

# الأكاديمية العربية الدولية



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

---

## الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية

---

## الفهرس العام :

<u>الصفحة</u>	<u>الفهرس</u>
	كلمة الشكر
	فهرس الموضوعات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
(أ).....	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار التمهيدي للدراسة</b>	
1.....	أولا : طرح الإشكالية
4.....	ثانيا : فرضيات الدراسة
5.....	ثالثا : أهمية الدراسة
6.....	رابعا : أهداف الدراسة
6.....	<b>خامسا : تحديد المفاهيم الأساسية</b>
7.....	1. الرقابة
8.....	2. الإدارة
9.....	3. الرقابة الإدارية
11.....	4. التطوير
11.....	5. التنظيم
13.....	6. التطوير التنظيمي
14.....	<b>سادسا : المفاهيم الثانوية</b>
14.....	1. الموارد البشرية
14.....	2. الثقافة
15.....	3. الثقافة التنظيمية
15.....	4. القيم
15.....	5. المعتقدات
15.....	6. اللامركزية
33-16.....	سابعا : الدراسات المشابهة

## الجانب النظري

### الفصل الثاني : المداخل النظرية لدراسة الرقابة الإدارية والتطوير التنظيمي

34.....	تمهيد
34.....	أولاً. المدرسة الكلاسيكية
35.....	1. نظرية الإدارة العلمية (تايلور)
37.....	2. نظرية التكوين الإداري (فايول)
39.....	3. النظرية البيروقراطية (ماكس)
41.....	4. تعقيب ونقد للمداخل الكلاسيكية
42.....	ثانياً. المدرسة النيوكلاسيكية
42.....	1. نظرية العلاقات الإنسانية
44.....	2. نظرية الفلسفة الإدارية
46.....	ثالثاً. المدارس الحديثة
46.....	1. النظرية الكمية
47.....	2. المدخل الظرفي
49.....	3. مدخل النظم
50.....	4. النظرية اليابانية
54.....	خلاصة

### الفصل الثالث : الرقابة الإدارية أهدافها وأهميتها

55.....	تمهيد
56.....	أولاً. تطور مفهوم الرقابة الإدارية
56.....	ثانياً. أهداف الرقابة الإدارية
57.....	ثالثاً. أهمية الرقابة الإدارية
59.....	رابعاً. خصائص الرقابة الإدارية الفعالة
62.....	خامساً. فوائد الرقابة الإدارية واستخدامها
63.....	سادساً. الاعتراضات الموجهة للرقابة الإدارية
64.....	سابعاً. خطوات الرقابة الإدارية
65.....	ثامناً. وسائل الرقابة الإدارية
66.....	تاسعاً. أنواع الرقابة الإدارية
66.....	1. الرقابة حسب المعايير

66.....	2. الرقابة حسب موقعها من الأداء
67.....	3. الرقابة وفقا لمصادرها
69.....	4. الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية
70.....	5. الرقابة من حيث نوعية الانحراف
71.....	6. الرقابة من حيث تنظيمها
71.....	عاشرا. العلاقة بين الرقابة والعمليات الإدارية الأخرى
71.....	1. العلاقة بين الرقابة والتخطيط
72.....	2. العلاقة بين الرقابة والتنظيم
73.....	3. العلاقة بين الرقابة والتوجيه
74.....	خلاصة الفصل

### الفصل الرابع : التطوير التنظيمي خصائصه ومجالاته

75.....	تمهيد
76.....	أولا. التطور التاريخي للتطوير التنظيمي
76.....	ثانيا. الفرق بين إدارة التغيير التنظيمي وإدارة التطوير التنظيمي
78.....	ثالثا. أهداف التطوير التنظيمي
80.....	رابعا. أهمية التطوير التنظيمي
80.....	خامسا. خصائص ومجالات ومراحل التطوير التنظيمي
81.....	سادسا. الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي
83.....	سابعا. المبادئ والافتراضات التي يستند إليها التطوير التنظيمي
84.....	ثامنا. تقنيات التدخل للتطوير التنظيمي
89.....	تاسعا. مقاومة التغيير أو التطوير التنظيمي
90.....	عاشرا. التطوير التنظيمي والمصطلحات الأخرى ذات الصلة
90.....	1. التغيير التنظيمي (بالباء الواحدة)
90.....	2. التغيير التنظيمي (باليائين)
91.....	3. التطوير الإداري
92.....	4. الإصلاح الإداري
92.....	5. إعادة الهيكلة
93.....	6. إعادة التنظيم
93.....	7. إعادة هندسة الأعمال (الهندرة)

94.....	- علاقة التطوير الإداري ، والإصلاح الإداري بالتطوير التنظيمي
94.....	- علاقة إعادة الهيكلة وإعادة التنظيم والهندرة بالتطوير التنظيمي
95.....	إحدى عشر. مداخل التطوير التنظيمي :
95.....	1. مدخل التغيير للهيكل التنظيمية
95.....	2. مدخل التغيير للجوانب التقنية
95.....	3. مدخل التغيير للجوانب السلوكية
97.....	خلاصة الفصل

## الجانب الميداني

### الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة

98.....	تمهيد
99.....	أولاً. مجالات الدراسة
99.....	1. المجال المكاني
100.....	2. المجال البشري
102.....	3. المجال الزمني
103.....	ثانياً. منهج الدراسة
104.....	ثالثاً. العينة وكيفية اختيارها
105.....	رابعاً. أدوات جمع البيانات
105.....	1. الملاحظة
106.....	2. المقابلة
106.....	3. السجلات والوثائق
107.....	4. الاستبيان
109.....	خلاصة الفصل

### الفصل السادس : تحليل وتفسير البيانات وعرض نتائج الدراسة

110.....	تمهيد
111.....	1. خصائص العينة
116.....	2. الرقابة الإدارية ولا مركزية اتخاذ القرار
128.....	3. الرقابة التشاركية وتطوير قدرات الفرد
136.....	4. الرقابة الإدارية ورفع المستوى الثقافي للعاملين
144.....	أولاً. عرض النتائج العامة للدراسة على ضوء الفرضيات والتساؤل الرئيسي

151.....	ثانيا. عرض النتائج العامة للدراسة على ضوء الدراسات المشابهة
152.....	ثالثا. عرض النتائج العامة للدراسة على ضوء المداخل النظرية في دراسة التنظيم
155.....	رابعا. القضايا التي تثيرها الدراسة
156.....	خامسا. صعوبات انجاز الدراسة
157.....	خاتمة
163 -158.....	قائمة المراجع
	الملاحق.
	ملخص الدراسة.

## فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين مقارنة بين مداخل الإدارة A,J,Z	53
02	يبين أنظمة الرقابة وخصائصها.	61
03	يبين الفرق بين إدارة التغيير التنظيمي وإدارة التطوير التنظيمي	77
04	يبين الفئات المهنية بالنسبة للأسلاك التقنية والأسلاك المشتركة لمحافظة الغابات.	101
05	يبين التقسيم الإداري للفئات المهنية لمحافظة الغابات بالطرف	102
06	توزيع الموظفين من حيث الجنس	111
07	توزيع الموظفين من حيث السن	112
08	يوضح المستوى التعليمي للموظفين	112
09	يوضح منصب العمل	113
10	يمثل الحالة العائلية	114
11	يمثل سنوات الخبرة	115
12	يوضح امتلاك الموظف لمعلومات تتعلق بدوره في العمل	116
13	يوضح صعوبة فهم الموظف للمهام التي كلف بها	117
14	يوضح اطلاع الموظف على النظام الداخلي والوثائق القانونية	118
15	يوضح تلقي الموظف للأوامر من رئيس واحد	119
16	يبين إعلام وإشراك الموظف بالتعديلات والتطورات الجارية بالمؤسسة	120
17	يبين مشاركة الموظف في القرارات التي تخص عمله	120
18	يبين رضا الموظف عن القرارات التي لم يشارك في صنعها	121
19	يوضح تفويض السلطة داخل المديرية	122
20	يمثل عقد الاجتماعات ولقاءات العمل مع الرؤساء	123
21	يبين إثراء المناقشة	124
22	يبين المسئول عن عملية الرقابة	125
23	يوضح كيفية الإبلاغ عن التعليمات والقرارات الجديدة	126
24	يوضح كيفية تلقي الأوامر والتعليمات	127
25	يمثل تفضيل الموظف لإحدى طرق الاتصال وسبب تفضيله لها	128

128	يبين مدى استماع المشرف لانشغالات الموظفين	26
129	يوضح مراجعة الرئيس المباشر للأعمال المنجزة	27
130	يوضح منح الرئيس المباشر الفرصة للموظف في إظهار مهاراته الشخصية	28
131	يوضح الخضوع لدورات تدريبية تساعد الموظف على تطوير الأداء	29
132	يوضح الأسلوب الإشرافي المتبع من قبل الرؤساء	30
133	يوضح تسليط الرقابة أثناء تأدية المهام	31
133	يبين التعاون يساعد على تطوير الأداء	32
134	يبين إبلاغ المشرف المباشر موظفيه بمستجدات العمل	33
135	يبين أهمية تقييم الأداء بالنسبة للموظف	34
136	يمثل الرئيس المباشر ومراعاته لقيم ومعتقدات مرؤوسيه	35
136	يمثل الرئيس المباشر ومراعاته للظروف الاجتماعية للمرؤوس	36
137	يوضح تأثير جو العمل على التعاون بين الموظفين	37
138	يوضح موقف المشرف من تغيب مرؤوسيه	38
139	يبين انزعاج الموظف من مراقبة الرؤساء له في العمل	39
139	يبين التفسير وراء عدم انضباط الموظف في عمله	40
140	يوضح رد فعل الموظف من تعويض زميل له في أداء مهامه	41
141	يوضح الطريقة المثلى لمواجهة التغيب وعدم الانضباط	42
142	يوضح تكيف الموظف مع التغييرات والتطورات التي تحدث في العمل	43
143	يوضح العناصر الأكثر تحفيز لبذل الموظف لمجهود في المؤسسة	44

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
3	يبين دور الإدارة في التأثير على السلوك الإنساني من خلال الرقابة الإدارية	01
114	يبين الدائرة النسبية لنوع منصب العمل	02
115	يبين الأعمدة البيانية لسنوات الخبرة	03

مقدمة

## مقدمة :

تتسم منظمات اليوم بكثرتها وتنوعها ، ففي الحياة اليومية يلاحظ وجود أعداد كبيرة من المنظمات التي تقوم بتقديم كافة الخدمات للجمهور بالإشراف على تنظيم العديد من جوانب الحياة ، حيث أن فكرة إنشاء أي تنظيم تظهر في إخراجها إلى حيز الوجود عن طريق تحديد الأهداف ورسم السياسات العامة وإقرار التنظيم النهائي له ، وأن دور المدير بالدرجة الأولى والمشرفين بالدرجة الثانية يتمثل في ترجمة الأهداف إلى واقع ملموس. وهذا حسب ما أكده "هنري فايول" بتحديدته للوظائف الأساسية للمدير بإعتبارها من الممارسات الإدارية الناجحة ، إلى جانب تأكيد "دوغلاس ماكريجور" أن لكل مدير فلسفته الإدارية التي تؤثر على سلوكه .

وبرغم من كثرة المنظمات وتنوعها —كما ذكرنا سابقا— واختلافها من حيث الحجم وطبيعة النشاط ، إلا أنه لا يختلف اثنان في كون مفكري الإدارة الأوائل ، ولاسيما مفكري المدرسة التقليدية في الإدارة أمثال : تايلور ، و فايول ، و فيبر ، و جوليك ... وغيرهم هم من وضعوا الدعائم الأولى للمنظمات الحديثة القائمة على أسس علمية و موضوعية ، باستخلاصهم العديد من المبادئ أو القواعد العامة والتي مازال يسترشد بها المنظمون ، ومن بين هذه المبادئ : التحديد الواضح للاختصاصات والمسؤوليات ، تحديد الصلاحيات المخولة للرؤساء والمرؤوسين ، تحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية التي تتكون منها المنظمة ، تحقيق رقابة فعالة وتوفير بيئة عمل مناسبة.

غير أن تطور المجتمعات الإنسانية قد رافقه تطور في الأنشطة الاقتصادية وفي المجالات التكنولوجية والفنية ، وقد انعكس هذا التطور على جميع المنظمات وأنشطتها ، ولقد بدأت مشكلة الإدارة تظهر بوضوح وبشكل حاد مع تعقد التنظيم .

لذا فإن دراسة مشاكل التنظيم والتي حالت دون مواكبة التطور ومواجهة التحديات التي أفرزتها البيئة بأبعادها الحالية والمستقبلية أمر ضروري. وتلعب الرقابة الإدارية هنا دورا أساسيا في صنع التغيير نظرا لما تقدمه من مساعدة في مواجهة المشكلات ومعالجتها وإدخال عمليات الإصلاح للمنظمة ، من خلال تزويدها بالمعلومات عن العمليات الإدارية المختلفة لمتابعة سير التنفيذ وإدارته بكفاءة إدارية عالية لتحقيق الأهداف المرجوة . ومنه يصبح وضوح الأهداف مطلبا ضروريا للرقابة الفعالة والتي تتطلب أنماطا جديدة من الرقابة والمراقبين المؤهلين ، مع مراعاة هذه الأنماط لدوافع وسلوكيات العاملين وجوانبهم الإنسانية عند اختيار وسائل ومعايير تقييم الأداء، ليكون الهدف من عملية الرقابة توجيه العاملين إلى أفضل الطرق لأداء الأعمال ، وتقدير المجدين منهم ومكافأتهم .

وعلى هذا الأساس فإن إشكالية الدراسة جاءت لتطرح موضوع العلاقة بين الرقابة الإدارية والتطوير التنظيمي في محافظة الغابات لولاية الطارف .

ضمن هذا المسعى تم تقسيم الدراسة إلى جانبين : الجانب الأول يضم الإطار النظري ويتوزع على أربعة فصول :

الفصل الأول : يتضمن الإطار التمهيدي للدراسة، حيث كان مساحة لعرض إشكالية بحثنا انطلاقاً من معطيات عن الرقابة الإدارية والتطوير التنظيمي ، لنطرح بعدها تساؤلات الدراسة وفرضياتها التي حاولنا الإجابة عليها من خلال الدراسة الميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف ، كذلك تضمن هذا الفصل أهم المفاهيم الأساسية والثانوية ضمن سياقها اللغوي والاصطلاحي والإجرائي ، بالإضافة إلى التطرق إلى الدراسات المشابهة التي اهتمت بموضوع الرقابة الإدارية والتطوير التنظيمي.

أما الفصل الثاني : فقد خصص لعرض مختلف المداخل النظرية التي تتعلق بموضوع الدراسة (الرقابة الإدارية والتطوير التنظيمي). حيث قمنا بالتطرق إلى المدارس الثلاثة الكبرى وهي: المدرسة الكلاسيكية والمدرسة النيوكلاسيكية والمدرسة الحديثة ، وشملت أهم النظريات التي تتلاءم وموضوع الدراسة ، وسنحاول ذكر هذه النظريات بالتفصيل حسب تصنيفها التاريخي واتجاهاتها وهي : نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، فرانك جيلبرت ، هنري جانت ، نظرية التكوين الإداري لهنري فايول ، النظرية البيروقراطية لماكس فيبر، أما النظريات النيوكلاسيكية فشملت : نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو، نظرية الفلسفة الإدارية لدوغلاس ماكريجور، وجاءت بعدها النظريات الحديثة لتشمل : النظرية الكمية لـ هربرت سيمون ، المدخل الظرفي ، نظرية النظم.

الفصل الثالث : فقد تضمن عرض ما تم تناوله وما جاء من تراث سوسيولوجي حول متغير الرقابة الإدارية ، حيث شمل هذا الفصل : تطور مفهوم الرقابة الإدارية ، أهداف الرقابة الإدارية ، أهمية الرقابة الإدارية ، خصائص الرقابة الإدارية الفعالة ، فوائد الرقابة الإدارية واستخدامها ، الاعتراضات الموجهة للرقابة الإدارية ، خطوات الرقابة الإدارية ، وسائل الرقابة الإدارية ، أنواع الرقابة الإدارية ، العلاقة بين الرقابة الإدارية والعمليات الإدارية الأخرى. لتنتقل إلى خاتمة الفصل تمهيداً للتطرق للفصل الموالي .

والفصل الرابع : فقد خصص لعرض ما جاء من تراث سوسيولوجي حول متغير التطوير التنظيمي، وقد شمل هذا الفصل : التطور التاريخي للتطوير التنظيمي ، الفرق بين إدارة التغيير التنظيمي وإدارة التطوير، أهداف التطوير التنظيمي ، أهمية التطوير التنظيمي ، خصائص التطوير التنظيمي، مراحل التطوير التنظيمي، الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي، المبادئ والافتراضات التي يستند إليها التطوير

التنظيمي، تقنيات التدخل للتطوير التنظيمي، التطوير التنظيمي والمصطلحات الأخرى ذات الصلة،  
مداخل التطوير التنظيمي، أسباب مقاومة التغيير أو التطوير التنظيمي .

أما الجانب الثاني (الإطار الميداني) فقد قسم إلى فصلين :

الفصل الأول : تناولنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة ، حيث احتوى على مجالات الدراسة والمنهج  
المستخدم وأدوات جمع البيانات ، بالإضافة إلى العينة وكيفية اختيارها.

الفصل الثاني : وفيه تم تحليل وتفسير البيانات وعرض أهم النتائج التي توصلنا إليها ومناقشتها  
وتحليلها في ضوء الفروض والدراسات المشابهة ، ثم في ضوء نظريات التنظيم و القضايا التي  
تثيرها الدراسة، والصعوبات التي واجهت الدراسة.

واختتمنا هذه الدراسة بخاتمة تلخص مضمون الدراسة، لنتطرق بعدها إلى قائمة المراجع والملاحق  
وملخص الدراسة.

## الفصل الأول:

### الإطار التمهيدي لموضوع الدراسة

#### تمهيد

- مشكلة الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- فروض الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- تحديد المفاهيم
- ✓ المفاهيم الأساسية
- ✓ المفاهيم الثانوية
- الدراسات السابقة

## تمهيد:

يتضمن هذا الفصل الإطار التمهيدي للدراسة, حيث سيتم التطرق فيه إلى طرح الإشكالية وتحديد أبعاد مشكلة الدراسة وإبراز أهمية البحث والأهداف التي يسعى لبلوغها, وكذا تحديد المفاهيم الأساسية المستخدمة في الدراسة وفق ما يتطلبه التأصيل العلمي, إضافة إلى عرض ومناقشة عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة .

## الإشكالية:

تعتبر ظاهرة التنظيم من بين الظاهر التي تهيمن على حياة الفرد ، حيث أن أي عمل إنساني هو تنظيم هادف تم التخطيط له مسبقا ، وقد خصص له علماء الاجتماع والإدارة حيزا هاما من تفكيرهم وجهدهم لدراسة هذا الجانب الأساسي.

وينشأ التنظيم على فكرة التعاون لكن بعد فترة من التفاعل تتولد عمليات كثيرة بداخله ، تجعله أكثر تعقيدا حيث صار من طبيعته ظهور بعض العراقيل الموضوعية ، تجعله يبتعد عن أهدافه نتيجة اتساع نطاق الإدارة وتعدد أجهزتها وضخامة حجمها وتطور تقنياتها.

وليس ثمة جدال في أنه مهما بلغت الدقة في إعداد الخطط ، فإنه من الممكن أن تكون تلك الخطط تبديدا وضياعا للجهد والمال ما لم يوجد نظام يعمل على التحقق من أن الأعمال تسير في اتجاه الأهداف المنشودة ، ويمكن تسمية هذا النظام بنظام الرقابة أو نظام التوجيه والإشراف على تنفيذ الخطط حيث تعمل الرقابة الإدارية على تصحيح الانحرافات والأخطاء ، فهي وظيفة إدارية مطلوبة في جميع المنظمات على اختلاف تخصصاتها، وهي مطلوبة أيضا على جميع المستويات داخل المنظمة الواحدة حيث تعتبر الوظيفة الرابعة في العملية الإدارية بعد التخطيط والتنظيم والتنسيق.

