثل الأفراد الذين أجابوا بأن النظام الرقابي يساهم في تحقيق فعالية الأداء من خلال التفاهم والثقة حين يكون العامل في راحة أكثر في أداء مهامه مما ينمي له المبادرة والإبتكار والإجتهد في عمله، ونجد نسبة 20 % للأفراد الذين أجابوا بأن النظام الرقابي يساهم في تحقيق الإنضباط والكفاءة.

الجدول رقم (42): التعاون في العمل مع الزملاء يساعد في التخفيف من كثرة الأعباء والمهام الملقاة على المراقبين

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
95.83 %	23	نعم
4.16 %	1	لا
100 %	24	المجموع

ملاحظة: إن عدد العينة في هذا الجدول مختلف عن باقي الجداول وهذا راجع إلى أنه 28 من المبحوثين لم يجيبوا على هذا السؤال.



دائرة نسبية تمثل التعاون في العمل مع الزملاء يساعد في التخفيف من كثرة الأعباء والمهام الملقاة على المراقبين

يبين الجدول أن أعلى نسبة تقدر بـ 95.83 % للأفراد مجتمع البحث الذين صرحوا بأن التعاون في العمل مع الزملاء يساعد في التخفيف من كثرة الأعباء والمهام الملقاة على المراقبين، وهذا يعني أنهم منسجمون مع الجماعة التي يعملون معها، فطول مدة العمل والتواجد في مكان واحد، والإحتكاك المتواصل بينهم، سمح بتكوين علاقات ألفة وصدقة وإنسجام، كما أن الإدارة تحاول من جهتها أن تكون فرق عمل منسجمة بوضع الأفراد الأكثر تفاهما مع بعضهم البعض، أما 4.16 % فهي تمثل النسبة الأقل للأفراد الذين أجابوا بعدم التعاون في العمل مع الزملاء وهذا الأمر من شأنه أن يعكس جو العمل.



## رابعاً: نتائج الدراسة:

## 1- إختبار الفرضيات:

إن دراستنا لموضوع دور الرقابة في تحقيق الفعالية التنظيمية بمديرية الضرائب بقالمة، كانت مبنية على فرضية أساسية مفادها "للرقابة دور في تحقيق الفعالية التنظيمية لدي العاملين بمديرية الضرائب"، وتندرج تحتها ثلاث فرضيات فرعية، وعليه فإن عرض النتائج المتوصل إليها سيكون طبقاً لهذه الفرضيات ووفقاً للأهداف المسطرة للدراسة والتي تعد بمثابة خلاصة للمعطيات المشتقة من الواقع ومدى توافقتها مع متطلبات الدراسة النظرية ومنه توصلنا إلى ما يلي:

أ- إختبار الفرضية الأولى: التي تنص على "تنوع الأساليب والأدوات الرقابية التي تستخدمها مديرية الضرائب فمنها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث (متخصص).

قد أثبتت الدراسة الميدانية بأن الأساليب والأدوات الرقابية المستخدمة في هذه المؤسسة يغلب عليها الطابع التقليدي هذا ما يبينه الجدول رقم (15) بنسبة 94.23 %، فهي أساليب بسيطة ومن أهم الأدوات الشائعة الإستخدام كشوف الحضور حيث إحتلت نسبة 51.11 %، وتليها الإشراف والمراجعة بنسبة 26.66 %، وهو ما يبينه الجدول رقم (12)، أما الجدول رقم (13) الخاص بالأساليب والأدوات الرقابية ذات الطابع الحديث بالمؤسسة كالكاميرات فقد تبين إعتماؤها بنسبة 64 % .

ومن خلال ما سبق نستطيع الإجابة على التساؤل المطروح بأن المؤسسة تعتمد على أساليب وأدوات رقابية تقليدية وحديثة من خلال المسؤول المباشر الذي يقوم بالإشراف والتوجيه وترشيد العامل ليكون في المستوى المطلوب إلا أننا نلاحظ أنّ المؤسسة تعتمد أكثر الأدوات التقليدية لمتابعة ومراقبة الأعمال والنشطة التي يقوم بها العامل.

فالنتيجة النهائية تتمثل في أن الفرضية الأولى محققة بنسبة مقبولة.

## ب- إختبار الفرضية الثانية:

التي تنص على تحقيق فعالية الرقابة ترتبط بتوفير مجموع متطلبات التي توفرها لكي يحقق النظام الرقابي دوره بفعالية والمتمثلة في الواقعية، المرونة، الموضوعية، الدقة.

قد أثبتت الدراسة الميدانية بأن أسلوب الرقابة يحظى بقبول الجميع وهذا ما يبينه الجدول رقم (26) بنسبة 76.32 % ، وبين الجدول رقم (25) يقوم على أسلوب واضح وهذا بنسبة 80.76 %، بينت النتائج أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأن نمط الرقابة المناسب لتحقيق الفعالية يكون مبني على الثقة وهذا

من خلال الجدول رقم (32) وذلك بنسبة 86.53 %، والجدول رقم (36) نلاحظ من خلاله أن الأفراد أقرّوا بأن الرقابة التي تطبق عليهم عادلة وموضوعية وليست منحازة وذلك بنسبة 59.61 %.