وتبرز أهمية الرقابة من خلال صلتها الوثيقة بمكونات العملية الإدارية (وظائف الإدارة) ، ذلك أن الرقابة نشاط يكمل جميع وظائف الإدارة حيث لا يكتمل أي عمل إداري من دون وجود رقابة إدارية فعالة ، كما أكده تايلور وماكس فيبر بحيث تصبح الرقابة بمثابة محور الارتكاز الذي تستند إليه الإدارة (المنظمة)، للتأكد من أن كل شئ يسير وفقا للخطة المرسومة وللتعليمات الصادرة والقواعد المقررة .

وبما أن أغلب المنظمات تؤثر وتتأثر بالتحولات والمنافسة الخارجية التي تحدث في العالم الخارجي ، وكما تشكل التطورات التقنية المتسارعة تحديا كبيرا للمنظمات والمجتمعات في القرن الحالي الواحد والعشرون(القرن الرقمي) الذي تتنافس فيه تلك المنظمات على استقطاب العقول وجعلها المنطلق

الأساسي للوصول إلى الريادة في عصر المعرفة ، وتسهم هذه العقول المتعلمة أي - رأس المال البشري- في كسر جمود المنظمات التقليدية وجعلها قادرة على التكيف مع التطورات الرقمية والتعلم منها.

فإن التطوير التنظيمي إحدى التطبيقات الحديثة الذي يواكب ويغطي التطورات التنظيمية ، حيث يعتبر نظام جديد ابتكاره علماء الإدارة ومن الظواهر الصحية التي تعمل على خلق أنماط جديدة في التصرف وتدفق تصورات وأفكار بناء للمنظمة.

فالتطورات التي أفرزها عصر المعلومات والانفجار التكنولوجي أوجدت مشكلات عديدة ، منها ما هو تكنولوجي واقتصادي واجتماعي لذلك كان على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات.

ويعد التطوير التنظيمي واحدا من التطبيقات السوسيو- اقتصادية في الإدارة ، فهو يشمل نواحي المنظمة كلها(التكنولوجية ، الهيكلية ، السلوكية)، على النحو الذي يتيح لها فرص التكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية ، كما يوفر القدرة على الانتفاع من نقاط القوة وكافة الفرص المواتية واستئصال كافة التهديدات في الوقت الحالي أو المرتقبة و يعزز لديها الاستعداد الكامل للتعامل الفعال.

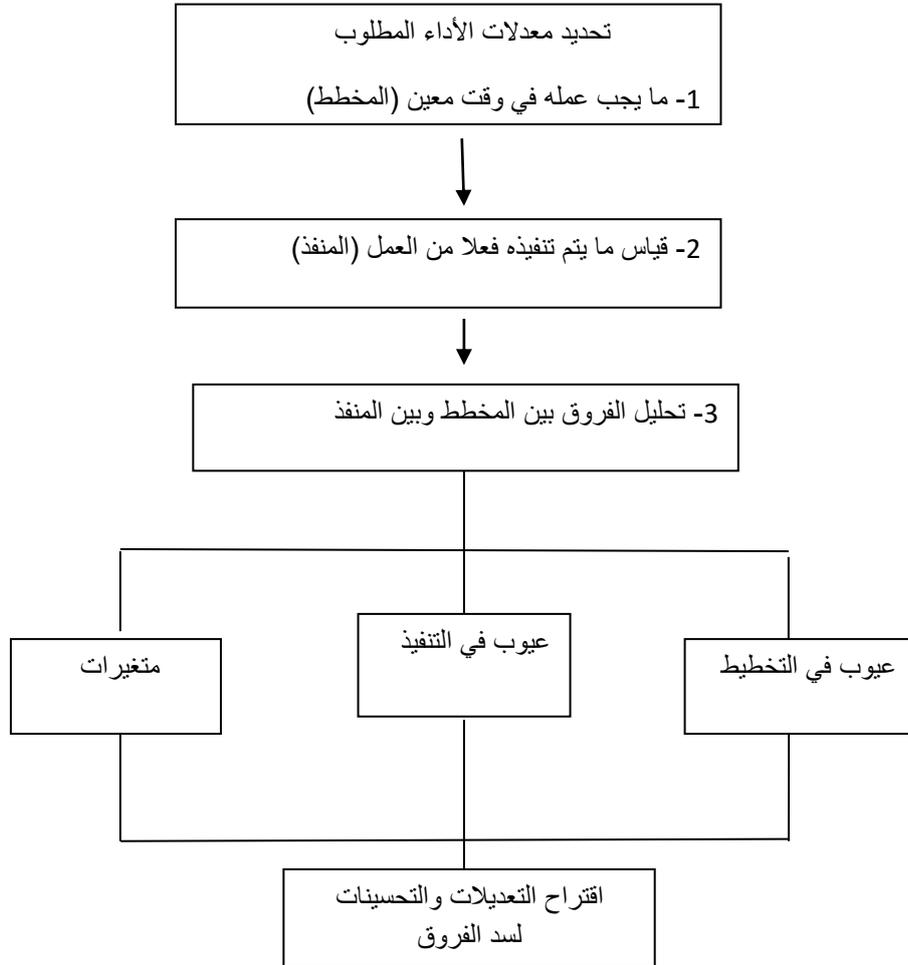
والهدف هو الاستثمار في قدرات المورد البشري من خلال تحسين قدراته ومهاراته والاهتمام به عن طريق التأهيل والتحفيز، لتمكينه من استيعاب المعنى الحقيقي للتطوير التنظيمي والتوجهات الجديدة ، فكفاءة المورد البشري وأمانته سيؤديان إلى عدم حدوث الأخطاء و تقليلها مستقبلا. كما يتكون لديه نوع من الرقابة الذاتية ، ولكن مع أشخاص غير أكفاء فإننا نتوقع تحايلهم على هذه القواعد والضوابط (الضوابط الرقابية) .

والمورد البشري لا يزال من أبرز الجوانب الذي يتطلب دراسة وعناية من جانب مسؤولي المنظمة ، وأن الفهم الحقيقي للإدارة هو فهم توجهات وأهواء الذين يعملون فيها أولا، هذه هي المشكلة التي تواجه الإدارة في الوقت الحاضر. ومن هذا المنطلق سنحاول طرح إشكال بحثنا وهو :

**\* هل للرقابة الإدارية علاقة بتطوير المورد البشري داخل التنظيم ؟**

- وسنحاول من خلال الشكل الموالي تقريب الفكرة حول ما جاء في التساؤل الرئيسي بإيجاد العلاقة بين الرقابة الإدارية وتطوير المورد البشري :

الشكل رقم 01 : يبين دور الإدارة في التأثير على السلوك الإنساني من خلال الرقابة الإدارية.



- ولتوسيع دائرة البحث وحرصا منا على إظهار التفاصيل التي بإمكانها صياغة الجواب للإشكال المطروح يمكننا طرح الأسئلة الفرعية التالية :

## ➤ الأسئلة الفرعية :

- هل للرقابة الإدارية علاقة بالتخفيف من المركزية في اتخاذ القرارات ؟
- هل للرقابة التشاركية علاقة بتطوير قدرات الموظف في المؤسسة ؟
- هل للرقابة الإدارية علاقة برفع المستوى الثقافي للموظفين ؟

- ولتدقيق المشكلة و احتواء موضوع البحث جيدا و لرفع اللبس و الغموض عن هذه الدراسة بادرنا إلى وضع فرضية عامة وفرضيات جزئية . وقبل التطرق إلى الفرضيات سنحاول استعراض تعريفات بعض علماء الاجتماع للفرض من الناحية العلمية و المنهجية .

- حيث جاء في تعريفه أنه: " نهاية منطقية لصياغة الإشكالية " . كما يعرف في كتب المنهجية على أنه: " حل مؤقت للمشكل المدروس وتوجه الفرضية الباحث في اختيار طريقة البحث، وأدوات البحث ومصادر جمع البيانات " .<sup>1</sup>

- ويمكن تعريف الفرض بأنه قضية احتمالية تقرر علاقة بين المتغيرات و هكذا يكون الفرض نوعا من الحدس بالقانون أو هو تفسير مؤقت للظواهر ، كما يعرف أيضا بأنه قضية تخمينية تعبر عن نمط معين من العلاقة بين الظواهر .<sup>2</sup>

### الفرضية العامة :

- هناك علاقة بين الرقابة الإدارية وتطوير المورد البشري داخل التنظيم .

### الفرضيات الجزئية:

1- للرقابة الإدارية علاقة بالتخفيف من المركزية في اتخاذ القرارات .

- ولتوضيح الفكرة أكثر قمنا بتفكيك الفرضيات الجزئية إلى أبعاد للدراسة لتقريبها من ذهن القارئ وهي كالتالي:

● الرقابة الإدارية تهدف إلى تحقيق التنسيق الجيد بين الأفراد والأقسام داخل المنظمة.

<sup>1</sup> - عبد الكريم بوحفص : دليل الطالب لإعداد و إخراج البحث العلمي ، ب ط ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2006 ، ص 45 .

<sup>2</sup> - غريب عبد السميع غريب : البحث العلمي الاجتماعي بين النظرية و الامبريقية ، ب ط ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 49 .

• الرقابة الإدارية تساهم في تبسيط إجراءات العمل (أي توضيح الأنظمة و التعليمات وشرحها للعاملين).

• تحرص الرقابة الإدارية في مساهمة الموظفين على اتخاذ القرارات الروتينية دون الرجوع للمستوى الأعلى.

## 2- للرقابة التشاركية علاقة بتطوير قدرات الموظف في المؤسسة.

• يعمل المشرفون على توجيه الموظفين لاستخدام طرق و أفكار جديدة في العمل.

• التقارير الرقابية تساهم في معالجة جوانب القصور لدى الموظف و تحسين أداءه .

• الرقابة التشاركية تؤدي إلى إتقان المرؤوسين لعملهم و السرعة في انجازه .

## 3- للرقابة الإدارية علاقة برفع المستوى الثقافي للعاملين .

• تشجع القيم والمعتقدات السائدة ضمن ثقافة المنظمة على رفع المستوى الثقافي للموظف.

• تهدف الرقابة الإدارية إلى تحقيق انضباط الموظفين في أدائهم و احترامهم للوقت .

• الرقابة الإدارية تؤدي إلى تحقيق الانسجام في العلاقات داخل المنظمة و تعميق الانتماء .

## أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من التغيرات السريعة التي تشهدها المنظمات والضرورة الملحة للتطور والتجديد لتتمكن من الوصول إلى الريادة ولتحقيق أهدافها ، ولكون محافظة الغابات لولاية الطارف ذات طابع خاص نظرا لما توفره من أمن للغطاء النباتي والبيئة وبالتالي للمجتمع ، حيث أن أي قصور في عملها سيكون له تأثير سلبي مباشر على المجتمع بأسره، فإن دورها يكمن في إدراك مسؤوليتها الاجتماعية.

كما يمكن سرد الأهمية في النقاط التالية :

- الميل الشخصي للبحث والاستطلاع في موضوع تطوير المورد البشري والمنظمة .
- محاولة إيجاد نقاط التداخل بين الرقابة الإدارية والتطوير التنظيمي كأسلوبين لتنمية وتطوير المورد البشري وكإستراتيجية لتطوير المؤسسة ككل .

- معرفة برامج التطوير التنظيمي المطبقة بالمؤسسة الجزائرية والممثلة في محافظة الغابات لولاية الطارف ، وكذلك الكشف عن العوامل التي أدت إلى تطبيقه.
- إثراء الرصيد الفكري بخصوص موضوع الرقابة الإدارية والتطوير التنظيمي .
- الخروج بنتائج وتوصيات قد تساعد المهتمين بهذه الدراسة لإجراء دراسات أعمق.

### أهداف الدراسة :

مما لا شك فيه أن أي دراسة تسعى في نهاية الأمر إلى تحقيق أهداف محددة، كمحاولة لإيجاد حلول لمشكلات ميدانية. وعليه فإن دراستنا سنركز فيها على مؤشر الكفاءة و الأداء وهي تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية :

- محاولة التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين الرقابة الإدارية والتطوير التنظيمي .
- محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية والتخفيف من مركزية اتخاذ القرار.
- التعرف على طبيعة الرقابة الإدارية التشاركية في علاقتها بتطوير قدرات الموظف.
- التعرف على طبيعة الرقابة الإدارية في علاقتها برفع المستوى الثقافي للموظف .

### تحديد المفاهيم:

يستوجب البحث السوسولوجي تحديدا دقيقا للمفاهيم ذات العلاقة بالظاهرة المعالجة وتوضيح المقصود منها، وهو عمل جوهري وأساسي في أي بحث علمي، وسنحاول معرفة ما هو المفهوم من وجهة نظر علماء الاجتماع و المنظرين:

- هو تصور نظري ، عقلي محض ، يهدف من خلاله عقل الإنسان إلى ضبط فكرة ما تعني في الحياة اليومية شيئا ما " .<sup>1</sup>
- وفي تعريف آخر : " يمكن تعريف المفهوم concept بأنه الوسيلة الرمزية التي يستعين

<sup>1</sup> - عبد الغاني عماد : منهجية البحث في علم الاجتماع (الإشكاليات ، التقنيات ، المقاربات) ، الطبعة الأولى ، دار الطليعة ، بيروت ، 2007 ، ص 128 .

بها الباحث – أو الإنسان بصفة عامة- للتعبير عن المعاني و الأفكار المختلفة بغية توصيلها

للآخرين".<sup>1</sup>

وفي دراستنا هذه سنقوم بتحديد المفاهيم الأساسية التي سيتم توظيفها في البحث وهي: **الرقابة الإدارية ، التطوير التنظيمي ، من أجل الإلمام بمفهوم الرقابة الإدارية يجدر بنا أولاً تحديد كل من مفهومي الرقابة والإدارة:**

## 1- مفهوم الرقابة:

### \* لغة:

أما في معاجم اللغة العربية فقد جاء في القاموس المحيط أن الرقيب: " الله ، والحافظ ، والمنتظر،

والحارس ، ورقابة ورقوبا ورقبة ، بفتحهن : انتظره ، كترقبه وارقبه ، و الشيء : حرسه ،

وارتقب: أشرف وعلا".<sup>2</sup>

- كما ورد في معجم مختار الصحاح أن الرقيب : " هو الحافظ ، و راقب بمعنى خاف و من ذلك راقب الله تعالى أي خافه ".<sup>3</sup>

### \* اصطلاحاً:

- الرقابة عبارة عن قياس و تصحيح أداء المرؤوسين . للتأكد من أن أهداف المنظمة والخطط الموضوعة لبلوغ هذه الأهداف قد تم تنفيذها بشكل مرض .<sup>4</sup>

- وتعرف الرقابة عند " تشير مرهون " : بأنها عملية قياس الأداء و اتخاذ الإجراءات الضرورية لضمان الوصول إلى النتائج المرغوبة ، فالهدف النهائي من الرقابة التأكد من أن الخطط قد تم تنفيذها حسبما هو مطلوب ، و كذلك التأكد من أن الأداء الفعلي يحقق الأهداف.<sup>5</sup>

- أما "جورج تيري" فقد عرفها بأنها : " قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم

---

1 - غريب عبد السميع غريب : المرجع السابق ، ص 42 .  
2 - محمد الفيروز أبادي : القاموس المحيط ، المجلد الأول ، دار الحديث ، القاهرة ، 2008 ، ص 659 .  
3 - ابن منظور الإفريقي : لسان العرب ، ب ط ، ب د ، المملكة العربية السعودية ، ب س ، ص 1699 .  
4 - جمال الدين لعويسات : مبادئ الإدارة ، ب ط ، دار هومه ، الجزائر ، 2003 ، ص 143 .  
5- عبد الباربي درة ومحفوظ جودة : الأساسيات في الإدارة المعاصرة ، الطبعة الأولى ، دار وائل ، عمان الأردن، 2011 ، ص264.

معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة " .<sup>1</sup>

- وللرقابة تعاريف عديدة تفاوتت في مدى شموليتها وعمقها ، فهي " عملية المحافظة على الامتثال للنظام " .

- وفي تعريف آخر الرقابة هي " عملية التأكد من انجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة " .<sup>2</sup>

**التعريف الإجرائي للرقابة :**

" فالرقابة إذن هي عبارة عن عملية متابعة الأداء في العمل و مقارنته مع الأداء المتوقع وتصحيحه عند وجود أخطاء " .

**2- مفهوم الإدارة :**

**\* لغة:**

" الإدارة مشتقة من الفعل أدار و يدير و إدارة الشيء جعله يدور وإدارة المؤسسة والمدرسة معناه تسيير شؤونها ."

الإدارة و هي كلمة عندما نبحث عن أصلها اللغوي تعود إلى الكلمة اللاتينية (administration) وهي تتكون من مقطعين (ad + minister) أي تقديم العون للآخرين .<sup>3</sup>

**\* اصطلاحاً :**

أما عن المفهوم الحديث للإدارة ، فنجد أن هذا المفهوم يستمد أصوله من التعريف الذي قدمه "فريدريك تايلور" مؤسس الإدارة العلمية في أوائل القرن العشرين . فقد عرف " تايلور" الإدارة بأنها :

" التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله ، ثم التأكد من أنهم يقومون بهذه الأعمال بأفضل وأكفاً الطرق " .

<sup>1</sup>- علي عباس: أساسيات علم الإدارة ، الطبعة الثانية ، دار الميسرة ، عمان الأردن ، 2007 ، ص 180.

<sup>2</sup>- حسين حريم : مبادئ الإدارة الحديثة ( النظريات ، العمليات الإدارية ، وظائف المنظمة ) ، الطبعة الأولى ، دار الحامد ، الأردن ، ب س ، ص 301.

<sup>3</sup>- لتييم ناجي : الرقابة الإدارية و أثرها على أداء العاملين – دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية كوكا كولا بسكيدة، مذكرة ماجستير غير منشورة ، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2009 ، ص

تعريف "عبد الكريم درويش": ويشير إلى المعنى اللفظي للمصطلح الذي يرجع إلى الأصل اللاتيني والإدارة بذلك تعني الخدمة على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين أو يصل عن طريق الإدارة إلى خدمة الآخرين . أما الإدارة بمعناها العام فتعني توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين .<sup>1</sup>

(Henri Fayol): " أن معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق

وتراقب".<sup>2</sup>

### التعريف الإجرائي للإدارة :

" مجموعة من العمليات المتداخلة، التي تهدف إلى تحقيق أغراض التنظيم باستخدام الجهد البشري و بالاستعانة بالموارد المادية المتاحة ".

### ❖ مفهوم الرقابة الإدارية :

هي النشاط الإداري الذي يقوم بالتحقيق من أن ما نفذ أو ما تم تنفيذه مطابق لما هو مخطط وذلك باستخدام معايير تدعى المعايير الرقابية التي تقيم الإنجاز لتحديد الانحرافات الإيجابية أو السلبية والعمل على تصحيحها. والرقابة بهذا المعنى عملية مستمرة ليس الغرض منها اكتشاف الانحرافات فقط وإنما تقتضي أيضا وضع الحلول المناسبة.

أما العالم الفرنسي "هنري فايول" والذي يعد واحدا من رواد الإدارة التقليدية ويعتبر تعريفه للرقابة الإدارية من أقدم التعاريف وأشهرها في كتابه (الإدارة الصناعية و العامة 1916) حيث عرف الرقابة بأنها "التأكد من أن كل شئ يتم حسب الخطة الموضوعة و التعليمات الصادرة و المبادئ القائمة وهدف الرقابة هو تشخيص نقاط الضعف و الأخطاء و تصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل ، و تمارس الرقابة على الأشياء و الناس و الإجراءات .<sup>3</sup>

- وقد ورد في معجم مصطلحات العلوم الإدارية : أن الرقابة الإدارية نشاط يهدف إلى مراجعة الأداء الحقيقي و التأكد من سلامة التنفيذ و الوقوف على مدى تحقيق النشاط للأهداف المقررة ، و هي تأتي على نوعين :

■ الرقابة المصححة : و تقوم على تصحيح الانحرافات بعد وقوعها .

1 - محمد نبيل سالم و محمد محمد عمارة : إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية ، الطبعة الثانية ، دار الطباعة الحرة ، الإسكندرية ، 2006 ، ص 18 .

2 - الطيب الدوادي والأمين حلموس : إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية ، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات ، 2012 ، ص 14 .