أما الجدول رقم (37) الخاص بالرقابة تحد من مسؤوليات العامل وهذا بنسبة 82.69 %.

ومن خلال ما سبق نستطيع الإجابة على التساؤل المطروح بأن تحقيق فعالية الرقابة يرتبط بتوفير مجموع متطلبات مهمة يحقق النظام الرقابي دوره وذلك إذ إنسم بالواقعية والمرونة، الموضوعية، الدقة.

فالنتيجة النهائية تتمثل في أن الفرضية الثانية محققة بنسبة مقبولة.

**ج- إختبار الفرضية الثالثة:** التي تنص على "المعوقات التي تواجه تطبيق النظام الرقابي" وأهم هذه المعوقات التي تقف أمام نجاح النظام الرقابي والتي يمكن حصرها في: الرقابة الزائدة، عدم التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات، الحيادية في صياغة النظام الرقابي.

قد أثبتت الدراسة الميدانية بأنه لا توجد معوقات تواجه تطبيق النظام الرقابي بالمؤسسة وهذا ما أقرّوا به أفراد العينة الذين أجابوا على أسئلة الإستمارة وذلك من خلال الجدول رقم (33) الذي يبين بأن أفراد مجتمع البحث أجابوا بأن الرؤساء لهم القدرة على تنسيق وتنظيم العمل بينهم وبين الموظفين وذلك بنسبة 80.76 %، ويبين الجدول رقم (34) بأن الرقابة تهتم بالمحافظة على أمن وسلامة العاملين أثناء تأديتهم للمهام، وذلك بنسبة 86.53 %، يتميز أسلوب الرقابة داخل المؤسسة بالنصح والتوجيه وذلك بنسبة 55.76 %، وكذلك المرونة بنسبة 44.23 %، أما الجدول رقم (27) فهو يبين بأنه لا وجود للشكاوي والتظلمات فيما يخص أساليب الرقابة المستخدمة في المؤسسة وذلك بنسبة 76.92 %.

ومن خلال ما سبق نستطيع الإجابة على التساؤل المطروح بأن النظام الرقابي تواجهه معوقات **وأهمها:** الرقابة الزائدة، عدم التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات، الحيادية في صياغة النظام الرقابي.

فالنتيجة النهائية تتمثل في أن الفرضية الثالثة مرفوضة.

من خلال ما سبق نستطيع الإجابة على التساؤل الرئيسي المطروح بأن للرقابة دور في تحقيق الفعالية التنظيمية، فالرقابة تعمل على متابعة العمال لتجنب الأخطاء في كل وقت وزمن.

كما أنها ترشد العمال فيما يخص مختلف الأعمال والمهام مما يساعد الأفراد على تحسين أدائهم ويزيد مقدرتهم على العمل بفاعلية.

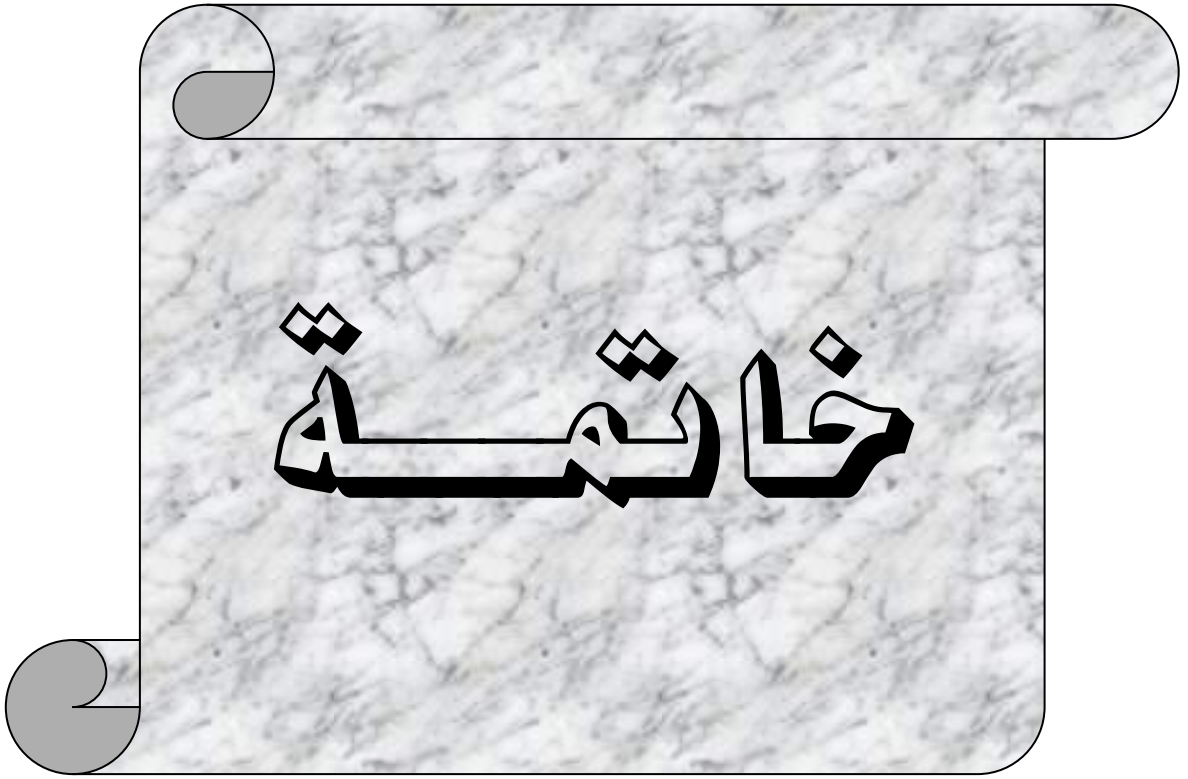
## 2- النتائج العامة للدراسة:

ما يمكن إستنتاجه من نتائج الإستمارة والعمل الميداني ما يلي:

- أن الرقابة عملية ضرورية داخل المؤسسة، فهي تحاول متابعة الأعمال لتجنب الخطاء في كل وقت وزمن و هي من العمليات الإدارية التي لا يمكن الإستغناء عنها.
- إنّ النظام الرقابي سيساهم في تحقيق فعالية الأداء لدى العامل من خلال رفع الأداء وتحسين العمل وعدم تكرار الأخطاء.
- تختار المؤسسة الوسائل الرقابية الواضحة التي تمنع الوقوع في التناقض أو الإزدواجية مع الأجهزة المتشابهة.
- الرقابة التي تطبق على العامل عادلة، وهذا يعني أن الرقابة تثير دافعية الأفراد على عملهم مما يعزز شعورهم بأن الجهاز الرقابي فعال وسليم.
- المؤسسة توفر التدريب للعاملين حول المستجدات في مجال المراقبة.
- التعاون في العمل مع الزملاء يساعد في التخفيف من كثرة الأعباء والمهام الملقاة على المراقبين.
- لاحظنا تخوف العمال بالمؤسسة من الرقابة المطبقة عليهم وذلك قد أثر بشكل ملحوظ على تجاوبهم مع هذه الدراسة وتعاملهم مع إستمارة البحث.
- الرقابة تحقق فعاليتها عن طريق التخطيط المسبق والأمثل لها.
- أساليب الرقابة المستخدمة في المؤسسة تدعم وترشد العمال فيما يخص مختلف الأعمال والمهام مما يساعد الأفراد على تحسين أدائهم ويزيد مقدرتهم على العمل بفاعلية.

#### خامسا: التوصيات:

- لقد كان الهدف الأساسي من الدراسة هو معرفة "هل للرقابة دور في تحقيق الفعالية التنظيمية"، فحسب النتائج التي توصلنا إليها حاولنا أن نضع جملة من التوصيات تمثلت في:
- على المؤسسات الجزائرية أن تهتم بالإستعانة بأحدث الأجهزة والتقنيات لدعم النشاط الرقابي، بإعتبار أن الرقابة هي الركيزة الأولى للوصول إلى الأهداف المسطرة.
- على المؤسسات الجزائرية تنمية الرقابة الذاتية للعاملين من أجل رفع مستوى الأداء وتحقيق الفعالية.
- رفع مستوى الوعي لدى الموظفين وتأكيد أن إجاباتهم الموضوعية تساهم حتما في الوصول إلى نتائج تستطيع من خلالها التنبؤ بالمستقبل.
- الرقابة "وسيلة لا غاية" لها دورها الفعال في تحقيق الفعالية التنظيمية.



**خاتمة:**

لقد أكدت لنا هذه الدراسة ونتائجها، بأن الرقابة عملية أساسية لتحقيق الفعالية داخل المؤسسة، وذلك من خلال الحد من الإنحرافات والأخطاء التي يمكن الوقوع فيها أثناء مزاولة أنشطة المؤسسة، لكن ذلك لا يمكن أن يتحقق إلا شريطة أن تستعمل المؤسسة الأدوات والأساليب الرقابية المناسبة لذلك.

فالرقابة التنظيمية لها دور في متابعة سير العمل، وتصحيح الإنحرافات والأخطاء التي قد يقع فيها العامل أثناء أدائه لعمله، وبالتالي الوصول إلى الأهداف المرغوب فيها، إضافة إلى هذا فإن الرقابة تتضمن تعليمات وتوجيهات المدير والمسؤولين وهذه التوجيهات تعمل على صنع الموظفين أكثر مهارة وكفاءة قادرين على وضع حلول تنظيمية في وقت الحاجة.