3- عقيلي ، عمر وصفي وآخرون : وظائف منظمات الأعمال ، ب ط ، دار زهران للنشر ، عمان الأردن ، 1995 ، ص 251 .

■ الرقابة المانعة : و تحاول التنبؤ بالانحرافات قبل حدوثها و تعمل على منع وقوعها.<sup>1</sup>

و في تعريف آخر يتعلق مفهوم الرقابة الإدارية بثلاث اتجاهات فكرية و هذه الاتجاهات هي :

- مفهوم الفكر الكلاسيكي : ينظر أصحاب هذا الفكر إلى الرقابة الإدارية على أنها عملية تفتيش وتخويف لأفراد التنظيم ، حيث يستخدمون تعبيرات معينة مثل : القوة و السلطة ، فالمدبر التقليدي يستخدم قوته و سلطاته الرسمية لإرغام الأفراد على تنفيذ الأوامر ومحاسبتهم عندما يخطئون.

- مفهوم الفكر السلوكي : ينظر أنصار هذا الفكر إلى الرقابة الإدارية من الجانب الإنساني ، و ذلك بالتركيز على التأثير في سلوك الآخرين بإيجابية ، يعرفون الرقابة الإدارية بأنها قدرة الفرد أو مجموعة من الأفراد في التأثير على سلوك فرد أو مجموعة أخرى من الأفراد أو تنظيم معين، بحيث يحقق التأثير النتائج المرجوة .

- مفهوم الفكر التطبيقي : ركز أصحاب هذا الاتجاه على الناحية التطبيقية للرقابة ، التي تتمثل في الخطوات العملية للرقابة وهي : وضع و تحديد المعايير، قياس الأداء و مقارنته بالمعايير، تصحيح الفرق بين النتائج الفعلية أو الخطط الموضوعة.<sup>2</sup>

### 3- مفهوم التطوير :

\* لغة: يطور ، يتطور ، تطورا – جدد ، حسن.<sup>3</sup>

يعني التطوير في اللغة العربية : " هو التجديد و التحديث و التعديل ، و يقال جد يجد فهو جديد

واستجد أي صيره جديدا ، و يقصد به الاجتهاد في الأمر و تحسينه".<sup>4</sup>

### \* اصطلاحا:

- العملية المستمرة التي يتلقاها الإنسان من خلال المساندة و الدعم اللازمين لنمو مهاراته و قدراته بشكل متواصل ، و يتم ذلك من خلال عمليات التعلم المخططة أو غير المخططة

<sup>1</sup>- محمد بن حمود العنزي : فاعلية الرقابة على أداء العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود، مذكرة ماجستير غير منشورة، في العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2011 ، ص7 .

<sup>2</sup>- [www.kenana.com/ali\\_kordi](http://www.kenana.com/ali_kordi) ، تاريخ الاطلاع : 2014/08/24 على الساعة 21.45.

<sup>3</sup>- Boudon Raymond : **Dictionnaire de Sociologie**, éd buissière, paris , 2005, P 26

<sup>4</sup> - أفنان عبد علي الأسدي : قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير ، دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في مصرف الراجحي ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد 17 ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة الكوفة ، 2010، ص 192 .

ولكنها في كل الأحوال تكون ضرورية من أجل نجاح الإنسان في استثماره لموارده بصورة تتناسب مع الظروف الزمانية و المكانية التي يعيش فيها.<sup>1</sup>

#### 4- مفهوم التنظيم :

##### \* لغة:

ينظم ، تنظيما ، الأمر استقام – تنظمت حياته بعد الفوضى التي عاش فيها – تنظيم العلاقات القائمة بين الأطراف التي تتألف منها الجماعة .<sup>2</sup>

##### \* اصطلاحا:

- نجد أن هناك تعريفات متعددة لمفهوم التنظيم . و في هذا الصدد ، يعرف " أميتاي إتزيوني " التنظيم بأنه: "وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين".
- و يعرفه روبرت فورد وزملائه على اعتبار أنه : "جماعة من الناس يتصلون ببعضهم البعض من أجل تحقيق هدف معين".
- ويذكر " نيومان " أن التنظيم : عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف .<sup>3</sup>
- وينظر " دركر " إلى التنظيم على أنه " عملية تحليل النشاط ، و تحليل القرارات و تحليل العلاقات ، من أجل تصنيف العمل و تقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها ، ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ثم تجميع هذه الوحدات و الوظائف في هيكل تنظيمي ، و أخيرا اختيار الأشخاص اللازمين لإدارة هذه الوحدات و لوظائف ".
- وفي تعريف آخر : "المنظمة أو التنظيم هي ذلك الكل الموحد و المكون من عناصر بشرية ومادية وتكنولوجية و قانونية و تنظيمية متعاونة و منسقة بشكل رسمي من أجل تحقيق غرض مرسوم كما أنها كيان اجتماعي هادف .<sup>4</sup>

---

1 - محمد عبد الغني حسن هلال : الإطار القانوني و التنظيمي للموارد البشرية –التخطيط والتحليل والتطوير- الطبعة الأولى ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ، 2009 ، ص 153 .

2 - محمد عبد الفتاح الصيرفي : مبادئ التنظيم و الإدارة ، ب ط ، دار المناهج للنشر ، عمان الأردن ، 2006 ، ص 104 .

3 - طلعت إبراهيم لطفي : علم اجتماع التنظيم ، ب ط ، دار غريب ، القاهرة ، 2007 ، ص ص 25 ، 22 .

4 - نائل عبد الحافظ العواملة : الهياكل و الأساليب في تطوير المنظمات ، الطبعة الثانية ، دار زهران ، عمان الأردن ، 2009 ، ص 285 .

- مفهوم التنظيم حسب بارسونز : " وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين و لكي تتحقق أهداف محددة " ، أي أن التنظيم حسب بارسونز نسق فرعي يدخل ضمن نسق اجتماعي أكبر وأشمل وهو المجتمع ، كما يشترط بارسونز أن يحدد التنظيم أهدافه من البداية ويوضحها .<sup>1</sup>

### التعريف الإجرائي للتنظيم :

" هو تجمع مجموعة من الأفراد و الوسائل في حيز جغرافي محدد مكونين بذلك منظمة أو مؤسسة تقوم على أساس عملية ضرورية لقيامها و بقاءها وهي عملية تنظيمية وجدت أساسا لتحقيق أهداف مسطرة مسبقا و قد تختلف هذه الأهداف بين إدارة التنظيم وأعضاءه لكن يجب إيجاد نوع من التوازن بين هذه الأهداف لاستمرار هذه المنظمة و تطورها ".<sup>2</sup>

### ❖ مفهوم التطوير التنظيمي :

- عرف عبودي التطوير التنظيمي بأنه : " عملية التجديد الذاتي التي تسعى المنظمة من خلاله إلى بعث الحداثة ومنع التراجع وإزالة الصدا الذي يتراكم على النظم واللوائح أو يصيب الأفراد ، أو تتعرض له المنظمة لكي تظل محافظة على حيويتها وشبابها ومصداقيتها وقادرة على التكيف والتجاوب مع الأزمات والظروف الصعبة لتخرج منها أقوى عودة وأعلى معنوية " .<sup>2</sup>

- كما يعرف التطوير التنظيمي على أنه : " تنمية وتطوير للأفراد من كافة الجوانب ، حيث تتضمن التنمية الجوانب التالية : العمل ، الجانب الاجتماعي ، الحياة الشخصية ، الجوانب الثقافية والروحية " .<sup>3</sup>

- مفهوم (شمك و رانكل) الجهد المبذول من قبل الأفراد العاملين في المنظمة ، ويتسم بأنه منظم، مخطط ومدعوم ، ومتصل ، ويعتمد على التحويل في ديناميكية النظام الاجتماعي داخل المنظمات، و يركز على الدراسة الذاتية و ملاحظة الظروف و الأحداث الحالية ،

<sup>1</sup> - رابح كعباش : علم إجتماع التنظيم ، ب ط ، مخبر علم الإجتماع و الإتصال ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2006 ، ص 28 .

<sup>2</sup> - عالية محمد علي وسيف الدين أحمد : أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي ، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 36 ، 2013 ، ص 171

<sup>3</sup> - أسماء نايف الصالح : المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة المعولمة ، دراسة تطبيقية الشركات المتعددة الجنسيات ، المؤتمر العلمي الدولي (عولمة الإدارة في عصر المعرفة) جامعة الجنان ، طرابلس لبنان ، كلية إدارة الأعمال ، 2012 ، ص 15 .

ويتم تأسيسه كتغيير مطلوب، يشمل الإجراءات الرسمية وغير الرسمية ، أو العمليات ، أو المعايير، أو الثقافة ، بهدف تحسين الأداء التنظيمي و تحديثه .<sup>1</sup>

- كما يعرف التطوير التنظيمي Développement Organisationnel على أنه عملية مستمرة ومتكاملة تهدف إلى زيادة مهارات العمال و كفاءاتهم و تحسين تكنولوجيا الإنتاج وأنماط التسيير وأشكال الإتصال التنظيمي و العلاقات العامة من أجل زيادة قدرة التنظيم على مسايرة مستوى التطور لدى المنافسين والاستجابة لتغير أذواق المستهلكين.<sup>2</sup>

- French : هو مجموعة الإجراءات المخططة التي تحاول الارتقاء بأداء المنظمة النسقي والإداري و الفني و الاجتماعي ، حتى تصبح أكثر قدرة على تحقيق أهدافها سواء كانت قصيرة الأجل أم طويلة الأجل ، و ذلك بتدريب أفراد المنظمة على إدارة أعمالها و الارتقاء بمستوى ثقافة المنظمة.<sup>3</sup>

#### ← التعريف الإجرائي للتطوير التنظيمي:

يقصد به إحداث تعديلات مخططة خلال حياة المنظمة ، ويتضمن بصفة أساسية ثقافة المنظمة وقدراتها على حل المشكلات ، لمواجهة ظروف أو مواقف أو نتيجة التوصيف السلبي لجوانب معينة يتطلب الأمر تغييرها . والاعتماد على الجهود التعاوني بين الإداريين المنفذين للخطة مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية الداخلية و الخارجية .

#### ← المفاهيم الثانوية :

✓ الموارد البشرية : "يشمل هذا المصطلح جميع العناصر البشرية من المديرين ، والعاملين الذين يؤدون عملا في المنشأة".<sup>4</sup>

✓ الثقافة : تعني الثقافة في نظر علماء الاجتماع جوانب الحياة الإنسانية التي يكتسبها الإنسان

1 - عاصم الأعرجي : دراسات معاصرة في التطوير الإداري : منظور تطبيقي ، الطبعة الأولى ، دار الفكر ، عمان الأردن ، 1996 ، ص 11 .

2 - ناصر قاسيمي : دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم و العمل ، ب ط ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011 ، ص 39 .

3 - نور الدين حاروش : إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار الأمة ، الجزائر ، 2011 ، ص 20 .

4 - محمد إبراهيم التويجري و محمد عبد الله البرعي : معجم المصطلحات الإدارية ، الطبعة الأولى ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، 1993 ، ص 17 .

✓ بالتعلم لا بالوراثة ، ويشترك أعضاء المجتمع بعناصر الثقافة تلك التي تتيح لهم مجالات التعاون والتواصل.<sup>1</sup>

- تعريف ادوارد تايلور (1832-1917)، الأنثروبولوجي البريطاني : " الثقافة أو الحضارة بمعناها الإنساني الأوسع ، هي ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة و المعتقدات والفن والأخلاق والقانون والأعراف والقدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في المجتمع.<sup>2</sup>

### ✓ الثقافة التنظيمية :

من أهم التعريفات وأكثرها شيوعا وشمولية لمفهوم الثقافة التنظيمية ، تعريف شان (E.H.Schein) حيث يرى بأنها : " مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها ، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي و الاندماج الداخلي ، و التي أثبتت فعاليتها و من ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و إدراكها و فهمها" .

### ✓ القيم :

لقد عرف الأمريكي روكيش (M.ROKEACH) القيم بأنها : " اعتقاد راسخ بأن التصرف بطريقة معينة ، هو أفضل من التصرف بأي طريقة أخرى متاحة أو أن اتخاذ هدف معين للحياة يكون أفضل من اتخاذ أي هدف آخر متاح " .<sup>3</sup>

• مفهوم القيم في منظمات الأعمال : أما في إطار المنظمة فتعتبر القيم : " عبارة عن معايير معترف بها ومقبولة تعمل على توجيه سلوك الأفراد في جميع المستويات و بالتالي تعتبر قيما للمنظمة نفسها" .

### ✓ المعتقدات :

<sup>1</sup> - أنتوني غدنز، ترجمة فايز الصباغ : علم الاجتماع ، الطبعة الرابعة ، المنظمة العربية للترجمة ، بيروت ، 2005 ، ص 82 .

<sup>2</sup> - دوني كوش ، ترجمة قاسم مقداد : مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية ، ب ط ، اتحاد الكتاب العرب ، دمشق ، 2002 ، ص 22 .

<sup>3</sup> - أحمد بوشنافة و أحمد بوسهمين : أهمية البعد الثقافي و أثره على فعالية التسيير ، مداخله مقدمة للملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة المسيلة ، ب س ، ص 3

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل ، و طريقة إنجاز الأعمال و المهام التنظيمية ، و من هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات ، و المساهمة في العمل الجماعي و أثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية .

### ✓ اللامركزية :

وتعني تفويض السلطة إلى المرؤوسين لقرارات كثيرة ، مع الاحتفاظ بالرقابة على قرارات معينة أساسية، إلا أن التفويض و اللامركزية بينهما اختلاف ، **فالتفويض** ببساطة يعني دفع السلطة إلى أسفل للمرؤوسين بينما اللامركزية فتتعلق بـ :

- تحديد ما هي السلطة الواجب دفعها إلى المرؤوسين .

- تطوير السياسات و القواعد لإرشاد المرؤوسين للحصول على تلك السلطة الممنوحة لهم .

- تنفيذ رقابة مختارة و كافية لضبط الأداء .<sup>1</sup>

### الدراسات المشابهة :

للدراست السابقة أهمية بالغة في تدعيم أي بحث جاري لأنها توفر له المعلومات سواء كانت نظرية أو ميدانية، وذلك بغية الاستفادة منها في جميع مراحل البحث ، فهي البيانات والشواهد الواقعية والتاريخية لتكون انطلاقة يبني على أساسها البحث "ويشترط في الدراسات السابقة أن يكون لها موضوعا وهدفا ونتائج، وأما إذا وجدت فرضيات البحث والعينة والمنهج و الأدوات، تصبح حينها أكثر تفصيلا و دقة، لكن هناك ملاحظة هامة يجب الإشارة إليها وهي انه من الضروري التفريق بين الدراسة السابقة المطابقة ، ويشترط حينئذ اختلاف ميدان الدراسة، والدراسة المشابهة (يدرس البحث الجانب الذي يتناول بالدراسة).<sup>2</sup>

وهناك العديد من المؤلفات والدراسات حول التطوير التنظيمي ، باعتبار **التطوير** أحد الركائز المؤثرة في **تنمية الموارد البشرية** وتزويدها بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تمكنها من تحسين الأداء الوظيفي ورفع من معدلات الكفاءة الإنتاجية لدى العمال والموظفين في المؤسسات، وسنقوم باستعراض ما توفر من الدراسات المحلية والعربية .

1 - جاري ديسلر، ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر : أساسيات الإدارة (المبادئ ، و التطبيقات الحديثة ) ، ب ط ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 1992 ، ص 61 .

2 - رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ب ط ، ب د ، الجزائر ، 2002 ، ص 91

ومن خلال ما سبق ذكره سيتم التطرق في هذا الصدد إلى الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية بالرغم من ندرتها وهي في معظمها دراسات مشابهة، إلا أننا سنحاول استعراض بعض الدراسات التي أجريت حول موضوع الرقابة الإدارية و التطوير التنظيمي وقد جاءت كالتالي:

## 1. الدراسات الوطنية ( المحلية ):

← **الدراسات المتعلقة بمتغير الرقابة الإدارية :**

وهي بعنوان " الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي " دراسة حالة بالمؤسسة المينائية بسكيكدة<sup>1</sup>.  
تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- محاولة التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي .
- التعرف على الأهمية النسبية لنمط الإشراف داخل المؤسسة الجزائرية و مدى تأثيرها على تماسك الجماعة ، كما تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الثلاثة التالية :
- 1- محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين نمط الإشراف و بين طبيعة الرضا الوظيفي السائد في المؤسسة و المتمثل في (الاستقرار، الأمن الوظيفي ، الروح المعنوية).
- 2- محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين التسلسل الهرمي للسلطة و بين الرضا الوظيفي .
- 3- التعرف على طبيعة القواعد البيروقراطية في علاقتها بفرص التقدم الوظيفي الترقية .

وقد طرحت الدراسة تساؤل الإشكالية التالي :

تحديد العلاقات و الارتباطات القائمة بين عناصر الرقابة التنظيمية و عناصر الرضا الوظيفي.

ولمعالجة هذا الموضوع اعتمد الباحث على التساؤلات الفرعية التالية :

- 1- هل هناك علاقة بين الإشراف و الاستقرار في العمل ؟
- 2- هل تؤثر المركزية سلبا على رضا العمل ؟
- 3- هل تؤدي اللامركزية إلى زيادة تحفيز و ارتياح العمال في عملهم ؟

<sup>1</sup> - كشييب مراد : الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي دراسة حالة المؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجا ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2007 .

4- هل تؤثر صرامة القواعد البيروقراطية على استقرار العمال ؟

5- هل يؤدي نمط الرقابة المبني على الثقة و التفاهم إلى زيادة ارتياح العمال ؟

منهج الدراسة : اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي .

عينة الدراسة : تتمثل في العينة العشوائية الطبقية المنتظمة و حسب اختيار الباحث لهذه العينة فانه مبني على جملة من المبررات العلمية و الواقعية إذ أن المؤسسة المينائية بسكيكدة تضم عدد كبير من العمال قدر بـ : 1336 عاملا ، يتوزعون على 10 مديريات ، و قد أجريت الدراسة في مديرية الإدارة العامة التي تضم 128 عاملا ، 47 منهم متعاقدون و 67 عامل مثبت موزعين على ثلاث مصالح .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي :

- نطاق الإشراف الضيق ، و عدم استشارة المشرفون للعمال أثناء إحداث التغييرات في العمل أدى إلى عدم الاستقرار و الارتياح لدى العمال .

-أدى تمركز اتخاذ القرارات في يد المسؤولين و عدم المشاركة للعمال في وضع القرارات إلى تدميرهم و عدم رضاهم الوظيفي .

- إشراك العمال في اتخاذ القرارات و التنازل في بعض الصلاحيات عن طريق تفويض السلطة يؤدي إلى خلق جو من الارتياح و الاستقرار لدى العمال و يزيد تحفيزهم و رضاهم الوظيفي .

- عدم شعور العمال بحرية التصرف و عدم استقرارهم و قد أرجعوا هذا إلى الآلية والتكنولوجية ونظام الإشراف المطبق .

- المعاملة الحسنة والعلاقات الجيدة بين الرئيس و العمال تؤدي إلى استقرارهم و رضاهم الوظيفي.

■ أهمية الدراسة بالنسبة للدراسة الحالية :

تناولت هذه الدراسة إشكالية الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي في المؤسسة المينائية بسكيكدة حيث أظهرت النتائج العامة للدراسة أن للرقابة التنظيمية أثر على رضا العاملين وهو ما تنفق فيه مع الدراسة الحالية من حيث متغير الرقابة الإدارية وعلاقته بالتطوير التنظيمي والكشف عن أهمية تطوير المورد البشري .

\*الدراسة الثانية : و هي بعنوان: " الرقابة التنظيمية و الأداء " دراسة حالة مركب تمبيع

الغاز الطبيعي GL1/K بسكيكدة نموذجاً .<sup>1</sup>

- تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

1- محاولة التعرف على مؤشرات الرقابة .

2- محاولة التعرف على مؤشرات الأداء .

3- الكشف عن ارتباط الرقابة التنظيمية بالأداء .

4- التعرف على نمط الرقابة الأكثر فعالية في زيادة الأداء .

5- تحديد العلاقة بين تحديد الأدوار التنظيمية و الفعالية .

■ وقد طرحت الدراسة تساؤل الإشكالية التالي :

هل هناك علاقة بين الرقابة التنظيمية و معدلات الأداء ؟

■ و لمعالجة هذا الموضوع اعتمدت الباحثة على التساؤلات الفرعية التالية :

1- هل يؤدي الالتزام بالقواعد البيروقراطية إلى زيادة التحكم في العمل ؟

2- هل يؤدي تحديد الأدوار التنظيمية إلى زيادة الفعالية ؟

3- أي الأنماط الرقابية الأكثر فعالية في زيادة الأداء ؟

■ منهج الدراسة : اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي .

■ عينة الدراسة : تمثلت في عينة قصدية طبقية ، حيث طبقت الباحثة دراستها على قسم

الاستغلال الذي يضم العملية الإنتاجية بجميع فروعها من إنتاج و صيانة و تموين ،

وكانت نسبة استخراج العينة 15 % من هذه الوحدة التي تضم 516 عاملاً ، و منه فالعينة

شملت 77 مبحوثاً.

■ توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي :

<sup>1</sup> - إيمان محامدية : الرقابة التنظيمية و الأداء دراسة حالة مركب تمبيع الغاز الطبيعي GL1/K بسكيكدة ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ، 2009 .

- أغلب أفراد العينة يقرون بالتزامهم باللوائح التنظيمية و هو ما يدل على انضباط العمال وإحساسهم بالمسؤولية .
  - اللوائح التنظيمية واضحة و العمال لا يجدون صعوبات في تطبيقها و فهمها .
  - وضوح التعليمات و القوانين تؤدي إلى التحكم و الدقة في العمل .
  - حرص أغلبية العمال على تنفيذ القوانين الصادرة بالمؤسسة وهذا ما يدل على الرسمية في العمل و الالتزام و الصرامة .
  - المشرف يلعب دورا رئيسيا بالمؤسسة ، و أن للرقابة التنظيمية دور في زيادة الأداء .
- أهمية الدراسة بالنسبة للدراسة الحالية :

لقد كشفت الدراسة عن العلاقة الموجودة بين الرقابة التنظيمية و الأداء و هو ما تتفق فيه مع الدراسة الحالية من حيث مؤشر الأداء الذي يعتبر من بين مؤشرات التطوير التنظيمي ، وهذا ما ستحاول الدراسة الكشف عنه . أما الاختلاف يظهر في المجال الزماني و المكاني حيث كان تاريخ إجراء الدراسة سنة 2009 ، فارق في المجال الزمني بـ 5 سنوات عن الدراسة الحالية أما بالنسبة للمجال المكاني للدراسة أجريت بمركب تمييع الغاز الطبيعي بسكيكدة و هي مؤسسة ذات طابع اقتصادي توفر مادة الغاز الطبيعي موجه للاستهلاك المحلي و الدولي. بينما الدراسة الحالية أجريت في مؤسسة عمومية خدماتية طبيعة نشاطها هو حماية الغابات و توفير الغطاء النباتي لتوازن الايكولوجي .

⇐ الدراسات التي تناولت موضوع الرقابة الإدارية في الوطن العربي :

✓ الدراسة الأولى : وهي بعنوان : " واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة" .<sup>1</sup>

■ تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1- توضيح الدور الهام الذي تلعبه الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة وذلك بتحليل مهامها و اختصاصاتها و التحقق من أن ضعف أنظمة الرقابة الداخلية في هذه المنظمات هي أحد العوامل التي أدت إلى القصور الملموس في أداءها .

<sup>1</sup>- سمر محمد راغب شاهين : واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2007 .

2- التعرف على مدى توفر مقومات الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة .

3- معرفة مدى تأثير البناء التنظيمي للمنظمات الأهلية في قطاع غزة في إنجاز عملية الرقابة الداخلية .

4- التعرف على أثر استخدام الأساليب الرقابية في تحقيق الرقابة الداخلية أهدافها في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

5- بيان أثر الاتصال و ما تقوم به هذه العملية من تهيئة للمعلومات و نقلها لاتخاذ القرارات في عملية الرقابة الداخلية .

6- بيان مدى فاعلية نظم الرقابة الداخلية الموجودة لدى المنظمات الأهلية في قطاع غزة على تحقيق أهدافها .

و قد طرحت الدراسة تساؤل الإشكالية التالي :

- ما هو واقع الرقابة الإدارية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة ؟

و لمعالجة هذا الموضوع اعتمد الباحث على الفرضيات التالية :

1-توجد علاقة بين توفر مقومات البناء التنظيمي ودرجة تحقيق أهداف نظم الرقابة الإدارية الداخلية في قطاع غزة.

2- توجد علاقة بين استخدام تقييم الأداء كأداة رقابية ، ودرجة تحقيق أهداف نظم الرقابة الإدارية الداخلية.

3- توجد علاقة بين استخدام الأساليب الرقابية ، ودرجة تحقيق أهداف نظم الرقابة الإدارية الداخلية.

4- توجد علاقة بين توفر مقومات الاتصال ، و درجة تحقيق أهداف نظم الرقابة الإدارية الداخلية .

5- توجد علاقة بين تطبيق نظم الرقابة الإدارية الداخلية ، ودرجة تحقيق أهدافها .

6- توجد علاقة بين تطبيق نظم الرقابة الإدارية الداخلية ، و درجة الحد من الظواهر السلبية فيها.

\* منهج الدراسة : اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي .

\* عينة الدراسة : اعتمدت الدراسة على طريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة المكون من 129 منظمة ، استرد منها الباحث 126 استمارة ولعدم جدية الإجابة استبعد 6 استبيانات و منه كانت عينة الدراسة النهائية مكونة من 120 منظمة .

\* توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي :

- توفر مقومات البناء التنظيمي في المنظمات الأهلية في قطاع غزة بدرجة عالية ، مما يدل على وجود هيكل تنظيمي يتلاءم مع أعمال الجمعيات و تحقيق أهدافها .
  - وجود علاقة طردية بين توفر مقومات الرقابة الداخلية و تحقيق أهدافها .
  - أن النظم الرقابية الداخلية المطبقة في المنظمات الأهلية في قطاع غزة تحقق أهدافها.
- أهمية الدراسة بالنسبة للدراسة الحالية :

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أهمية الرقابة الإدارية و دورها في تحقيق أهداف المنظمة ، أما جانب الاختلاف يكمن في مكان الدراسة و تركيبتها البشرية حيث أجريت على مجموعة من المنظمات الأهلية في قطاع غزة كما أن المجتمع الفلسطيني يختلف عن المجتمع الجزائري من حيث الثقافة السائدة و العادات و التقاليد التي لها تأثير على سلوك العامل الفلسطيني ، غير أن الدراسة الحالية أجريت على منظمة واحدة وهي محافظة الغابات لولاية الطارف و القوانين و النظم الداخلية التي تنظم هذه المنظمة و المنظمات الجزائرية الأخرى تختلف تماما عن القوانين التي تحكم المنظمات الفلسطينية .

**الدراسة الثانية :** وهي بعنوان : " الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي في

الأجهزة الأمنية " دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل<sup>1</sup>.

\* تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

<sup>1</sup> - عبد الله عبد الرحمان النميان : الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، تخصص العلوم الإدارية ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2003 .

- التعرف على واقع أنظمة الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل و مدى فعاليتها تجاه الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية .

- التعرف على الإجراءات و الوسائل المتبعة في العملية الرقابية.

- التعرف على أهم العقبات و المشكلات التي تواجهها العملية الرقابية في شرطة منطقة حائل.

- التعرف على المقترحات المؤدية لتطوير الرقابة الإدارية .

- التعرف على الفروق في استجابات المبحوثين وفق المتغيرات الديموغرافية .

\* وقد طرحت الدراسة تساؤل الإشكالية التالي :

ما هو واقع الرقابة الإدارية في الأجهزة الأمنية ؟

ولمعالجة هذا الموضوع اعتمد الباحث على التساؤلات الفرعية التالية :

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

2- ما هي الإجراءات و الوسائل المتبعة في العملية الرقابية ؟

3- ما هي أهم العقبات و المشكلات التي تواجهها العملية الرقابية في شرطة منطقة حائل ؟

4- ما هي المقترحات المؤدية لتطوير الرقابة الإدارية ؟

\* منهج الدراسة : اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي .

\* عينة الدراسة : تمثلت في طريقة المسح الشامل لمجتمع البحث المكون من ضباط وضباط صف العاملين في شرطة منطقة حائل و الذي قدر عددهم بـ 363 مبحوثا .

\* توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي :

■ أظهرت نتائج الدراسة وجود رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة لشرطة المنطقة وأن هذه الرقابة فعالة .

- أظهرت نتائج الدراسة أن الرقابة الإدارية تمارس من خلال الزيارات المفاجئة والاجتماعات واللقاءات الدورية و الاتصالات السرية .
- أظهرت نتائج الدراسة أهم المشاكل و العقبات التي تواجه الرقابة الإدارية و هي العلاقات الشخصية و ضعف الرقابة الذاتية و عدم وجود نظام رقابي متخصص و حديث.
- أظهرت نتائج الدراسة مقترحات تطوير الرقابة الإدارية مثل : الحوافز المادية والمعنوية و تشجيع المنافسة بين أقسام و مراكز الشرطة و تشجيع العاملين و توعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية .
- وجود علاقات إيجابية أو سلبية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية و استجابات أفراد العينة على بعض الفقرات و في بعض المحاور .

\* أهمية الدراسة بالنسبة للدراسة الحالية :

تظهر أهمية الدراسة في كونها ألفت نظرنا إلى عناصر هامة تتعلق بالرقابة الإدارية كنا قد أغفلناها كأهم العقبات و المشكلات التي تواجه فعالية الرقابة إلى جانب أهم المقترحات التي تعمل على تطوير الرقابة و أساليبها . أما الاختلاف يكمن في طبيعة المجتمع السعودي الذي يختلف عن المجتمع الجزائري ، إلى جانب الاختلاف في ميدان الدراسة حيث أن الشرطة جهاز يعرف بانضباطه و صرامته في تطبيق القانون . فالرقابة شئ منشود لفعالية هذا الجهاز.

## ← الدراسات المتعلقة بمتغير التطوير التنظيمي :

### 1. الدراسات الوطنية (المحلية) :

✓ الدراسة الأولى : وهي بعنوان : " التطوير التنظيمي و علاقتها بالفاعلية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية " ، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك الأغواط DML .<sup>1</sup>

\* تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- إن موضوع التطوير التنظيمي يلقي الضوء على جميع الجوانب المتعلقة بالمنظمة ، التنظيم و المورد البشري بها .

<sup>1</sup> - سومية سعال : التطوير التنظيمي وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة ميدانية مؤسسة سوناطراك الأغواط (DML)، مذكرة ماجستير غير منشورة ، تخصص التنظيم ، الديناميكية الاجتماعية و المجتمع ، قسم علم الاجتماع ، جامعة عمار ثلجي الأغواط ، 2013 .

- إن موضوع التطوير التنظيمي من المواضيع الحساسة التي تتطلب الاهتمام و الرعاية وهذا راجع لأثره البالغ على أداء الفرد و فاعلية المنظمة في أن واحد .

- فهم و تفسير طبيعة العلاقة بين التطوير التنظيمي و الفاعلية التنظيمية .

و قد طرحت الدراسة تساؤل الإشكالية التالي :

ما هي طبيعة العلاقة التي تربط التطوير التنظيمي بالفاعلية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

و لمعالجة هذا الموضوع اعتمدت الباحثة على التساؤلات الفرعية التالية :

■ تحقيق الأهداف (مؤشر الفاعلية التنظيمية) يتوقف على نوعية الهيكل التنظيمي ودرجة استجابته للمتغيرات الموضوعية في تحديد المراكز ، الوظائف و الأدوار بشكل لا يدع مجال للذاتية (مؤشر التطوير التنظيمي) . فما هي درجة استجابة المنظمة لهذا المتغير ؟

■ درجة التزام المنظمة اتجاه عملائها و عمالها (مؤشر الفاعلية) يتوقف على درجة استجابة المنظمة في تطوير نظم العمل بالحد الذي يضمن الكفاءة في الأداء من حيث الكم و النوع . فما هي درجة استجابة المنظمة محل الدراسة لهذه العلاقة الارتباطية بين هذين المؤشرين (الفاعلية التنظيمية و التطوير التنظيمي) ؟

■ درجة بلوغ المنظمة مستوى من الربحية و الاستقرار يلزمها توفير متطلبات الكفاءة و الجودة (مؤشر الفاعلية) . فما هي درجة سعي المنظمة محل الدراسة إلى إدراك مختلف الحاجات و توفير التكنولوجيا اللازمة للعمل (مؤشر التطوير التنظيمي) ؟

\* منهج الدراسة : اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي .

\* عينة الدراسة : تمثلت في العينة الطبقية التناسبية . و قدر مجتمع الدراسة بـ 397 عاملا ومنه فالعينة كانت 68 مفردة بنسبة 20 % .

\* توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي :

- اعتمدت مؤسسة سوناپراك على تطبيق برنامج التطوير التنظيمي و ذلك من خلال القيام بإدخال تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي و الزيادة من مستويات أداء و كفاءة المورد البشري العلمية و العملية عن طريق برامج التكوين و التدريب في المعاهد المختصة والجامعات داخل و خارج الوطن .

- صدق الفرضية الأولى : تحقيق الأهداف يتوقف على نوعية الهيكل التنظيمي ، و هذا ما أكده العمال و المسئولين أي أن عملية تحديد المستويات الوظيفية يتم بطريقة مدروسة إذ يأخذ بعين الاعتبار جميع المعايير و المقاييس من المستوى التعليمي و الأقدمية و الخبرة المهنية في مجال العمل .
- صدق الفرضية الثانية : التزام المنظمة بواجباتها اتجاه العاملين بها يؤثر على نوع وكمية أدائهم الوظيفي . حيث أن نسبة كبيرة من العمال يشعرون بالرضا الوظيفي و هذا راجع إلى الطبيعة الايجابية لظروف العمل و المناخ التنظيمي السائد .
- معظم العمال بمؤسسة سوناطراك يرون أن دور التطوير التكنولوجي إيجابي و ذلك نتيجة الامتيازات التي تقدمها التكنولوجيا لهم في أداء الأعمال من اختصار الجهد و الوقت . في حين أن هناك فئة قليلة عارضت التكنولوجيا الحديثة و أغلبهم من ذوي الأقدمية الذين ألفوا نظام العمل القديم و عدم تمكنهم و تحكّمهم في هذه التكنولوجيا رغم تلقّيهم دورات تكوينية و تدريبية.

#### ■ أهمية الدراسة بالنسبة للدراسة الحالية :

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كونها اهتمت بإبراز العلاقة التي تربط التطوير التنظيمي بالفاعلية التنظيمية داخل مؤسسة سوناطراك و أثره على كفاءة المورد البشري و تطور أداءه . فالكفاءة و الأداء من اهتمامات الدراسة الحالية غير أن الاختلاف يظهر في اعتماد الباحثة على مجالات أخرى للتطوير، كالتطوير في الجانب التكنولوجي و على نوعية الهيكل التنظيمي بينما الدراسة الحالية ركزت على مجال واحد للتطوير التنظيمي وهو (تطوير المورد البشري) من خلال ثقافة الفرد و مستوى اتخاذه للقرار و تطوير قدراته و مهاراته .

✓ **الدراسة الثانية :** وهي بعنوان : **"دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمة** دراسة حالة مؤسسة سونلغاز" – مديرية التوزيع بالجلفة – <sup>1</sup>

- تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

1- عرض الإطار النظري لموضوع التطوير التنظيمي الذي لم يلق الاهتمام الكبير في الأبحاث الأكاديمية في الجزائر .

<sup>1</sup> - بن العايب بلقاسم : دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمة – دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالجلفة - ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، كلية العلوم السياسية والإعلام ، جامعة الجزائر 3 ، 2010 .

2- بيان مساهمة التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمات .

3- التعرف على البرامج المسطرة من قبل المؤسسة الجزائرية لمواكبة التغييرات الراهنة من جهة و تحسين أداء العاملين بها من جهة أخرى ، و مدى تطابقها مع مفهوم التطوير التنظيمي.

- وقد طرحت الدراسة تساؤل الإشكالية التالي :

كيف يساهم التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمة ؟

و لمعالجة هذا الموضوع اعتمد الباحث على التساؤلات الفرعية التالية :

1. ما المقصود بالتطوير التنظيمي و ما أهدافه ؟

2. ما هي مداخل التطوير التنظيمي و ما عوامل نجاحه ؟

3. ما هي المناهج و الأدوات التي يعتمدها التطوير التنظيمي لتحسين أداء العاملين ؟

4. ما هو واقع عوامل تحسين الأداء في المؤسسة الجزائرية على ضوء مفهوم التطوير التنظيمي ؟

- منهج الدراسة : اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي .

- عينة الدراسة : تمثلت في العينة العشوائية المقصودة تكونت من 20 فردا من أصل 70 فردا من مجتمع البحث على مختلف المستويات الإدارية .

- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي :

- تعمل مؤسسة سونلغاز على بلورة إستراتيجية لتطويرها وتكيفها مع متطلبات البيئة الخارجية.

- لا تأخذ إستراتيجية التطوير المعتمدة من قبل المؤسسة بقيم و معتقدات الأفراد .

- تلقى هذه الإستراتيجية الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا .

- أهداف هذه الإستراتيجية واضحة إلى حد ما .

- يتم إشراك العاملين في بلورة هذه الإستراتيجية من خلال النقابة باعتبارها ممثلا للعمال (شريك اجتماعي) .

-الإستراتيجية التطويرية مصممة في جها من قبل الإدارة العليا – المركزية- و المستشار الخارجي (شركة الكهرباء الكندية).

#### ■ أهمية الدراسة بالنسبة للدراسة الحالية :

الدراسة أجريت في مؤسسة سونلغاز و هي مؤسسة وطنية ذات طابع اقتصادي تعمل على توفير خدمة عمومية للكهرباء و الغاز ، و من مبادئ المؤسسة مواكبة التغييرات و التطورات الخارجية للحفاظ على سلامتها و بقاءها . و أظهرت نتائج الدراسة أنه هناك إستراتيجية للتطوير تلقى الدعم الكافي من الإدارة العليا لكنها لا تأخذ بقيم و معتقدات أفرادها و هذا ما يدعم الدراسة الحالية من خلال ما توصلت إليه الدراسة السابقة من نتائج .

← الدراسات التي تناولت موضوع التطوير التنظيمي في الوطن العربي :

#### 1. الدراسة الأولى :

وهي بعنوان " التطوير التنظيمي و أثره على فعالية القرارات الإدارية" دراسة بالمؤسسات الأهلية في قطاع غزة .<sup>1</sup>

تهدف الدراسة إلى التعرف على مجالات التطوير التنظيمي في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة ، توضيح دور التطوير التنظيمي في اتخاذ قرارات إدارية فعالة في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

كما تهدف الدراسة إلى تحديد و معرفة أهم الصعوبات التي قد تحول دون اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة .

و قد طرحت الدراسة تساؤل الإشكالية التالي : ما هو أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة ؟

و لمعالجة هذا الموضوع اعتمد الباحث على صياغة فروض عامة و فروض جزئية وهي كالتالي :

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمي و فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة. و يتفرع منها الفرضيات الآتية:

<sup>1</sup>- عصام محمد حمدان مطر : التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة ، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2008

- 1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف و استراتيجيات المنظمة و فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة .
- 2- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الأنظمة و السياسات الدراية و فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة .
- 3- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الهيكل التنظيمي و فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة .
- 4- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الأدوات و الأساليب التكنولوجية و فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة .
- 5- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية و تطوير العاملين و فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة .
- 6- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير جماعات العمل و فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة .

الفرضية الرئيسية الثانية :

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين في المؤسسات الأهلية تعزى للعوامل الشخصية ( العمر- الجنس – المؤهل العلمي – نوع الوظيفة – قطاع العمل ) .