ونظرًا لتعدد الوظائف التي تؤديها الرقابة داخل المؤسسة، فهي تساهم أيضا في خلق مناخ تنظيمي يسوده الانضباط والالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية، كما أنها تضمن تحديد الأدوار من خلال مراعاة التخصص وتقسيم العمل، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية وتحقيق أهداف المؤسسة. وعليه تصبح الرقابة بمثابة الحلقة الأخيرة من حلقات العملية الإدارية، فبعد القيام بعملية التخطيط والتنظيم والتوجيه، تأتي وظيفة الرقابة للتأكد من أن التنفيذ يتم وفق ما خطط له، والتأكد من دقة الإتجاه نحو الهدف ومنه صحة السير نحوه، إذ أنه لا معنى لوجود خطة ما لم يراقب مدى إنجازها وتنفيذها، ولا معنى للرقابة إذا لم يكن هناك تنظيم جيد ومسؤولين يسهرون على سير هذا النشاط، فالعمل في أي مؤسسة يجب أن يكون متكاملًا، لذلك كان من الأجدر الإهتمام بهذا الموضوع أكثر بتحفيز العمل العلمي والأكاديمي للبحث في هذا الجانب.

ونتمنى أن يكون قد وفقنا في الإلمام بجوانب الموضوع ونتمنى أن لا يكون هذا البحث الأخير بل يجب أن تكون هناك دراسات أخرى في هذا المجال.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب بالعربية:

1. إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي: الإدارة (مفاهيم وأنواعها وعملياتها)، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998.
2. ابن منظور: لسان العرب، دار الجيل، المجلد الخامس، بيروت، 2000.
3. أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم: التطوير الإداري في منظمات الرقابة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.
4. أبو بكر مصطفى بعيدة: الرقابة الإدارية في المنظمات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 273.
5. أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي - دراسة لسلوك الأفراد والجماعات - داخل منظمات الأعمال، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1996.
6. أحمد حلمي جمعة وآخرون: أساسيات البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
7. أحمد طرطار: الترشيد الإقتصادي للطاقة الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2001.
8. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 1999.
9. أحمد هني: إقتصاد الجزائر المستقبلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991.
10. أضبو قحف عبد السلام: أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995.
11. إعتامد محمد علام: دراسات في علم الإجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر، مصر، 1999.
12. أوكيل السعيد وآخرون: إستقلالية المؤسسات العمومية الإقتصادية - تسيير وإتخاذ القرارات في إطار المنظور القانوني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
13. بشاينية سعد: تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002.
14. بلقاسم سلاطنية وآخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
15. بن أشهو عبد اللطيف: التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1982.

16. بنزي لطفي: التنظيم وقيادة السلوك البشري في نظرية التنبؤية الوظيفية والنظرية المعدلة، مجلة العلوم الإنسانية السنة الخامسة، العدد 37، 2010.
17. بوزيدي عبد المجيد: تسعينات الإقتصاد الجزائري، موفر للنشر والتوزيع، الجزائر، 1999.
18. بوقطة غيات: فعاليات التنظيمات "تشخيص وتطوير"، دار الغريب والتوزيع، القاهرة 2003.
19. ثابت عبد الرحمان، جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
20. جابر عوض السيد، أبو الحسن عبد الموجود: الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
21. جلال إبراهيم العبد: إدارة الأعمال، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
22. جمال الدين لعويصات: مبادئ الإدارة والتنظيم، دار اسهامات أدبيات المؤسسة للنشر، تونس، 1996.
23. جودت عزت عطوي: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
24. جبر البحر ينبرج، روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ت، رفاعي محمد إسماعيل، علي بسيوني: دار الريح للنشر، السعودية، 2004.
25. حامد أحمد رمضان بدر: إدارة المنظمات، دار العلم، الكويت، 1983.
26. حسان الجيلالي: التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1988.
27. حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان 2005.
28. حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
29. حسن حريم: إدارة المنظمات، مكتبة الحامد، عمان، 2003.
30. حسن حريم: مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة - دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
31. حسين محمود حريم: تصميم الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر، عمان، 1996.
32. خليل محسن محمد الشماع، خضر كامل محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط4، عمان، 2008.
33. خليل محمد حسين الشماع: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، عمان، 2007.



34. راوية الحسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2001.
35. ربحي مصطفى العليان: طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
36. رحيم حسين: التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد السابع، 2005.
37. رشاد أحمد عبد اللطيف: إدارة وتنمية المؤسسات الإجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2002.
38. رشيد وضاح: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، دار هومة، الجزائر، 2003.
39. رشيد وضاح: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2002.
40. ريتشارد هال: المنظمات - هياكلها - عملياتها ومخرجاتها: ترجمة سعيد بن حمود الهاجري، مركز البحوث، عهد الإدارة العامة، السعودية، 2001.
41. زكي محمود هاشم: أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلالة، ط3، 1980.
42. زكي محمود هاشم: الإدارة العلمية، وكالة المطبوعات، الكويت، ط2، 1980.
43. سعد مرسي بدر: الإيدولوجيا ونظرية التنظيم مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
44. سعيد عيد مرسي بدر: الإيدولوجيا ونظرية التنظيم مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، 2000.
45. سعيد يس عامر، علي عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس، ط2، القاهرة، 1998.
46. سنان الموساوي: الموارد البشرية وتأثيرات العولمة فيها، دار مجدلاوي، عمان 2004.
47. السيد الحسيني: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994.
48. الصباح عبد الرحمان: مبادئ الرقابة الإدارية المعايير، القيم، التصحيح، جامعة عمان الأهلية، كلية الاقتصاد والعلوم الاقتصادية، عمان، 1998.
49. صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
50. صلاح الدين عون الله: مداخل ومغلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة السعودية، العدد 54 جويلية، 1987.
51. صلاح الشنواني: التنظيم الإداري في قطاع الأعمال، دار المعارف، مصر، 1996.
52. صلاح هاشم صادق: التخطيط والرقابة، الجامعة المفتوحة للنشر والتوزيع، طرابلس، 1998.

53. ضرار العنبي: العملية الإدارية، دار الباروزي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
54. طارق المجذوب: الإدارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2005.
55. طلعت لطفي: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 1993.
56. ظاهر محسن منور الغالبي: غدارة وإستراتيجية منظمة الأعمال المتوسطة، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
57. عالية خالف وأخوار رشيدة: المسائلة والفعالية في الإدارة التربوية، دار الحامد، عمان، 2006.
58. عبد الحلیم الفاعوري رفعت: تجارب عربية في التخصص، بحوث دراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004.
59. عبد الرحمان المصباح: مبادئ الرقابة الإدارية (التقييم - التصحيح)، دار زهرة للنشر، عمان، 1998.
60. عبد الرحمان توفيق: إدارة العمال - الجوانب السلوكية والتنظيمية للبيئة، دار الشعب القاهرة، 1996.
61. عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة والتنظيم - المفاهيم - الوظائف - العمليات، الإسكندرية، 2002.
62. عبد الله محمد عبد الرحمان ومحمد علي بدوي: مناهج وطرق البحث الإجتماعي، دار المعرفة الجامعية، 2002.
63. عبد الله محمد عبد الرحمان: علم إجتماع التنظيم، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1994.
64. عبد الله محمد عبد الرحمان: علم إجتماع الصناعي النشأة والتطورات، دار النهضة العربية، بيروت، 1999.
65. عبد المعطي عساف: مبادئ الإدارة، دار زهران للنشر، الأردن، 2000.
66. عبد الناصر جندلي: تقنيات البحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر.
67. عبد الهادي الجوهري، إبراهيم أبو الغار: إدارة المؤسسات الإجتماعية مدخل سوسيولوجي، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، 2001.
68. عبد الوهاب سويسي: المنظمة - المتغيرات - الأبعاد - التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2008.
69. عدون ناصر دادلي: الإقتصاد المؤسسة، دار العمدية، الجزائر، ط2، 1998.
70. عشوي مصطفى: أسس النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1994.
71. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غربي للطباعة والنشر، القاهرة، 2000.
72. علي السلمي: الإدارة العامة، دار غربي للنشر والتوزيع، القاهرة.
73. علي السلمي: تطوير الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.

## المصادر والمراجع

74. علي زغودي: المؤسسات الإشتراكية ذات الطابع الإقتصادي الإشتراكي، المؤسسة الجزائرية للطباعة، الجزائر، ط2، 1997.
75. علي شريف ومحمد سلطان: المدخل المعاصر في المبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
76. علي شريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
77. علي شريف، محمد سلطان: المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
78. علي عبد الرزاق الجلبي وآخرون: مناهج البحث الإجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2007.
79. علي عبد الرزاق حلبي: علم الإجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.
80. علي عبد الرزاق حلبي، علم الإجتماع الصناعة، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، 1985.
81. علي عبد الله: دروس مقياس تحليل المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003.
82. علي كباس: الرقابة الإدارية على المال والأعمال، مكتبة الرائد العلمية، عمان، 2001.
83. عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات: منهجية البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2008.
84. عمر محمد مرشد الشويكي: مبادئ الرقابة على أعمال الإدارة وتطبيقاتها في الأردن، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 250، عمان، 1981.
85. غازي عناية: منهجية البحث العلمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
86. قدي عبد المجيد: المدخل إلى السياسات الإقتصادية الكبرى، دراسة تحليلية تقييمية ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2006.
87. كامل المغربي وآخرون: أساسيات في الإدارة، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، 1995.
88. كامل بربر: الإدارة العلمية والنظام، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 1996.
89. كنعان نواف: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر، الجامعة الأردنية، الأردن، 2007.
90. لوحسان الجيلالي: التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، قسنطينة، 2005، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985.
91. لوكنيا الهاشمي: نظريات المنظمة مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، قسنطينة، 2005.
92. محمد حسن أحمد: إدارة التخطيط والتنظيم، دار الكنوز، عمان، 2007.
93. محمد رياض الأبرش ونبيل مرزوق: الخصخصة آفاقها وأبعادها، دار الفكر العربي، سوريا، ط2، 2002.