- منهج الدراسة : اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي .

- عينة الدراسة : يضم مجتمع البحث 262 منظمة غير حكومية في قطاع غزة و تم تحديد معايير محددة لاختيار عينة الدراسة من ضمنها أن يصل عدد العاملين في المنظمة إلى 10 أو أكثر ، أو يبلغ عدد المتطوعين فيها 10 فأكثر ، و تم استبعاد المنظمات الصغيرة نظراً لمحدودية أنشطتها وضعف برامجها . و بناء على ذلك فقد تم اختيار عينة من 160 منظمة ممن انطبقت عليها المعايير السابقة .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي :

1-هناك علاقة بين جميع مجالات التطوير التنظيمي و فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة . وقد شملت هذه المجالات الأهداف و الإستراتيجيات ، الهيكل التنظيمي

، الأساليب و الأدوات التكنولوجية ، تنمية و تطوير العاملين ، الأنظمة والسياسات الإدارية و مجال العمل الجماعي .

2- أظهرت الدراسة وجود بعض الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة في بعض مجالات التطوير التنظيمي تعود للمتغيرات الشخصية مثل العمر و المؤهل العلمي و عدد سنوات الخبرة

#### ■ أهمية الدراسة بالنسبة للدراسة الحالية :

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها لموضوع العلاقة بين التطوير التنظيمي وفعالية القرارات الإدارية و لكنها تختلف معها في مجالات التطوير فبينما تتناول دراسة عصام محمد حمدان مطر مجالات عديدة لتطوير المنظمة كتطوير الهيكل التنظيمي والأدوات و الأساليب التكنولوجية وجماعات العمل فإن دراستنا الحالية اکتفت بالتطرق إلى مجال واحد وهو تطوير المورد البشري في المنظمة لضيق الوقت و قلة الإمكانيات ، كما أنها تختلف في البيئة التي تمت فيها الدراسة فالمجتمع الفلسطيني يختلف عن المجتمع الجزائري من حيث ظروف العمل و طبيعة التركيبة البشرية و الثقافة السائدة في كلتا البلدين ليست واحدة .

#### 2. الدراسة الثانية :

وهي بعنوان : "واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة و أثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات – دراسة مقارنة-".<sup>1</sup>

- تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

\* التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية و جامعة الأزهر و جامعة الأقصى.

\* التعرف على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات المبحوثة بهدف تعزيز التطوير المستمر للجامعات.

\* دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات المبحوثة و مستوى التطوير التنظيمي .

- وقد طرحت الدراسة تساؤل الإشكالية التالي :

<sup>1</sup>- سمير يوسف محمد عبد الإله : واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة و أثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات ، دراسة مقارنة ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2006 .

ما أثر الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية و جامعة الأزهر و جامعة الأقصى على التطوير التنظيمي للجامعات ؟

• ولمعالجة هذا الموضوع اعتمد الباحث على الفرضيات التالية :

✓ الفرضية الأولى :

يوجد اختلاف في نوع الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعة الإسلامية و جامعة الأزهر وجامعة الأقصى .

✓ الفرضية الثانية :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إداريي و أكاديمي و أعضاء مجلس كل جامعة من الجامعات الثلاثة تتعلق بنوع الثقافة التنظيمية .

✓ الفرضية الثالثة :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعة الإسلامية و جامعة الأزهر و جامعة الأقصى تتعلق بمستوى التطوير التنظيمي .

• الفرضية الرابعة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعة الإسلامية و جامعة الأزهر و جامعة الأقصى و مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الثلاثة .

- منهج الدراسة : اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي .

- عينة الدراسة : تمثلت في العينة العشوائية الطبقية ، تكونت من 340 موظفا و استجاب منهم 264 موظفا أي بنسبة 77.6 % .

- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي :

1- الثقافة التنظيمية في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الانجاز ، بينما الثقافة التنظيمية في كل من جامعة الأزهر و جامعة الأقصى تميل إلى ثقافة النظم و الأدوار .

2- أولويات الموظفين في الجامعات الثلاثة هي الالتزام بأداء واجباتهم حسب اللوائح الأمر الذي يعكس (نسبياً) الشخصية و المركزية للرؤساء في الأقصى و الأزهر ، هذا بالإضافة إلى انخفاض مستوى التعاون بين زملاء في الجامعات الثلاثة .

3- أظهرت نتائج الدراسة انخفاض في مستوى التفويض في الجامعات الثلاثة .

4- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعات الثلاثة و التطوير التنظيمي ، كما أن ميل كل من الأزهر و الأقصى على ثقافة النظم والأدوار أدى إلى أن مستوى التطوير التنظيمي فيهما أقل من مستواه في الإسلامية .

## الفصل الثاني :

### المدخل النظرية لدراسة الرقابة الإدارية والتطوير التنظيمي

#### تمهيد

أولا : المدرسة الكلاسيكية .

- ❖ الإدارة العلمية عند فريدريك تايلور
- ❖ التقسيم الإداري عند هنري فايول
- ❖ الإدارة البيروقراطية عند ماكس فيبر

ثانيا : المدرسة النيوكلاسيكية

- ❖ نظرية العلاقات الإنسانية
- ❖ نظرية (x) و (y) عند دوغلاس ماكريجور

ثالثا : المدارس الحديثة .

- ❖ النظرية الكمية
- ❖ النظرية الموقفية
- ❖ نظرية النظم
- ❖ النظرية اليابانية

خلاصة الفصل

## تمهيد:

يعد موضوع الرقابة الإدارية و التطوير التنظيمي من الموضوعات الهامة التي أولتها الدراسات السوسيولوجية عناية كبيرة ، لذلك فقد تعددت الدراسات و المقاربات النظرية التي تناولت هذين المتغيرين بتعدد المنطلقات الإيديولوجية للباحثين ، و بالنظر إلى هذا التعدد النظري سنحاول التعرض إلى المحاولات النظرية ذات الارتباط الوثيق بموضوع الرقابة الإدارية و التطوير التنظيمي و هي كالاتي :

### 1. المدرسة الكلاسيكية :

ترتبط المدرسة الكلاسيكية بمجهودات مجموعة من الباحثين الأوائل الذين حاولوا معالجة المشكلات الإدارية على أسس علمية و الإبتعاد عن المفاهيم الخاصة بالتجربة و الخطأ و الحدث و التخمين. و برغم أن ظهور تلك المداخل إرتبطت بأشخاص معينين ، إلا أن تلك المداخل تشترك فيما بينها من حيث نظرتها إلى العاملين في المنظمة ، و الإفتراض الأساسي لتلك المداخل هو أن "الإنسان كائن إقتصادي رشيد يسعى إلى تعظيم العائد المادي" ، و بمعنى آخر فإن قوة إرتباط العامل بالمنظمة تتحدد في ضوء العائد المادي الذي يمكن أن يحققه العامل عند التحاقه بالمنظمة و إستمراره بها .

#### أ- نظرية الإدارة العلمية :

اقترح فريديريك تايلور مدخل الإدارة العلمية في كتابه المعنون " مبادئ الإدارة العلمية " عام 1911 ، و قد ظهر هذا المدخل في ظل الظروف التي كانت تعيشها المنظمات الأمريكية آنذاك و التي تميزت بنمو حجمها ، و زيادة حجم إنتاجها.<sup>1</sup>

كما أنه ركز على ضرورة وأهمية تدريب العناصر البشرية و تطوير كفاءتهم الإدارية و الإشرافية والإنتاجية.

وتفترض هذه النظرية أن العاملين في المستويات الدنيا من التنظيم الإداري لا يشعرون بالمسؤولية ويفتقدون إلى المقدرة على التوجيه الذاتي في عملهم. وهم بحاجة مستمرة إلى الرقابة والإشراف . و ينحصر دورهم في تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة إليهم من مستويات الإدارة العليا.<sup>2</sup>

لذلك إهتم تايلور و أتباعه من المهندسين الصناعيين بدراسة الوقت و الحركة ، و وضع أفضل فنون الحركة الفيزيقية للألة ذاتها و ليس للفرد. كما استعان تايلور بعلماء النفس الاجتماعيين المتخصصين في الجوانب الإنسانية لتقديم خدمتهم في كيفية استغلال الطاقة الفيزيقية المثلى من الفرد.

1 - عادل محمد زايد : إدارة الموارد البشرية (رؤية إستراتيجية) ، ب ط ، ب د ، القاهرة ، 2003 ، ص 17 .  
2 - فاروق عبده فليبه والسيد محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة ، عمان الأردن ، 2005 ، ص 53 .

و في ضوء ما سبق افترض "تايلور" أنه يمكن زيادة إنتاج العاملين عن طريق مدخل علمي للإدارة يهدف إلى تنمية قدرة المشرفين (المديرين) على توجيه و دعم العاملين مع توفير الحوافز المناسبة للعاملين لتشجيعهم على زيادة إنتاج ، و قد أكد "تايلور" أيضا على أهمية تحسين ظروف العمل المادية (الإضاءة والتهوية و درجات الرطوبة) التي يعمل بها العاملين لضمان زيادة إنتاجيتهم . و يؤكد "تايلور" في هذا المجال على أهمية مفهوم "تقسيم العمل و التخصص" ، فقد افترض تايلور أن زيادة كفاءة العمل تتحقق من خلال تفتيت الوظيفة الواحدة إلى مجموعة من الوظائف الفردية على أن يتخصص كل موظف في أداء إحدى تلك الوظائف .

و بصفة عامة فقد حدد تايلور أربعة مبادئ أساسية للإدارة العلمية هي :

المبدأ الأول : دراسة الحركة و الوقت بشكل علمي بهدف التوصل إلى أنسب طريقة لأداء الوظيفة بشكل فعال ، و تسمى هذه الطريقة بإسم "طريقة الأداء المثلى".

المبدأ الثاني : إختيار العاملين بأسلوب علمي دقيق لضمان وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

المبدأ الثالث : تدريب العاملين على أداء الوظائف بشكل يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم.

المبدأ الرابع : تخطيط الوظائف بما يؤدي إلى تسهيل مهمة العاملين على أداء وظائفهم بسهولة ويسر.<sup>1</sup>

### ✚ فرانك جيلبرت : Frank Gillerth

تميزت أعمال جيلبرت في الدراسات المتعمقة للوقت و الحركة و إستخدامها في القطاع الصناعي مما يبرهن مدى تأثره بأبحاث و نتائج تايلور و نمط تفكيره العلمي .<sup>2</sup>

لاحظ جيلبرت عندما كان تلميذا صناعيا في مهنة البناء و التشييد كيفية وضع أحجار البناء أثناء عملية البناء ، فإتضح له أن عملية صف الحجارة تختلف من عامل إلى آخر و أيضا تختلف هذه العملية للعامل الواحد من وقت لآخر ، و بناء عليه إنحصر تفكير جيلبرت في ضرورة الوصول إلى ما يسمى بالطريق الأفضل للأداء " On Best Way " .

توصل جيلبرت إلى نظام عرف بنظام السرعة Speed Work إلا أن مفهوم السرعة لم يكن ناتجا من ممارسة الضغط النفسي على العامل للإسراع في تأدية الحركات ، و لكن من تقصير الوقت اللازم للأداء و ذلك كما سبق و ذكرنا بالإستغناء عن الحركات غير الضرورية بعد دراستها. ترتب على نظام جيلبرت زيادة في أجور العمال زيادة واضحة و لكن بالرغم من أن تايلور كان من الأوائل

1 - عادل محمد زايد : نفس المرجع ، ص 19 .  
2 - كامل بربر : الإدارة عملية و نظام ، الطبعة الأولى ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر ، بيروت لبنان ، 1996 ، ص ص 26، 28 .

الذين أدخلوا العديد من التحسينات على تطوير طريقة الأداء ، إلا أن نظام جيلبرت و الطريقة التي توصل إليها تعتبر إسهاما جوهريا في علم الإدارة إستندت عليها كافة الأساليب الحديثة في مجال دراسة الوقت و الحركة والتي تعرف Modern Motion Study .

### Henry Gantt : هنري جانت

عمل جانت مع تاييلور بهدف تطوير نظام الأجر التشجيعية نظرا لل صعوبات التي واجهت تطبيق هذا النظام في ظل تعطل الآلات و تدني جودة المواد و الاختناقات في الإنتاج . توصل جانت إلى ربط خطة العمل بالمكافأة حيث إستندت خطته على تحديد معدل الإنتاج اليومي مقرونا بعدد من وحدات الإنتاج ، وكذلك أجر ثابت غير مرتبط بنجاح أو فشل العمال في تحقيق الإنتاج اليومي ، فإذا تمكن العامل من إنجاز العمل المقدر بثلاث ساعات أو أقل فإنه يستحق مقابل ذلك أجرا يعادل أربع ساعات وفقا لمعدل الأجر اليومي ، أما إذا فشل العامل فيحصل عندئذ على أجره العادي فقط .

و لعل أبرز مساهمات جانت و أشهرها تلك الخريطة التي تحمل إسمه حتى يومنا هذا .

و التي تستخدم في المجالات الإنتاجية و الصناعية و هي خريطة جانت Gant Chant .

إستخدم جانت هذه الخريطة في تخطيط العمل الإنتاجي من حيث ترتيب مراحل و إنسيابه مع تقدير المدة الزمنية اللازمة للانتهاء من كل مرحلة من المراحل ، كما إستخدم جانت هذه الخريطة للمراقبة الزمنية لعمليات التنفيذ ، حيث تراقب المدة الزمنية مع خطوات و مراحل العمل للتأكد من الإلتزام الزمني بالخطة ، و مدى تأثير التأخير أو الإنتهاء المبكر من إحدى المراحل على موعد الإنتهاء من العمل بكامله .

بالإضافة إلى أهمية الإضافة العلمية لخريطة جانت في المجالات الإنتاجية إلا أن جانت ساهم أيضا في الربط بين نتائج العمل الإنتاجي و بين :<sup>1</sup>

- ضرورة تقديم الحوافز للعمال الذين ينتجون أكثر من المعدل المطلوب ، على أن يمنح الأجر العادي للعامل الذي ينتج أقل من المعدل المطلوب .
- الإهتمام بالعوامل النفسية و الإنسانية للعامل كمدخل أساسي لزيادة الإنتاج .

### ب- نظرية التكوين الإداري : " هنري فايول " ( Henry – Fayol ) ( 1841 – 1925 )

في نفس الوقت الذي إقترح فيه "تاييلور" مدخل الإدارة العلمية إقترح العالم الفرنسي "هنري فايول" مدخل مبادئ الإدارة . و يهتم هذا المدخل بصفة أساسية بوصف الممارسات الإدارية الناجحة للمديرين خاصة في مجال المنظمات الحكومية ، و قد حدد "فايول" الوظائف الأساسية للمدير على أنها تشمل وظائف التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة .

<sup>1</sup> - بيان هاني حرب : مدخل إلى إدارة الأعمال ، ب ط ، دار الثقافة للنشر ، عمان الأردن ، 2000 ، ص 53 .

و إلى جانب وظائف المدير ، حدد "فايول" مجموعة من المبادئ الإدارية الهامة التي يجب تطبيقها لضمان زيادة كفاءة العمل ، و من أهم هذه المبادئ ما يلي :<sup>1</sup>

\* تقسيم العمل : يجب تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف على أن يتولى كل فرد التخصص في أداء وظيفة محددة ، و يهدف تقسيم العمل إلى زيادة كفاءة العاملين .

\* السلطة و المسؤولية : السلطة هي حق إصدار الأوامر و ممارسة الضغوط لضمان طاعة العاملين وترتبط السلطة بالمسؤولية ، و المسؤولية هي تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة (المحاسبة) . و بالتالي فإن من يحصل على سلطة ما لا بد أن يتحمل المسؤولية .

\* التأديب : المنظمة الناجحة هي المنظمة التي تستطيع أن توحد جهود العاملين ، و مع ذلك فإن توقيع العقوبات يعتبر أمراً ضرورياً لضمان عقاب غير الملتزمين ، بشرط أن تطبق تلك العقوبات على جميع المخالفين دون تفرقة .

\* وحدة الأمر : الموظف يتلقى أوامره من شخص واحد فقط (مديره المباشر) .

\* وحدة الهدف : المنظمة كلها يجب أن تهدف إلى تحقيق هدف مشترك و محدد و واضح .

\* المصلحة العامة : الأولوية للصالح العام و ليس للمصالح الفردية .

\* الأجر المناسب : يجب أن تأخذ المنظمة في إعتبارها العديد من المتغيرات عند تحديد الأجر المناسب و من هذه المتغيرات أسعار السلع و الخدمات ، مستوى المعيشة ، و مستوى الأرباح الذي تحققه المنظمة .

\* المركزية Centralization: تعني تركيز السلطة في يد شخص واحد تتم تفويضها في ضوء الظروف الخاصة بكل مشروع .<sup>2</sup>

\* تسلسل السلطة : توزع السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة كل حسب اختصاصاته ، و غالباً ما تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل .

\* الترتيب : لزيادة درجة الكفاءة و التنسيق يجب أن توضع كافة الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة لأداء وظيفة معينة قريبة من مكان استخدامها.<sup>3</sup>

\* مبدأ المساواة Equity: ضرورة تطبيق العدل و المساواة من طرف الرؤساء عند التعامل مع

1 - عبد الله محمد بن عبد الرحمان : علم الاجتماع الصناعي ، ب ط ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 90 .

2- علي السلمي : تطور الفكر الإداري ، ب ط ، وكالة المطبوعات للنشر ، الكويت ، 1975 ، ص 192 .

3 - عادل محمد زايد : المرجع السابق ، ص 24 .

المرووسين قصد توفير جو عمل مناسب .<sup>1</sup>

\* الإحتفاظ بالكفاءات الإدارية : يجب أن تعمل المنظمة على الإحتفاظ بالعمال المتميزين .

\* المبادرة : لا بد من تشجيع العاملين على المبادرة و دعم روح التجديد و الابتكار .

\* إضفاء روح المرح للمجموعة Esprit of corps: في الوحدات التي بها كثرة من العمال على

المدراء تعزيز روح الألفة و الترابط بين الموظفين و منع أي أمر يعيق هذا التآلف .<sup>2</sup>

● تعقيب على نظرية التكوين الإداري :

من خلال ما سبق عرضه حول نظرية التكوين الإداري أو ما يعرف بنظرية الإدارة التنظيمية نرى

أن فايول قد ركز على العمليات الداخلية للتنظيم و المظاهر الرئيسية للأداء في العمل كما أنه إهتم

بالجوانب الفيزيولوجية للعمال على عكس "فريدريك تايلور" الذي إهتم بالجوانب المادية للعمل

و أهمل الجوانب النفسية و الإجتماعية للعامل .

كما نجد أن فايول قد حدد من خلال المبادئ الأربعة عشر العناصر المساعدة على خلق و تحقيق

كفاءة الأفراد خاصة المديرين.

إن ما يؤخذ على هذه النظرية أنها أهملت الجوانب الإنساني التي تعتبر الدعائم الأساسية لأي

تطوير إداري ، حيث شهد التطوير التنظيمي عند "فايول" بعض الممارسات و التطبيقات في الجوانب

الهيكلية و البنائية ، فالتطوير في هذه المرحلة كان زيادة الإنتاجية و إستخدام الأسلوب العلمي و تبسيط

الإجراءات و جعل بيئة المنظمة مستقرة. كان أسلوب التطوير يعتمد على القوة و الإيجار ( السلطة).<sup>3</sup>

و عليه نرى أن "هنري فايول" قام بإنجازات و إسهامات لنمو و تطوير التنظيم الإداري من أجل

وصول المجتمعات إلى أعلى درجات الرقي و الإزدهار .

### ج- النظرية البيروقراطية :

ظهرت هذه النظرية في أوائل القرن العشرين و تعتبر البداية لنظرية التنظيم العلمية التي تنتسب إلى

"ماكس فيبر" ، الذي كان أول من صنف خصائص البيروقراطية بشكل منهجي و منطقي ، مبرزاً

أهميتها في تنظيم الأنشطة الإجتماعية ، و تأثيرها على السلوك التنظيمي و الأداء .

1 - سعيد عبد المرسي بدر : الايديولوجيا و نظرية التنظيم و الإدارة ، ب ط ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 1990 ، ص 136 .

2 - مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، ب ط ، المؤسسة الوطنية للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 1990 ، ص 73 .

3 - زيد منير عيوي : إدارة التغيير و التطوير ، الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة ، عمان الأردن ، 2007 ، ص 160 .

و قد وضع بعد ذلك النموذج المثالي لدراسة تنظيم المؤسسة و الذي يطلق عليه الأسلوب الإداري الرشيد ، لتحليلاته الموضوعية الدقيقة و الرشيدة ، و لقد ركز من خلاله على الرقابة الصارمة والإشراف الدقيق .

إقترح "ماكس فيبر" نموذج التنظيم البيروقراطي لعلاج العديد من مظاهر الخلل التي عانت منها المنظمات الحكومية الألمانية في بداية القرن العشرين ، و قد حدد "فيبر" السبب في هذا الخلل على أنه خلل في مفهوم السلطة ، فسلطة الموظف في ذلك الوقت لم تكن مستمدة من الوظيفة ذاتها بقدر ما كانت مستمدة من المكانة الإجتماعية لشاغل الوظيفة . و لهذا السبب اقترح "فيبر" مدخل المنظمات البيروقراطية لعلاج هذا الخلل .

#### • البيروقراطية و العقلانية :

جاءت أفكار "فيبر" عن البيروقراطية، التي تعتبر من أهم إسهاماته و التي تنسب إليه مفهوما ونظرية واضحة المعالم ، ترتبط بكتابات و بأفكاره التصورية ، التي أسهم بفضلها في وضع أسس أحد فروع علم الاجتماع المتخصصة وهي علم اجتماع التنظيم . ولقد طرح "فيبر" في إطار تحليلاته للتنظيمات التقليدية ثم التنظيمات الكاريزمية وأخيرا العقلانية التي تظهر بفضل ظهور البيروقراطية، والتي اعتبرها "فيبر" أعلى مراحل التطور العقلاني للفعل و السلوك و التنظيمات والمجتمعات البشرية .

ولقد تطور المفهوم البيروقراطي مثل المفهومات التي ظهرت قبله و بعده مثل : الطبقة ، الإيديولوجية ، والأرستقراطية وغيرها ، ولكن التحليل الفيبري ذات المستوى الميكروسكوبي ، ميز البيروقراطية باعتبارها أفضل نظام تحت حكم القانون ، و التي تعمل على حل المشكلات بصورة أفضل .<sup>1</sup>

ويعرض "فيبر" الخصائص أو العناصر العامة التي يتميز بها نموذج المثالي للبيروقراطية كما يلي:

يرتبط التنظيم بالقواعد الوظيفية وبمستوى خاص أو معين من الكفاءة الإدارية ، كما أنه يقوم على مبدأ أو أسلوب تقسيم العمل وهذا بالضرورة يحتاج إلى إجراءات و قواعد لخضوع الأعضاء وامتثالهم ، في جميع الحالات و الظروف التي تحيط بظروف العمل الوظيفية و المهنية . كما يتألف من خلال أعضاء الجهاز الإداري أو هيئة التسلسل التي يتم اختيارهم وفقا لنظام التعيين و الانتخاب و يخضع هؤلاء الأعضاء في التنظيم جميعا لمبدأ التسلسل . حيث يخضع كل عضو من أعضاء التنظيم ، إداريا و وظيفيا للفرد الذي يعلوه و يفوقه في المرتبة الوظيفية . و هذا التسلسل بالطبع يأخذ طابعا أو شكلا هرميا . و القواعد والإجراءات الوظيفية ، تقوم على أسلوب رتيب خاص ، حيث توجد القواعد التكنيكية المعيارية و وجود الخبرة التخصصية القائمة على نوع خاص و معين من

<sup>1</sup> - عبد الله محمد بن عبد الرحمان : النظرية في علم الاجتماع ، ب ط ، دار المعرفة الجامعية ، القاهرة ، 2006 ، ص ص 276 ، 277 .

الترشيح بالإضافة إلى أن وضع أفراد أو أعضاء التنظيم بعيدين كل البعد عن امتلاك وسائل السيطرة و الإنتاج ، أما القواعد بصفة عامة ، فهي صارمة جامدة ،

و تكون مسجلة أو مكتوبة حتى في الحالات التي تكون فيها المناقشات بين الأعضاء شفوية ، فيكون لها طابع الإلزام أو صفة الجبرية ، مثل القواعد أو الوثائق المكتوبة .

ويوضح "فيبر" أن للبيروقراطية نوع من المظاهر أو الأشكال التي تظهر من خلالهما – وهما- حكم الفرد ، والبناءات الكلية (وهي تنظيمات بيروقراطية تميل للأخذ بالديمقراطية و التعاون في ممارسة الحكم ، وتظهر كبناءات أو تنظيمات في مراحل التغير أو التحول الروتيني ، و لكن لها خصائصها البيروقراطية العقلانية). و كليهما يخضعان للتغير والتعديل فالنوع الأول ، يكون مفتوحاً للتغير ، و الثاني يظهر من خلال عمليات فصل القوة و تحديدها ، و تظهر كبناءات غير مستقرة .

و يبنى مدخل التنظيم البيروقراطي على أساس تكوين منظمات نموذجية و مثالية على أساس من المنطق والنظام و السلطة الوظيفية ، و طبقاً لهذا النموذج فإن أهم خصائص المنظمات البيروقراطية ما يلي :

\* تقسيم العمل .

\* تسلسل السلطة .

\* قوانين العمل الرسمية .

\* الموضوعية بدلاً من الشخصية .

\* الترقية على أساس الجدارة و ليس الأقدمية.<sup>1</sup>

إن تكوين المنظمات البيروقراطية طبقاً للخصائص السابقة يضمن إلى حد كبير زيادة كفاءة تلك المنظمات و تحقيق الأهداف التنظيمية ، و برغم أهمية تطبيق مبادئ التنظيم البيروقراطي ، إلا أن هذا المفهوم كان من أكثر المفاهيم الإدارية عرضة للانتقاد نظراً لإرتباطه بفكرة التوسع في تطبيق حرفية القوانين و اللوائح و البطء في الأداء و تعطيل العمل ، و عدم تشجيع العاملين على التجديد و الابتكار ، و من الضروري أن نؤكد في هذا المجال أن العديد من الإنتقادات الموجهة إلى التنظيم البيروقراطي هي إنتقادات غير دقيقة ، بل إنه في ظل ظروف تنظيمية و بيئية معينة يصبح التنظيم البيروقراطي تنظيمياً فاعلاً .

● تعقيب و نقد للمداخل الكلاسيكية في الإدارة :

<sup>1</sup> - حسن حريم : مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات – العمليات الإدارية ) ، ب ط ، دار حامد للنشر ، عمان الأردن ، 2006 ، ص 57 .

قدم رواد المدرسة الكلاسيكية في الإدارة مقترحات عديدة هدفها تحقيق المستوى الأمثل من الإنتاجية والكفاءة التنظيمية . و تتمثل القضايا محور الإهتمام الرئيسي في النظرية الإدارية ، بالتخصص ، التدرج الهرمي للسلطة التنظيمية ، تفويض السلطة ، نطاق الضبط ، و ترتيب الوحدات الفرعية التي يتألف منها التنظيم .

و تواجه النظرية الكلاسيكية في الإدارة إنتقادات في جوانب كثيرة من أهمها :

- 1- تجاهل عوامل خارجية مؤثرة عند الحديث عن الكفاية و الإنتاجية مثل العمالة التنظيمية ومدى توافرها في البيئة الخارجية ، و القيود المفروضة من قبل تشريعات العمل و إتفاقيات النقابات العمالية .
- 2- تتأثر التخصصية داخل أي تنظيم بالثقافة العامة للبيئة المحيطة به . و هذا ما لم تتعرض له النظرية الإدارية .<sup>1</sup>
- 3- تجاهل دوافع الأفراد في كل مستويات العمالة التنظيمية ، على إفتراض أن العمال يمثلون إمتداداً للمكينات التي يعملون عليها و أنهم مجرد أدوات ينفذون العمل المطلوب منهم وفق تعليمات مفصلة و واضحة من قبل المستويات الإشرافية .
- 4- وجود نمط رسمي متدرج من السلطة يبدأ من أعلى مستوى إداري عبر مستويات إشرافية متتالية . و في هذا تجاهل للسلطة غير الرسمية من خلال قيادات جماعات العمل غير الرسمية .
- 5- تنهض النظرية الكلاسيكية للإدارة على رؤية التنظيم كنسق مغلق ، و من ثم فإن الإطار التصوري لها يشوبه الكثير من نقاط الضعف التي تتصف بها مداخل النسق المغلق .

## 2. المدرسة النيوكلاسيكية :

لقد جاءت هذه النظريات كرد فعل للنظريات الكلاسيكية ، التي ركزت إهتمامها على التنظيم وأفراده من زاوية الهيكل الرسمي و عوامل الرشد ، في حين ركزت النظريات النيوكلاسيكية على العوامل الإجتماعية و النفسية للأفراد أخذة بعين الإعتبار أهمية التنظيم غير الرسمي و تأثيره على أفراد التنظيم ، و قد أدرجنا تحت ضوئها عدد من النظريات أهمها :

### أ- نظرية العلاقات الإنسانية :

لقد نشأت نظرية العلاقات الإنسانية منذ العقود الأولى للقرن العشرين ، في ظروف تعدد الواقع الأول لظهورها و تطورها في دراسة التنظيمات الصناعية و الإنتاجية .

<sup>1</sup> - محمد سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2004 ، ص 43 .

و تقوم هذه النظرية على أفكار " إلتون مايو " الذي وجه إهتماماته للعنصر البشري و إعتبره أهم العناصر في المؤسسة التي تعمل على ضمان بقائها و إستمرارها .

وقد أكد " إلتون مايو " و زملاءه من خلال التجارب التي قام بها في مصنع " هاوثورن " التابعة لشركة " وسترن إلكترونيك " على بعض الأفكار و المبادئ التي لفتت الأنظار إلى دور العلاقات الإنسانية و أهميتها في السلوك التنظيمي . و هذا من خلال إكتشاف أهمية العلاقات الإجتماعية في زيادة الأداء و الإنتاج ، حيث أن تماسك الجماعة و الإلتزام بمبادئها له تأثيره الواضح على إنتاجية العمال و سلوكهم أثناء العمل <sup>1</sup>.

لهذا فقد أكد أنصار هذه النظرية على ضرورة عمل القيادة على تحقيق التقارب بين التنظيم الرسمي و غير الرسمي من خلال إشراك العمال في عملية الإدارة و الإهتمام بالإتصالات بين أجزاء التنظيم و ضرورة العمل الجماعي ، و كسر الروتين الناتج عن التخصص الدقيق في العمل .

كما نادى أنصار هذه النظرية بضرورة تحفيز العاملين في المنظمة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية و الإجتماعية ، و هذا لأن الحوافز المعنوية لها دورها أيضا في إثارة دوافع الأفراد كالحوافز المادية تماما.

بالإضافة إلى هذا فقد ركزت أيضا على ضرورة خلق إتصال فعال بين مستويات المنظمة المختلفة لتبادل المعلومات ، و هذا من خلال مشاركة العاملين و إتباع الأسلوب الديمقراطي .

و معنى هذا أن الرقابة داخل المنظمة لا تكون صارمة و لا لصيقة ، 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 و مهارات إجتماعية بنفس القدر الذي يتمتع فيه بمهارات فنية في العمل. و هذا لأن الطريقة الديمقراطية في معاملة العاملين كفيلة بأن تحقق لهم المناخ الملائم ، إذ أنها تشبع حاجاتهم للإحترام و التقدير و إثبات الذات و تجعلهم يشعرون بالرضا فيتوجهون إلى زيادة أدائهم في العمل الذي يظهر من خلال زيادة الإنتاج .

و قد أسهمت حركة العلاقات الإنسانية في إثراء الفكر الإداري من خلال أفكار و مبادئ هامة تتعلق بالجوانب الآتية :

- إن السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية .

1 - أحمد الأصفر و أديب عقيل : علم اجتماع التنظيم و مشكلات العمل ، منشورات جامعة دمشق ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية ، مقرر علم الاجتماع و العمل ، السنة الرابعة ، 2003 ، ص 116 .

- إن القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد ، و بالتالي المحددة لكفاءتهم.<sup>1</sup>
- إن الاتصالات و تبادل المعلومات و التفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال بعضهم البعض، وبينهم رؤسائهم تسهم جميعا في تطوير علاقات العمل بشكل ايجابي يؤثر في الإنتاجية .
- إن الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق أهداف الإنتاجية ، و من ثم انتشرت مفاهيم المشاركة في الإدارة و تفويض السلطة و اللامركزية الإدارية .

### ب- نظرية الفلسفة الإدارية :

يعتبر " دوجلاس ماكريجور " من أبرز أنصار هذه الحركة الإنسانية من خلال نظرية الفلسفة الإدارية والتي قامت على أساس إفتراضي رئيسي و هو أن كل عمل أو تصرف إداري في التنظيم إنما يركز على نظرية تنظيمية معينة ، أي أن لكل مدير فلسفته الإدارية و نظريته الخاصة التي تؤثر على سلوكه و تصيغ تصرفاته بطابع معين . أي أن سلوك المشرف مع المرؤوسين يتحدد وفقا لتصور هذا الأخير .

و لقد جاءت هذه النظرية كرد فعل على المبادئ التي نادى بها النظريات الكلاسيكية ، التي نادى بوحدة الأمر، التخصص الوظيفي ، الهيكل الهرمي للتنظيم و تحديد نطاق الإشراف و السلطة واعتبرتها مبادئ ثابتة لا تقبل أي نقاش ، حيث شبهها بعض روادها بالقوانين الطبيعية . و من بين أهم ما نادى به هذه النظرية هو إعتبارها أن السلطة هي الوسيلة الوحيدة للتأثير على سلوك أعضاء التنظيم ، و هذا ما إعترض عليه " ماكريجور " الذي يرى أن السلطة واحدة من أنواع مختلفة من أساليب التأثير على السلوك الإنساني ، فهناك مثلا عمليات الإجبار المباشر كوسيلة للتأثير على السلوك وأساليب الإغراء المختلفة .<sup>2</sup>

و بناء على هذا قدم " ماكريجور " نموذجين أطلق عليهما نظرية (x) التي تمثل الفكر الكلاسيكي في التوجيه و التحكم ، و نظرية (y) و التي يؤمن بها و التي تصور تأثره بحركة العلاقات الإنسانية . و تتمثل الافتراضات التي قدمها حول طبيعة السلوك الإنساني في محيط العمل فيما يلي :

- الفروض المتعلقة بنظرية (x) "أكس"

- الفروض المتعلقة بنظرية (y) "واي"

نظرية (x) تقوم على جملة من الفروض أهمها :

<sup>1</sup> - علي السلمي : السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، دار غريب ، القاهرة ، 1979 ، ص 31 .  
<sup>2</sup> - كامل بربر : إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، ب ط ، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع ، بيروت ، 1997 ، ص 105 .

- الإنسان كسول بطبعه لا يحب العمل ، ولا يعمل إلا قليلا .
  - الإنسان ليس طموح و يكره المسؤولية .
  - الإنسان يفضل أن يقاد بدل أن يقود .
  - الإنسان كائن منغلق داخليا ، أي أنه لا تهتمه أهداف المؤسسة و إنما تهمة ذاته فقط .
- و على هذا الأساس فإن ممارسة الضبط الخارجي و التهديد بالعقاب و انتهاج أسلوب القوة والإشراف وتطبيق الرقابة اللصيقة . و هذا يسمى بفلسفة الضغط على الأفراد و توجيههم باستمرار هو السبيل لجعلهم يعملون بجدية و فعالية و قد كان هذا سائد و مسيطر لحد كبير في كثير من المؤسسات .
- وتقوم نظرية (y) على الفروض التالية :
- الإنسان كائن فعال قادر على العمل وراغب فيه .
  - الإنسان أكثر التزاما بالأهداف التنظيمية إذا ما تم تحفيزه و مكافئته على ذلك .
  - يمتلك الإنسان القدرة على الابتكار و الإبداع .
  - الإنسان قادر على تحمل المسؤولية و له استعداد لتحقيق أهداف المؤسسة وما على الإدارة إلا توفير الشروط الملائمة لتنمية قدراته و تحقيق أهدافه ، و أن تحرره من الرقابة المباشرة و ترك الحرية له في توجيه أنشطته و تحمل مسؤولياته لإشباع حاجاته و تحقيق ذاته و بالتالي رضاه عن العمل و استقراره فيه ، و لهذا يكون من المفيد على الإدارة تفويض سلطاتها لمواردها البشرية و فسخ المجال لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات .<sup>1</sup>
- يبدو من خلال ما سبق أن النظريتين السابقتين تختلفان بشكل واضح في الإفتراضات التي تنطلقان منهما ، حيث أعتبر " ماكغريغور " بمثابة حالتين لفئتين من المديرين ، فإما أن يتبنى المدير نظرية (x) والتي أن الإنسان شرير و يكره العمل بطبعه وهي تعتمد على الإشراف و الرقابة اللصيقة، فهي تقوم على فلسفة الضبط و التشدد و التشاؤم، حيث تكون الرقابة مفروضة و مستمرة مما يجعل الأفراد داخل المؤسسة ينفرون من العمل و غير راضين عن هذا النمط المتبع من الإشراف .
- في المقابل فإن نظرية (y) ترى أن الإنسان خير بطبعه فهي تقوم على فلسفة متفائلة ومرنة ، كما تزوج قدر المستطاع بين حاجات الفرد و حاجات المؤسسة ، كما تسمح للعاملين في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات لذلك سميت بنظرية المشاركة فالمدير من النمط إكس (x) يعامل

<sup>1</sup> - كامل بربر : نفس المرجع ، ص 106 .

الأفراد بافتراض أنهم غير واعين وغير مسؤولين ولا يستحقون الثقة ، لذلك فهو يسهر على تشديد الرقابة والعقاب بالنسبة للعاملين معه، في حين المدير من النمط (y) "واي" عكس ذلك تماما .

و خلاصة القول أن نظرية الفلسفة الإدارية و التي تضم نظرية (x) التي تعتمد على إستخدام السلطة وأساليب الرقابة و الإشراف في التأثير على سلوك الفرد وتحقيق أهداف التنظيم ، أما نظرية (y) نجد أن العنصر الرئيسي فيها هو التكامل بين أهداف الفرد و أهداف التنظيم ، من خلال إشباع حاجات العامل المادية والمعنوية والتي تجعله يشعر بالرضا والاستقرار في العمل.

### 3- المدارس الحديثة :

#### أ- النظرية الكمية :

ساهمت في تطوير وإثراء البحوث الإدارية خاصة من حيث إضفاء الجانب العملي و التطبيقي على هذه المهام، وقد نالت الكثير من الخبرة من خلال الممارسة الميدانية و حرصها على تكميم ما تلاحظه و ما تنجزه وما تريد القيام به و ذلك حتى تبلغ درجة عالية من الدقة والموضوعية ، وساعدها ذلك على إيجاد الحلول لكثير من مشاكل التسيير و تطورت ممارساتها خاصة في ميدان الحرب الذي يتطلب الدقة والانضباط و الجدية وعدم ترك أي شيء للصدفة ، هذا القطاع الذي يحتاج إلى الكثير من المهام التي منها النقل و التوزيع والصحة والهندسة والتخزين والمناورات والتدريب ، وكلها مهام تحتاج إلى أخصائيين كل في مجال تخصصه ويحتاج تسيير هذه الجوانب مستوى عال من التعاون الإجباري و الانضباط ، ومصادر محددة تتخذ القرارات.<sup>1</sup>

ويعني القرار الاختيار الأنسب بين عدة بدائل متاحة بناء على عدة متغيرات منها الوقت والتكاليف والفعالية ، بحيث يتم تنفيذه بناء على جملة من الإجراءات الجزئية ، و يعتبر " هربرت سيمون" مؤسس هذه المدرسة إذا إنطلق في دراسته من البحث عن الأسباب التي تعيق سير القرار وأثر القرار في سير الإنتاج ، وبمعنى آخر البحث في العلاقة بين التنظيم ودور السلطة من خلال مهامها المتمثلة في إصدار القرارات العقلانية من أجل تحقيق الرضا و الفعالية .