94. محمد سيد فهمي، عبد المجيد عطية: **طريقة العمل مع الجماعات**، المكتب الجامعي الجديد، الأزاريطة، الإسكندرية، ب، ت.
95. محمد عبد الرحمان العيسوي: **علم النفس والإنتاج**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط2، 2003.
96. محمد عبد الفتاح الصيرفي: **مبادئ التنظيم والإدارة**، دار المناهج للنشر، عمان، 2006.
97. محمد عبد الله عبد الرحيم: **أساسيات الإدارة والتنظيم**، الشركة العربية، للنشر، القاهرة، 1992.
98. محمد علي محمد: **علم الاجتماع التنظيم - مدخل للتراث والمشغلات والموضوع والمنهج**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 1997.
99. محمد فريد الصحن: **مبادئ الإدارة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
100. محمد قاسم القريوزني: **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
101. محمد ماهر عيش: **أصول التنظيم والإدارة**، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2005.
102. مراد كشيش: **الرقابة والرضا الوظيفي**، دراسة ميدانية بمؤسسة المينائية، سكيكدة، مذكرة لنيل شهادة في تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسنطينة، 2005 - 2006.
103. مرسى خليل: **الإدارة المعاصرة (المبادئ، الوظائف، الممارسة)**، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع، لبنان، 2005.
104. مصطفى صلاح سلامة: **مفاهيم حديثة في الرقابة الداخلية والمالية**، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
105. معمر داوود: **وضعية ومراحل تسيير المؤسسة العمومية في الجزائر**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 13، باتنة، 2005.
106. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: **القيادة والرقابة والاتصال الإداري**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
107. منال طلعت محمود: **أساسيات في علم الإدارة**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية. ب، ت.
108. منيف إبراهيم عبد الله: **الإدارة الأسس، المهام**، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض 1993.
109. مهدي محمد زويلف: **إدارة الأفراد**، مدخل كمي، دار مجدلاوي للنشر، ط3، الأردن، 1998.
110. موسى الجوزي: **التطوير التنظيمي - أساليب ومفاهيم حديثة**، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
111. مؤيد سيعد السالم: **نظرية المنظمة الهيكل والتصميم**، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
112. ناجح رشيد القادري ومحمد عبد السلام البواليز: **مناهج البحث الإجتماعي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
113. نور الدين حاروش: **غدارة الموارد البشرية**، دار الأمة، الجزائر، 2011.

114. هشام كربوش: **فعالية التكوين الجامعي في التشغيل**، رسالة ماجستير في السلوك التنظيمي معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.
115. يوسف سعدون: **علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية**، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2005.

الكتب بالفرنسية:

1. Georges excuser : **le control de l'était sur les entreprises nationalisées** thèse paris, L.G.D, 1959.
2. Ian clean : **Worhexs self- Management in Alegria**, Monthey Revire press, London , 1971.

القواميس:

3. إبراهيم أنس وآخرون: **المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية**، دار المعارف، القاهرة، 1972.
4. إبراهيم قلائي: **قاموس الهدى مكتب الدراسات**، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 1999.
5. كريم البستاني وآخرون: **المنجد في اللغة والإعلام**، دار المشرق، بيروت، 2000.
6. محمد زكي بدوي ويوسف محمود: **المعجم العربي للمسير للمدرسة والجامعة والمكتب والمنزل**، دار الكتاب المصري، القاهرة.
7. هيئة الأبحاث والترجمة: **القاموس العربي الوسيط**، دار السيل للنشر والتوزيع، بيروت، 1997.

المذكرات والأطروحات:

1. إيمان محامدية: **العلاقة بين الرقابة التنظيمية والأداء**، رسالة ماجستير في تنمية الموارد البشرية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2008 - 2009.
2. بجاج الهاشمي: **دور العملية التجريبية في رفع الفعالية التنظيمية**، بالمؤسسة دراسة الحالة سونلغاز، فرع الأغواط، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع غدارة الأعمال 2009، 2010.
3. رباح العايب: **واقع وآفاق فعالية والسلوك في مصنع الحجار ومن خلال وجهة نظر العمال والإطارات**، رسالة ماجستير في علم النفس العمل، غير منشورة، قسم علم النفس، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1996.
4. رباح كعباش: **علم الاجتماع التنظيم**، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث وترجمة، 2006.
5. السعيد بلوم: **أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية**، دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تنمية وتسيير موارد البشرية، قسنطينة.