واستعمل سيمون الرضا بدلا من العقلانية المطلقة بل استعمل العقلانية المحدودة ، أما معيقات تحقيق العقلانية المطلقة فترجع إلى محدودية المعلومات المتاحة و قدرة الإنسان على استيعابها واستعمالها و مدى توفر قنوات الاتصال لنقل المعلومات إلى متخذي القرارات ، و إلى الضغوط الناتجة عن الدوافع و القيم الشخصية أو بسبب ولاء الشخص لمجموعة عمل معينة قد تتعارض أهدافها مع أهداف

<sup>1</sup> -Fayol(H), Administration industrielle et générale.E.N.A.G.Editions, Alger,1990,P :25, 32 .

المنظمة، وإلى مستوى المهارات و المواقف اللاشعورية والتي تحدد أداء الفرد ، وهذه العوائق هي التي حاول التخلص منها علماء الكلاسيكية المتطورة أمثال ماكس فيبر ، وقد إعتبرت لديهم معيقة للعقلانية وأحد أسباب عدم تحقيقها . لهذه الأسباب جاء سيمون بنموذج الرجل الإداري كبديل للرجل الاقتصادي الذي جاءت به الكلاسيكية حيث يتميز هذا الرجل بالبحث عن الحلول المرضية للمشاكل للحصول على ربح معقول ، واتخاذ القرارات بصفة مبسطة ومركزة على الموضوع مباشرة ، وعدم البحث في كل البدائل المحتملة والاعتماد على عدد بسيط منها لهدف تحقيق الإشباع و الرضا .

ومن خلال هذه المميزات يحاول أن يعطينا نموذجا لرجل إداري نفعي له هدف محدد يعمل على تحقيقه بأبسط وأقرب السبل وأقلها تكلفة ، أما مقياس نجاح القرار فهو الإشباع والرضا الداخلي للأفراد ، لكن ما هي مقاييس هذا الإشباع و الرضا ؟ فإذا كان يقاس بناءا على تتبع تاريخ أو مسار الأداء و عملية الإنتاج في التنظيم ولوحظ التحسن في ذلك فنقول أن الرضا هنا في محله ، وإذا قورن أداء التنظيم وإنتاجه مع التنظيمات الأخرى المماثلة ومدى رضا الجمهور خارج النسق فإن الرضا هنا في محله ، أما تحقيق الرضا بصفة وهمية يصبح مقياسا غير موضوعي بل وحالة نفسية داخلية فقط تجعل هذا الفرد الإداري يبتعد عن معالجة المشاكل الحقيقية للتنظيم .

لقد إعتبر سيمون اتخاذ القرارات عملية يومية مستمرة بل هي من صميم عملية التسيير تعتمد على تضافر جهود الأفراد في التنظيم وكل الأجهزة التنظيمية في إصدار القرارات إلى غاية تنفيذها ، بهذه الطريقة تتحدد المهام الخاصة بكل طرف في التنظيم .<sup>1</sup>

#### ب- المدخل الظرفي (أو الشرطي ، أو الموقفي):

جاء المدخل الظرفي (أو الشرطي ، أو الموقفي) في دراسة سلوك المنظمة أكثر صدقا في إيضاح حقيقة عدم الثبات أو الاستقرار في الظواهر المنظمة ، على وفق الظروف البيئية المختلفة التي تتسم بحالات اللاتأكد ، وحسب طبيعة التغييرات الكثيرة الحاصلة زمنيا و مكانيا . وقد إتسم المدخل الظرفي ، وخاصة بالصياغة التي قدمها "لورنس ولورش" بتجاوز الحالة المثالية التي تركز على "ما ينبغي أن يكون" إلى الحالة الواقعية التي تبحث في "ما هو كائن فعلا" وبأن لكل حالة ظروفها و متغيراتها . تلك هي الحقائق التي أكدها المدخل الظرفي مما جعله أكثر صدقا في تجسيد معالم دراسة سلوك المنظمة ، من خلال الاستقرار الذي يستوعب حقيقة الآثار و المتغيرات الظرفية . ويعد المدخل الظرفي حصيلة لتفاعل ثلاثة اتجاهات فكرية هي :

<sup>1</sup>- March(J).(G). et Simon(H) : Les organisations, problèmes psychosociologiques, Adaptation par Rouchy(J) et Prunier(G), Dunod, 2<sup>ème</sup> éd, Paris, 1999, P197.

أولاً : مدرسة النظم : تتجاوز النظرة المثالية في الفكر المنظمي واهتمامه بالنظرة الشمولية لجميع المتغيرات المنظمة .

ثانياً : نظرية القيادة : أكد هذا المدخل على بناء النماذج النظرية المتعلقة بالقيادة كنموذج (فدler) ونموذج (فروم) ، التي ركزت على جانب مهم من الجوانب المنظمة تمثل بالقيادة .

ثالثاً : المدخل التكاملي : قدم هذا المدخل إطاراً شاملاً للمتغيرات المتعلقة بفاعلية المنظمة ، من خلال النموذج العلمي الذي يستوعب طبيعة المتغيرات المنظمة المختلفة .

لقد أكدت الاتجاهات الفكرية المتعددة ضمن المدخل الظرفي على أهمية دراسة الحالة أو الموقف بذاته بدلاً من القانون الشامل أو الثابت نظراً لكون حالة الاستقرار أو الثبات لا تتسجم إطلاقاً مع حقيقة الفرد أو الجماعة أو المنظمة التي يعملون بها ، فالإطار العام الذي يعتمده المدخل الظرفي هو العلاقة القائمة ما بين المنظمة و البيئة ، و لذا فإن درجة نجاح المنظمة ، أي تحقيق فاعليتها وكفاءتها في الأداء ، يقترن بمدى تكيفها هيكلها و سلوكها للمتغيرات أو المؤثرات البيئية . و قد أكد رواد المدخل الظرفي على مدخلين أساسيين هما :<sup>1</sup>

\* المتغيرات البيئية : التي تتضمن المؤثرات البيئية ، و عدم التأكد (اللاتأكد) و التكنولوجيا ... الخ

\* المتغيرات الهيكلية : التي تتضمن الهيكل التنظيمي ، و حجم المنظمة و إختيار التصميم التنظيمي المناسب و أكدت الدراسات الميدانية للباحثين في إطار المدخل الظرفي على الحقيقة الأساسية التي ينبغي أن لا يغفلها المعنيون في الفكر المنظمي ، و بدراسة ظواهره ألا وهي عدم الثبات ، و تعدد القوانين التي تتحكم فيها . فكل ظاهرة منظمة ظروفها الخاصة ، و سماتها الذاتية ، و عوامل تحكمها أثراً وتأثيراً ، فالمتغيرات البيئية هي ليست في حالة ثبات أو استقرار . إلا أن رواد هذا المدخل لم يتوصلوا إلى معالجات واضحة لطبيعة العلاقات المنظمة السائدة ، سوى توكيدهم على ظاهرة التغيير و عدم الثبات، و ظرفية المواقف و القرارات المتخذة لمواجهةها ، و بخصوصيات كثيرة

### ج- المدخل النظمي أو مدرسة النظم :

يعد المدخل النظمي بداية التحول الفكري في الاتجاهات الحديثة لنظرية المنظمة ، ولم ينشأ هذا الاتجاه من فراغ فكري ، بل عبر طبيعة المعضلات التي تعرض لها الفكر الكلاسيكي والسلوكي .

أولاً : مفهوم النظام :

<sup>1</sup> - خليل محمد حسن الشماخ و خيضر كاظم حمود : نظرية المنظمة ، الطبعة الثالثة ، دار الميسرة ، عمان الأردن ، 2007 ، ص ص 96 ، 97 .

انطلقت نظرية أو مدرسة النظم من حقيقة اعتبار المنظمة وحدة اجتماعية هادفة ، وجعلت ذلك المنطلق قاعدة فكرية في التعامل مع المتغيرات التي أرست جوانبها النظرية .

وقد تباين الباحثون في النظر للنظام من الناحية الشكلية ، كونه يتضمن الحقائق المترابطة ، أو المبادئ والأجزاء المترابطة والمتفاعلة مع بعضها إلا أن هناك شبه إجماع على أن النظام عبارة عن مجموعة متفاعلة من النظم الفرعية التي تؤلف بتكاملها كيانا منظما أكبر من الأجزاء التي تكونت منها . فالفرد عبارة عن مجموعة متفاعلة من الأجزاء والنظم الفرعية (كالجهاز التنفسي ، والجهاز العصبي ، والجهاز الهضمي) التي يوجد بينهما تأثير متبادل ومتكامل . كما أن المنظمة ذاتها عبارة عن نظام يتألف من مجموعة من النظم الفرعية ، فنظم الإنتاج والتسويق والمالية والأفراد والبحث والتطوير تعد بمثابة نظم فرعية تشكل بتكاملها المنظمة ، وهكذا ومن هنا يتضح بأن جميع الأنشطة الحياتية هي عبارة عن نظم متفاعلة ومتغيرة ، بعضها يمثل أجزاء من الكل والبعض الآخر يمثل كلا يضم الأجزاء. يتألف النظام من مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية ، وعلى الوجه الآتي :

- ❖ المدخلات : وهي تتضمن الموارد البشرية والمادية والمالية ، والمعلومات التي يحصل عليها النظام من البيئة (النظام الأكبر) .<sup>1</sup>
- ❖ العمليات أو التحويل : ويقصد بالعمليات (أو التحويل أو الأنشطة) جميع الفعاليات الفنية والإدارية التي يقوم بها النظام من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات تتمثل بالسلع أو الخدمات أو المعلومات وتقديمها للبيئة .
- ❖ المخرجات : وتتضمن السلع والخدمات والمعلومات للبيئة الخارجية ، والمخرجات هي أساس وجود النظام ، لأنها الحصييلة التي يقدمها للنظام الأكبر (البيئة) ، أو هي رسالة النظام ، وسبب قيامه وعمله .
- ❖ التغذية العكسية (أو المرتجعة أو المرندة) : وتمثل مجموعة المعلومات التي تنساب في النظام وتؤثر في سير العمليات ومدى قبول البيئة للمخرجات ، متضمنة المظاهر الايجابية أو السلبية للمخرجات في البيئة التي يعمل بها النظام ، إذ أن إستجابة النظام لهذه المتغيرات البيئية من شأنها أن تؤدي إلى تصحيح الانحرافات أو تعميق الجوانب الايجابية مما يؤدي إلى تحسين كفاءة النظام وفاعليته.

ثانيا : جهود نظرية النظم – النظام المفتوح في التطوير التنظيمي :

1 - خليل محمد الشماع و خيضر كاظم حمود : نفس المرجع ، ص ص 83 ، 84 .

ساهم المدخل التنظيمي بشكل كبير في التطوير التنظيمي من خلال تأكيده على التداخل بين الأجزاء ، وكذلك العلاقة بين النظام وبيئاته ، والعلاقة بين المتغيرات الفنية والسلوكية ، وبالتالي تقديم تصور واضح عن مدى التداخل بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية في منظمات الأعمال . كما أسهم هذا المدخل في الابتعاد عن فلسفة التوازن بين الإدارة والعمال ، وضرورة العمل على قبول فكرة الصراع والتناقض والاهتمام بمنازعات العمال والرضا عن العمل . ولقد حققت مفاهيم هذا المدخل تصورات أكثر موضوعية لفهم الظاهرة التنظيمية والسلوك التنظيمي ، وحاولت مساعدة المنظمات في تطبيق نهج إداري على درجة كبيرة من المرونة وتحديد أكبر عدد من متغيرات السلوك التنظيمي لضبطها والسيطرة عليها.<sup>1</sup>

#### د- النظرية اليابانية :

##### 1. الإدارة بنظرية J :

نشأت نظرية "J" بشكل تلقائي وعفوي على مفهوم نظرية "Y"، حيث أوضحت أنه يوجد توافق وتكامل بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها ، فضلا عن توافر حب العمل والانتماء لدى هؤلاء العاملين ، بالإضافة إلى تبني أسلوب القيادة الديمقراطية الذي يعتمد على أسس المشاركة والتعاون والعمل الجماعي ، وبالتالي يتم النظر إلى الأفراد برؤية إنسانية موضوعية ومحترمة .

والرمز "J" هو الحرف الأول لكلمة "Japanese" اختصارا لها، ولذلك يطلق عليها أسلوب الإدارة اليابانية، ووفقا لهذه النظرية يتم إحداث تكيف اجتماعي داخل المنظمة بحيث يتم التوافق والانسجام بين كل أعضائها وفقا للقيم السائدة بينهم، وبما يحقق الاستقرار والتماثل والافتتاع بالعمل والجهد الجماعي التعاوني بحيث تصبح المنظمة ككل كيانا منسجما ومتآلفا.

ومما هو جدير بالذكر أن مدخل الإدارة "J" يتم تطبيقه بصفة أساسية داخل اليابان على المنظمات اليابانية فقط نظرا للطابع الياباني المتميز الذي يتسم به المجتمع الياباني من قيم اجتماعية وعادات وتقاليد وثقافة ، وبالتالي فإنه لا يمكن تطبيق هذا المدخل الإداري خارج نطاق البيئة اليابانية إلا بعد تعديله ليتوافق ويتلاءم مع طبيعة وظروف المجتمع أو البيئة الجديدة.<sup>2</sup>

وقد سعت بعض الدول وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية إلى تبني هذا المدخل في الإدارة ، بيد أنه بعد الدراسة والتحليل تبين أن هذا المدخل هو وليد البيئة اليابانية التي لها سمات وخصائص تجعلها

1 - موسى اللوزي : التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، الطبعة الأولى ، دار وائل ، عمان الأردن ، 1999 ، ص 39 .

2 - أحمد محمد غنيم : مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات ، ب ط ، المكتبة العصرية للنشر ، مصر ، 2004 ، ص ص 47 ، 48 .

تختلف تماما عن سمات وخصائص البيئة الأمريكية ، وبالتالي فقد اعتبر مدخل الإدارة "J" هو وليد بيئته اليابانية. ولقد كشفت ممارسات تطبيق مدخل الإدارة "J" في المنظمات اليابانية عن نجاح هذا المدخل وفعاليتها ، حيث حققت هذه المنظمات تطورا كيميا ونوعيا وتقنيا فائقا مكنها من غزو أسواق العالم وخاصة أسواق الدول النامية .

## 2. الإدارة بنظريتي A,Z :

يرجع مدخل الإدارة (Z) إلى عالم الإدارة الياباني "وليام أوتشي" ، حيث ظهر نتيجة الدراسات التي قام بها في عام 1981 ، والتي ركز فيها على المقارنة بين الإنتاجية اليابانية والإنتاجية الأمريكية في المنظمات الصناعية .

وقد توصل "أوتشي" من خلال هذه الدراسات إلى أن إنتاجية معظم المنظمات الصناعية اليابانية قد زادت أربعة أضعاف عن إنتاجية المنظمات الصناعية الأمريكية ، وقد كشفت هذه الدراسات أيضا أن هذه الزيادة لا ترجع إلى السياسات النقدية أو الاستثمارات في البحوث والتنمية أو إلى العمل الدؤوب للعمال ، وإنما تبين أن هذه الزيادة ترجع إلى أسلوب إدارة المورد البشري لهذه المنظمات الصناعية .

وفي ضوء ذلك فقد توصل العالم الياباني "أوتشي" إلى أن انخفاض إنتاجية المنظمات الأمريكية عن إنتاجية المنظمات اليابانية يرجع بصفة أساسية إلى اختلاف أسلوب الإدارة في كل منها ، حيث تهتم المنظمات اليابانية بالعنصر البشري وتحترمه ، بينما تهمل المنظمات الأمريكية هذا العنصر .

وبناء على ذلك وفي ضوء افتراضات نظريتي X,Y فقد اعتبر "أوتشي" أن النظرية (x) نظرية غير سليمة لا تنظر إلى العنصر البشري بعين الاحترام ، وأن ذلك يعد بمثابة نظرة سلبية يمكن أن تكون سببا مباشرا في تدني إنتاجية منظمات الأعمال الأمريكية ، وأشار إلى أن هذه المنظمات تتبع عندئذ مدخل الإدارة (A) أو ما أطلق عليه الطريقة الأمريكية في الإدارة .

هذا بينما اعتبر أن نظرية (Y) نظرية سليمة حيث تهتم بالعنصر البشري وتحترمه وتنظر بإيجابية إليه وإلى حاجاته الإنسانية ، الأمر الذي يترتب عليه زيادة درجة انتمائه وولائه للمنظمة ، وبالتالي تزداد الإنتاجية . واعتبر "أوتشي" أن ما تسعى إليه نظرية "Y" هو ما يتم تطبيقه وفقا لمدخل الإدارة "J" والذي أطلق عليه اسم الطريقة اليابانية في الإدارة . وفي ضوء ذلك فقد توصل "أوتشي" إلى مدخل الإدارة (Z) أو ما أطلق عليه نظرية (Z) ليعمم الطريقة اليابانية في الإدارة في منظمات وبيئات خارج اليابان ، حيث اعتبرها نظرية تركز على المورد البشري وتعتبره الركيزة الأساسية لزيادة إنتاجية المنظمات اليابانية التي تعمل خارج حدود اليابان وبخاصة تلك التي تعمل داخل نطاق الولايات المتحدة الأمريكية .

وقد اختار "وليام أوتشي" لنظريته الرمز (Z) باعتباره الرمز الذي يلي الرمزين Y,X والتي اختارهما "ماكريجور" للتعبير عن نظريته ، كما أنه نظرا لأن الرمز (Z) يجيء في الترتيب الثالث بعد هذين الرمزين حيث يكون X,Y,Z ، لذا فقد أطلق على نظرية (Z) أيضا النظرية الثالثة.

وتقوم فلسفة (Z) على أساس مجموعة من العناصر الرئيسية ، يمكن توضيحها بإيجاز فيما يلي :

- يجب أن يعي المديرون أن نجاحهم في تحقيق التعاون فيما بينهم يعتمد بشكل أساسي على قدرتهم على الاتفاق حول مجموعة من الأهداف الرئيسية التي تتعلق بتسيير أعمال المنظمة.
- تشبه الإدارة وفقا لمدخل الإدارة (Z) العشائر، وهي بمثابة تجمعات بشرية متألفة تربطها صلات قوية وتمارس نشاطا اقتصاديا معينا. <sup>1</sup>
- يعتمد التوجيه في مدخل الإدارة (Z) على كل من السلطة الهرمية والرقابة المباشرة لتصرفات وسلوك العاملين والسلطة غير الرسمية أيضا ، كما يعتمد أيضا على مبدأ الرقابة الذاتية والجماعية.
- تعتمد عمليات اتخاذ القرارات على المشاركة والإجماع ، بينما تظل المسؤولية النهائية فردية

وانطلاقا مما سبق ، فإنه يمكن إجراء مقارنة بين مداخل الإدارة A,J,Z كما يتضح من الجدول التالي :

الجدول رقم (01) يبين مقارنة بين مداخل الإدارة A,J,Z .

مدخل الإدارة Z	مدخل الإدارة J	مدخل الإدارة A
التوظيف مدى الحياة	التوظيف مدى الحياة	التوظيف مدى الحياة
اتخاذ القرارات على أساس جماعي	اتخاذ القرارات بصورة جماعية	اتخاذ القرارات على أساس فردي
المسؤولية فردية	المسؤولية جماعية	المسؤولية فردية
البطء في التقييم والرقابة	البطء في التقييم والرقابة	السرعة في التقييم والرقابة
القياس الرسمي وغير الرسمي الصريح والضمني	رقابة ضمنية وغير رسمية	رقابة رسمية وصريحة
المسار الوظيفي المتخصص نسبيا	المسار الوظيفي غير متخصص	المسار الوظيفي متخصص
اهتمام شامل بالموظف وعائلته	اهتمام شامل بالموظف	اهتمام جزئي بالموظف

1 - أحمد محمد غنيم : نفس المرجع ، ص ص 52 ، 53

## خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل المعنون بالمداخل النظرية لدراسة الرقابة الإدارية والتطوير التنظيمي إلى أهم المداخل النظرية المفسرة لموضوع العمليات الإدارية داخل التنظيم ، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مدارس أساسية وهي المدرسة الكلاسيكية والمدرسة النيوكلاسيكية والمدرسة الحديثة ، وسنحاول في الفصل الموالي تناول المتغير الأول من موضوع الدراسة (الرقابة الإدارية) وما جاء فيه من تراث سوسيولوجي .