6. عزاز إبراهيم: **الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة**، دراسة ميدانية بشركة الاسمنت الغزلان، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير المتخصص في إدارة الأعمال الإستراتيجية، 2014-2015.
7. علي الحوات: **مبادئ علم الاجتماع**، منشورات الجامعة المفتوحة طرابلس، ليبيا، 1990.
8. عماري احمد: **النظام القانوني للوحدات الاقتصادية في الجزائر**، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية، جامعة بن عكنون، الجزائر، 1984.
9. فتحي زرت السوافيري: **الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية**، جامعة الإسكندرية، 2002.
10. كشود وداد: **الرقابة داخل التنظيم**، دراسة ميدانية بمؤسسة هنكل، مركز شلغوم العيد مواد تنظيف، ميله، مذكرة لنيل شهادة الماستر تنظيم وعمل، 2011-2012.
11. ليلي إبراهيم درويش، سمر ماهر البطروح: **الرقابة الإستراتيجية وأثرها على أداء منظمات المجتمع المدني**، دراسة ميدانية على منظمات حقوق الإنسان، مذكر لنيل درجة الدبلوم المهني المتخصص في إدارة منظمات المجتمع، 2012.
12. محمد بوياية: **دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية**، أطروحة دكتوراه في علم النفس التنظيم، غير منشورة، قسم علم النفس، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2004.
13. هشام سبع: **محاضرات في مدخل علم الاجتماع التنظيم وعمل**، جامعة 8 ماي 1945 الجزائر، قالمة، يوم 8 أفريل 2014.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل



إستمارة إستبيان لإنجاز بحث حول:

## دور الرقابة في تحقيق الفعالية التنظيمية

### بالمؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية مركز الضرائب بمدينة - قالمة -

تحت إشراف الأستاذة:

- بن فرحات غزالة

إعداد الطالبة:

- دوارة مروة

- بوغازي مروة

ملاحظة: إن المعلومات التي يدلي بها المبحوث سوف تستخدم إلا لأغراض علمية.

- الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة.

السنة الجامعية: 2015 - 2016



❖ المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: من (18) إلى (25) سنة  من (26) إلى (33) سنة  من (34) إلى (41) سنة  من (24) إلى (50) سنة  أكثر من (50) سنة
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 4- المهنة الحالية: موظف إداري  رئيس مكتب  رئيس مصلحة
- 5- الأقدمية: أقل من (5) سنة  من (05) إلى (10) سنوات  من (11) إلى (15) سنوات  من (16) فأكثر
- 6- هل يتماشى تخصصك مع الوظيفة التي تشغلها؟  
نعم  لا

❖ المحور الثاني: أهم الأدوات والأساليب الرقابية المستخدمة داخل المؤسسة

- 7- ماذا تعني الرقابة بالنسبة لك؟  
حصانة  ضغط  تسلط إداري  عقاب
- أخرى تذكر: .....
- 8- هل ترى أن الرقابة ضرورية في أي مؤسسة؟  
نعم  لا
- في كلا الحالتين لماذا؟  
.....
- 9- حسب رأيك هل الرقابة عملية تتم على مستوى؟  
الأداء  الأنشطة والأعمال  العمال
- أخرى تذكر: .....

10- ما هو شكل الرقابة الذي تتبعه مؤسستكم ؟

سابقة  متزامنة  لاحقة  الكل معا

11- ما هي الفترات الزمنية التي تتم فيها عملية الرقابة داخل مؤسستكم ؟

رقابة يومية  رقابة شهرية  رقابة سنوية

12- هل هناك أداة معينة تستخدمها مؤسستكم لأجل مراقبة أداء عمالها ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بـ " نعم " بين نوع هذه الأداة :

الإشراف والمراجعة  - التقارير   
الشكاوي  - كشوف الحضور

..... أخرى تذكر

13- ما نوع وسائل الرقابية المستخدمة في مؤسستكم ؟

الكاميرات  المراجعة  المتابعة  التفتيش

..... أخرى تذكر:

14- هل تستخدم الإدارة البيانات الإحصائية والرسوم البيانية لمراقبة أداء العاملين ؟

نعم  لا

15- كيف تصف نوعية الأدوات و الأساليب الرقابية التي تتبعها مؤسستكم ؟

حديثة  تقليدية

16- هل تصف أسلوب الرقابة داخل مؤسستكم بـ :

الصرامة والحزم  النصح والتوجيه  المرونة

..... أخرى تذكر:

17- حسب رأيك هل الرقابة الفعالة تحتاج إلى:

تخطيط  صرامة  متابعة

..... أخرى تذكر:

❖ المحور الثالث: متطلبات التحقيق الرقابة الفعالة

18- هل تتلائم الأساليب و الأدوات المتبعة في مؤسستكم مع طبيعة عملك ؟

نعم  لا

19- هل يتم تطبيق العدالة في نوعية الرقابة بين العمال في مؤسستكم ؟

نعم  لا

20- ما هي الأهداف التي تسعى إليها عملية الرقابة في مؤسستكم إلى تحقيقها ؟

.....  
.....

21- هل يخضع برنامج الرقابة في مؤسستكم لنمط واضح وبسيط ؟

نعم  لا

22- هل يمكن وصف إجراءات الرقابة في مؤسستكم بالمعقدة ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بـ " نعم " لماذا ؟

.....

23- ما هي المجالات التي يركز عليها المراقب ؟

.....  
.....

24- هل تركز عملية الرقابة على نقاط محددة أم هي مفتوحة المجال ؟

.....

25- هل في رأيك أسلوب الرقابة الموجود في مؤسستكم يقوم على أسس واضحة ؟

نعم  لا

26- هل يحضى أسلوب الرقابة بقبول الجميع ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بـ " لا " لماذا ؟

.....

.....

27- هل هناك شكاوي و تظلمات فيما يخص أساليب الرقابة المستخدمة في مؤسساتكم ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بـ " نعم " لماذا ؟

.....

28- هل أحدثت تغيرات على نظام الرقابة المتبع من طرف مؤسساتكم ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بـ " نعم " فيما يتمثل هذا التغيير ؟

.....

.....

29- هل نظام الرقابة مناسب لطبيعة عملكم ؟

نعم  لا

30- هل النظام الرقابي الذي تتبعه المؤسسة قادر على إستيعاب التغيرات المحتملة ؟

نعم  لا

31- هل تعمل المؤسسة على الإستعانة بأحدث الأجهزة والتقنيات لدعم نشاط الرقابة ؟

نعم  لا

32- ما هو نمط الرقابة الذي تراه مناسباً لتحقيق الفعالية ؟

الرقابة المركزية  الرقابة المبنية على الثقة والتفاهم

❖ المحور الرابع: المعوقات التي تواجه تطبيق النظام الرقابي:

33- هل ترى بأن الرؤساء لهم القدرة و الكفاءة على تنظيم وتنسيق العمل بينهم وبين الموظفين ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بـ " لا " لماذا ؟ .....

-نقص الخبرة في المجال الإداري  -عدم وضوح الإجراءات الواجب إتباعها

أخرى تذكر: .....

34- هل تهتم الرقابة بالمحافظة على أمن وسلامة العاملين أثناء تأديتهم للمهام ؟

نعم  لا

35- ما رأيك في طريقة الرقابة الممارسة في مؤسستكم ؟

واضحة  شكلية  غامضة

36- كيف ترى الرقابة التي تطبق عليك ؟

عادلة  منحازة

في كلا الحالتين لماذا ؟

.....

37- هل تحدد الرقابة من مسؤولياتك ؟

نعم  لا

38- حسب رأيك الجهاز الرقابي يعيق فعالية أدائك ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بـ " نعم " كيف ذلك ؟

.....

39- هل توفر المؤسسة التدريب للعاملين حول المستجدات في مجال المراقبة ؟

نعم  لا

40- هل الإمكانيات المادية المتوفرة حاليا ملائمة لعملية الرقابة ؟

نعم  لا

**-41** حسب رأيك كيف يساهم النظام الرقابي في تحقيق فعالية الأداء للعامل؟

.....

.....

**-42** حسب رأيك التعاون في العمل مع الزملاء يساعد في التخفيف من كثرة الأعباء والمهام الملغاة على الراقبين؟

.....

.....

## - دليل مقابلة

### - مقابلة مع السيد قابض رئيس مركز الضرائب:

- س 1: ما هو المركز الوظيفي ؟  
ج 1: قابض رئيسي لمركز الضرائب.
- س 2: ما هي عدد السنوات التي تشغلها في هذا المنصب ؟  
ج 2: من سنة 2012 حتى يومنا هذا.
- س 3: ما هو شكل الرقابة الذي تتبعه مؤسستكم ؟  
ج 3: مستمرة ويومية.
- س 4: ما هي نوعية وسائل الرقابة المستخدمة في مؤسستكم ؟  
ج 4: حديثة وتقليدية.
- س 5: هل توجد هناك شكاوي وتظلمات فيما يخص أساليب الرقابة ؟  
ج 5: لا توجد شكاوي.
- س 6: هل التهاون والتخاذل يؤدي إلى فرض عقوبات صارمة ؟  
ج 6: حسب الموقف، إما صارمة وإما مرنة.

## - دليل مقابلة

### - مقابلة مع السيد رئيس مركز الضرائب:

س1: ما هي عدد السنوات التي تشغلها في هذا المنصب ؟

ج1: 3 سنوات.

س2: ما هو شكل الرقابة الذي تتبعه مؤسستكم ؟

ج2: يومية.

س3: ما هي نوعية وسائل الرقابة المستخدمة في مؤسستكم ؟

ج3: تقليدية و حديثة.

س4: هل توجد هناك شكاوي وتظلمات فيما يخص أساليب الرقابة ؟

ج4: لا توجد.

س5: هل تفرض عقوبات صارمة ؟

ج5: في بعض المواقف.