## الفصل الثالث :

### الرقابة الإدارية أهدافها وأهميتها

#### تمهيد

- تطور مفهوم الرقابة الإدارية
- أهداف الرقابة الإدارية
- أهمية الرقابة الإدارية
- خصائص الرقابة الإدارية الفعالة
- فوائد الرقابة الإدارية واستخدامها
- الاعتراضات الموجهة للرقابة الإدارية
- خطوات الرقابة الإدارية
- وسائل الرقابة الإدارية
- أنواع الرقابة الإدارية :
- ✓ الرقابة حسب المعايير
- ✓ الرقابة حسب موقعها من الأداء
- ✓ الرقابة وفقا لمصادرها
- ✓ الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية
- ✓ الرقابة من حيث نوعية الانحراف
- ✓ الرقابة من حيث تنظيمها
- العلاقة بين الرقابة والعمليات الإدارية الأخرى :
- ✓ العلاقة بين الرقابة والتخطيط
- ✓ العلاقة بين الرقابة والتنظيم
- ✓ العلاقة بين الرقابة والتوجيه

#### خلاصة الفصل

## تمهيد :

الرقابة كغيرها من الوظائف الإدارية ساهمت بدور رئيسي في تنظيم المجتمعات ومؤسساتها عبر مراحل التاريخ ، ويرى الباحثين أن الرقابة ظاهرة ضرورية وطبيعية في منظمات الأعمال ، لأنها تمثل الضوابط لكل تصرف إداري يتعدى أثره إلى الغير .

ومن المعتاد أن نلاحظ بعض الأخطاء ، وبعض الجهود التنظيمية الضائعة وما يترتب على ذلك من انحرافات عن الأهداف المقصودة وصياغة الرقابة في شكل تقارير دورية ترفع إلى الإدارة ، يكون أساس للعمل من أجل تصحيح هذه الأخطاء و الانحرافات أو العمل على منع حدوثها. كما أن الدور الذي تلعبه وظيفة الرقابة يصل إلى حد تمكين المنظمة من العمل بشكل فعال لانجاز الأنشطة و المهمات وفقا لمعايير الأداء و الكفاءة ولتحقيق الأهداف المرجوة ، وتقليل جوانب الانحرافات غير المرغوبة الحاصلة في العمليات التشغيلية .

## 1- تطور مفهوم الرقابة الإدارية:

الرقابة الإدارية واحدة من الوظائف الرئيسية الأربعة التي تتكون منها العملية الإدارية، والترتيب المعتاد لهذه الوظائف هو التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة . إن كلمة الرقابة وموقعها في ترتيب وظائف الإدارة له دلالة معينة ، وهي أن هذه الوظيفة ليست منفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى ، بل هي جزء يكتمل به الأداء الإداري في منظمات الأعمال. وبالنظر إلى الزيادة المضطردة في حجم المؤسسات و التقدم التكنولوجي المستخدم و الذي نتج عنه مبدأ الفصل بين الإدارة و الملكية ، تأثرت إدارة الأعمال بالمفاهيم الجديدة للرقابة . والرقابة كغيرها من الوظائف الإدارية ساهمت بدور رئيسي في تنظيم المجتمع ومؤسساته عبر مراحل التاريخ ، وتطورت تبعا لذلك حتى أصبحت اليوم برأي علماء الإدارة و الإقتصاد ، أن أي نظام إداري أو مالي لا تتوفر فيه رقابة فعالة ومنتظمة يعتبر نظاما ناقصا يفتقر إلى مقومات وجوده ، و يرى هؤلاء العلماء أن الرقابة ظاهرة ضرورية و طبيعية في منظمات الأعمال ، لأنها تمثل الضوابط لكل تصرف إداري يتعدى أثره إلى الغير. ومن المعتاد أن نجد بعض الأخطاء ، وبعض الجهود الضائعة والإحتكاك وما يترتب على ذلك من إنحرافات عن الأهداف المقصودة ، فقد يتضح مثلا أن التخطيط غير كامل والتنظيم ينقصه الإصلاح ، والتشكيل الوظيفي غير سليم ، والتوجيه تعوزه الفاعلية ، ومثل هذه الأسباب تجعل من الوظيفة الرقابية في منظمات الأعمال ضرورة لا غنى عنها .<sup>1</sup>

## 2- أهداف الرقابة الإدارية :

- I. حماية الصالح العام : وهي محور الرقابة ، و ذلك بمراقبة النشاطات ، و سير العمل وفق خطته و برامجها في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة ، و الكشف عن الإنحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الإدارية.
- II. ما يحتمل أن تكشف عن عملية الرقابة من عناصر وظيفية أسهمت في منع الإنحراف ، أو تقليل الأخطاء ، و هذا يؤدي إلى مكافأة هذه العناصر و تحفيزها معنويا و ماديا .<sup>2</sup>
- III. التأكد من أن العمل يسير ضمن اللوائح و الأنظمة و الإجراءات المقررة .
- IV. المحافظة على حقوق العاملين في المؤسسة من أجل إبراز المجتهد إلى الساحة الإدارية .
- V. إن الرقابة تستهدف تنفيذ القرارات بأفضل صورة ممكنة و التأكد من أنها محل إحترام الجمع .

1 - علي عباس : أساسيات علم الإدارة ، الطبعة الأولى ، دار الميسرة ، عمان الأردن ، 2004 ، ص 179 .

2 - فيصل حسونة : إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار أسامة ، عمان الأردن ، 2008 ، ص 119 .

- VI. تحقيق العدالة بين جميع أفراد التنظيم ، و ذلك بالمحافظة على حقوق و مزايا جميع العاملين في المنظمة و المتعاملين معها .
- VII. إكتشاف الإنحرافات ( أو الأخطاء) في حينها ثم إتخاذ الإجراءات الضرورية لإيجاد حلول مناسبة لها قبل استفحالها فيصعب تعديلها أو تصحيحها.<sup>1</sup>
- VIII. تحديد مواطن الضعف و معالجتها في أفضل مستوى الذي يحقق الهدف المرجو من هذا التتبع الشديد لمواطن الضعف لا لإحباط الأداء بل من أجل زيادة تفعيل العملية الإدارية .
- IX. تحقيق نوع من النمطية أو التوافق لأداء العاملين كما هو الحال في دراسة الوقت و الحركة وإعداد جداول العمل.

#### 4- أهمية الرقابة الإدارية :

تبرز أهمية الرقابة من إرتباطها الوثيق بالوظائف الإدارية الأخرى ولاسيما التخطيط ، فبعد وضع الخطط و القرارات المختلفة يتم حشد الموارد و الجهود و النشاطات المختلفة لتحقيق الأهداف والنتائج المحددة ، و من أجل ضمان سير العمل في الإتجاه الصحيح ينبغي مراقبة ومتابعة سير الأداء والإنجاز، و من ناحية أخرى ، و حتى لو تم وضع الخطط و القرارات بطريقة رشيدة و منظمة ، فقد تنشأ ظروف و أحداث داخلية وخارجية (إقتصادية وإجتماعية وسياسية...إلخ) غير متوقعة ، الأمر الذي يتطلب من الإدارة مراقبة و متابعة تنفيذ الخطط والقرارات لتصحيح مسار الجهود والنشاطات بما يتوافق مع الخطط لضمان تحقيق الأهداف المحددة.<sup>2</sup>

وهكذا هنالك عوامل و تحديات كثيرة تواجه منظمات اليوم و تجعل عملية الرقابة في غاية الأهمية لضمان حسن سير العمل و تقرير ما إذا كانت هنالك حاجة للتحسين و التطوير، و في أي المجالات، وما حجم هذا التطور و سرعته ، وهل هو عاجل أم لا ، و من أهم الأمور التي تسهم في أهمية الرقابة نجد :

- 1- لا يمكن مساءلة فرد / جماعة عن أعمالها ومسؤولياتها بدون عملية الرقابة : فمن خلال الرقابة يدرك الأفراد و الجماعات أدوارها و مسؤولياتها وما هو متوقع منها و كيف سيتم تقييم الأداء ، وما هي معايير الأداء الفعال التي سوف تستخدم في عملية التقييم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - ياغي محمد عبد الفتاح : مبادئ الإدارة العامة ، الطبعة الثانية ، دار وائل ، عمان الأردن ، 2011 ، ص ص 431 ، 432 .

<sup>2</sup> - معن محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد : القيادة و الرقابة و الإتصال الإداري ، الطبعة الأولى ، دار الحامد ، عمان الأردن ، 2008 ، ص 74 .

<sup>3</sup> - حسين حريم : المرجع السابق ، ص ص 303 ، 304 .

2- سرعة التغيير: إن تغير العوامل البيئية المختلفة بسرعة متزايدة يتطلب عملية تقييم و إعادة تقييم مستمرة للخطط الإستراتيجية و التشغيلية ، و كذلك وضع نظم رقابة لمساعدة المديرين على رصد ومواكبة التغييرات التي تؤثر بشكل كبير على أعمال المنظمة و نشاطاتها.

3- أخطاء الأفراد : الأفراد يخطئون و قد تكون أخطائهم في بعض الحالات كبيرة و خطيرة ، لذا لا بد من وجود نظم رقابة قادرة على تحديد ما هو القرار الخاطئ أو الإجراء الخاطئ حتى يمكن إتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب لتقليل الأضرار.

رقابة اليوم تختلف عن رقابة أمس ، فرقابة أمس كانت تعني تصيد الأخطاء و تسليط اللوم على المخطئين و بالتالي فقد كانت رقابة سلبية لا تنظر إلا إلى النواحي السلبية ، أما رقابة اليوم فهي رقابة إيجابية تركز على نقاط القوة كما تركز على نقاط الضعف ، حتى أن كلمة نقاط الضعف قد قل إستخدامها في أدبيات الإدارة و الجودة و أصبحت تسمى فرص التحسين و ذلك تخفيفا لتأثيرها على مسامح الآخرين.

4- زيادة حجم وتعقد منظمات اليوم : فالمنظمة الكبيرة ، ذات خطوط الإنتاج المتعددة والواسعة الإنتشار جغرافيا ، تتطلب نظم رقابة مناسبة لقياس أداء المنظمات و فاعليتها . كما أن ميل المنظمات نحو تطبيق اللامركزية يدعو إلى تطبيق وسائل فعالة في عملية رقابة الأداء.

5- الرقابة تساهم في تغيير و تعديل الخطط و البرامج : وذلك عن طريق النظر إلى ظروف التشغيل الفعلي أو النظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل مهم في تطبيق الخطط ، وتعديل الخطط تكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح قبل أن تكبر دائرة الإنحرافات بشكل لا يمكن بعده من تحقيق الخطط المرجوة .<sup>1</sup>

6- الرقابة تحقق العدالة : العدالة المرجوة من الرقابة تكمن في معرفة المقصرين من العاملين وتشجيع للعمال الذين يبذلون الجهد لرفع مستوى الخطط التي وضعتها الإدارة ، و الرقابة إذا تمت من قبل الأجهزة المسؤولة فإن ذلك يوفر لنا إنتاجية سريعة بكلفة قليلة .

7- الرقابة تنير الطريق أمام الإدارة في معرفة مستوى العمل: لأنها تقوم بتزويد المديرين من الموارد البشرية و الموارد المادية الذي يمكن المدير من متابعة العمال سواء كان ذلك أسبوعيا أو شهريا .

<sup>1</sup> - عبد الباربي درة و محفوظ جودة : المرجع السابق ، ص ص 264 ، 265 .

8- التنسيق بين المجموعة الواحدة : الذي يقوم على تحقيق أقصى نتائج سليمة و تنفيذ للخطط بشكل سليم و سريع و كشف مواطن الضياع بطريقة سريعة و ذلك من خلال التنسيق الذي يتم عن طريق الرقابة.<sup>1</sup>

## 5- خصائص الرقابة الإدارية الفعالة :

حتى تتمكن الرقابة الإدارية من القيام بمهامها بشكل فعال ، يحقق النجاح الذي يكون في المؤسسة لا بد أن يتوفر في الرقابة خصائص تمتاز بها وهي كالتالي :

\* المرونة : وهذا يعني أن تكون وسائل الرقابة الإدارية و خطواتها و أساليبها قابلة للتغيير والتبديل والتطوير حسب ظروف العمل و ما يطرأ من مستجدات في المؤسسة أثناء الممارسة .

\* الملائمة : وهذه خاصية مهمة في نجاح الرقابة الإدارية ، حيث يشترط أن تتناسب الرقابة مع طبيعة العمل المكلف به من قبل كل مؤسسة و التي تؤدي إلى إختلاف في الخطط والبرامج في ضوء ظروف المؤسسة و أهدافها و تمويلها مثلا .

نظام الرقابة في المؤسسات الضخمة يجب أن يكون مناسباً لكي تتم السيطرة على العاملين وعلى الوحدات التي يعملون بها العاملين ، و في المؤسسات الصغيرة يكون نظام الرقابة سهل وبسيط بحيث يستوعب صغر المؤسسة و لا يكون زائد عن الحاجة المطلوبة .

\* الوضوح : وهي أن تختار الرقابة الوسائل الواضحة التي تمنع من الوقوع في التناقض أو الازدواجية مع الأجهزة المشابهة في العمل ، و أن تعمل على تحديد هذه الوسائل بشكل يسمح لجميع الأجهزة الخاضعة للرقابة أن تلم بها، لأن الهدف هو التوجيه و الإرشاد و التصحيح ، وليس النظر إلى العيوب فقط فيكون بذلك هو جهاز تجسسي و ليست جهاز رقابي .

\* قلة التكاليف : يجب أن تمتاز الرقابة بأنها قليلة التكاليف ، تشكل عبئاً على موارد المؤسسة. بحيث تكون العوائد أكثر من التكاليف في المؤسسة . إنتاج كثير مع جودة عالية ولكن بالمقابل تكون قليل الكلفة.

\* الدقة : يجب أن يكون الجهاز الرقابي في المؤسسة هو جهاز سريع في تحديد الأخطاء قبل حدوثها لأنه يساعد بشكل سريع على إيجاد الحلول بالشكل المناسب دون أن يكون هناك عوائق تعيق حركة المؤسسة بالشكل الصحيح .

<sup>1</sup> - معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد : المرجع السابق ، ص ص 72 ، 73 .

\* فعالة : تنطبق هذه الخاصية على الجهاز الرقابي الذي يكون قائم بجميع أعماله من إكتشاف الخطأ مع معالجة الخطأ والانحراف إلى الصواب فيكون الجهاز الرقابي فعال يحقق الغاية التي وضع لها.<sup>1</sup>

\* إمكانية تصحيح الانحرافات : تتجلى فاعلية و كفاءة نظام الرقابة من خلال إمكانية تصحيح الانحرافات بعد تحديد الأسباب التي أدت إلى حصولها و إمكانية إتخاذ الإجراءات الوقائية أو التصحيحية بشأنها .

\* التغذية العكسية : تكمن أهمية التغذية العكسية في تمكين نظام الرقابة الناجح من معرفة مدى تقبل البيئة لمخرجات النظام و التعرف من خلالها على ردود الفعل المتخصصة بشأنها ثم إتخاذ الإجراءات التي تحقق إستمرار التفاعل الهادف بين المنظمة و البيئة التي تعمل بها.<sup>2</sup>

\* الإعتبار الإنساني : لا بد من أجواء التعاون و المودة (لأن المتعارف عليه في الرقابة أنها غالبا عملية منفرة بإعتبارها صورة من الضغط و التفتيش و تصيد الأخطاء) .

فلا بد من مشاركة المنفذين في وضع المعايير الرقابية و تنمية الرقابة الذاتية و إعطائهم أدوات رقابية تمكنهم من معرفة موقف أدائهم أولا بأول للتصحيح .

\* الدورية و الإستمرار: يجب ألا تكون الرقابة كنبضات منفصلة على فترات متباعدة بل يجب دوريتها و إستمرارها ، حيث تكون :<sup>3</sup>

- قبل التنفيذ (بإعداد النظام الرقابي و تجهيزه).

- أثناء التجهيز ( لتحديد الانحراف و تصحيحه) .

- بعد التنفيذ ( لتقييم النتائج و تصحيح المستقبل) .

بهذا يكون النظام أقرب لتحقيق المستهدفات.

الجدول رقم (02): أنظمة الرقابة وخصائصها :<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - معن محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد : نفس المرجع ، ص ص 77 ، 78 .  
<sup>2</sup> - خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود : نظرية المنظمة ، الطبعة الأولى ، دار الميسرة ، عمان الأردن ، 2000 ، ص ص 323 ، 324 .

<sup>3</sup> - زاهد محمد ديري : الرقابة الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار الميسرة ، عمان الأردن ، 2011 ، ص 43 .

<sup>4</sup> - أبو بكر مصطفى بعيرة : الرقابة الإدارية في المنظمات ( مفاهيم أساسية ) ، ب ط ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، ب ب ، ب س ، ص 13.

النوع	المعايير	طرق قياس الأداء	كيفية تصحيح الانحرافات
الرقابة التنظيمية	توضع رسميا من قبل الإدارة في شكل أهداف وخطط	الميزانيات، التقارير... الخ	طرق ايجابية : الترقية ، التمدح ، زيادة المرتب . طرق سلبية : اللوم ، لفت النظر ، عدم منح المكافآت ، الفصل .
الرقابة الاجتماعية	توضع بشكل غير رسمي عن طريق الجماعات غير الرسمية ، في شكل التزامات على جميع الأفراد .	الملاحظة ، الاتصال عبر القنوات غير الرسمية .	ايجابية : الموافقة على بقاء الفرد في المجموعة توليه دور القيادة غير الرسمية . سلبية : المزاح والتعليق ، السلوك العدواني ، الرفض من المجموعة .
الرقابة الذاتية	تتبع من ذات الفرد وعن التزامه بأهداف وانجازات شخصية .	مراقبة الفرد لذاته .	ايجابية : الشعور بالرضا والسمو بالنفس ، والسيطرة على الذات . سلبية : الشعور بالخيبة وعدم الكفاءة ، حرمان الشخص لذاته من بعض المزايا .

## 6- فوائد الرقابة الإدارية واستخدامها :

- تنميط الأداء : و بالتالي زيادة كفاءة المنظمة و تقليص النفقات .
- المحافظة على موجودات المنظمة : تقليص الخسائر و الأضرار الناتجة عن السرقات والهدر و سوء الإستخدام المنتشرة في منظمات اليوم .<sup>1</sup>
- تنميط الجودة : يساعد الإدارة على تلبية مواصفات المهندسين أو مصممي المنتجات في المنظمة ومتطلبات القوى الخارجية مثل : توقعات أو طلبات العملاء في نفس الوقت .
- تقييد السلطة : وضع حدود لممارسة السلطة المفوضة بدون موافقة سلطة أعلى ، فالسياسات والتوجيهات المختلفة هي وسائل رقابة لتحديد المساءلة و تفويض السلطة المطلوبة .
- قياس الأداء أثناء العمل : فالرقابة تتضمن قياس أداء الأفراد و الجماعات لأنها تشكل في مجموعها أداء المنظمة ، و هنا لا بد من وضع أساليب لقياس هذا الأداء .

<sup>1</sup>- معن محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد : المرجع السابق ، ص 83 .

- مراقبة عمليات التخطيط : و هذا أمر حيوي بالنسبة لتحقيق أهداف المنظمة ، و يمكن تحقيق ذلك من خلال أساليب تنبوءات الإنتاج و المبيعات ، معايير قياس العمل ، و الموازنات وتكاليف معيارية ، والجدولة.

- يمكن أن يكون للرقابة تأثير إيجابي على دافعية العاملين : برامج الحوافز و تقاسم الأرباح ، و منح الجوائز و التقدير أساليب تستخدم لربط الحوافز المالية بالأداء و تقدير الفرد ، و هذا الربط يزيد من دافعية العاملين .<sup>1</sup>

و تقوم الرقابة بوظيفتين أساسيتين هما :

✚ وظيفة وقائية.

✚ وظيفة تنمية الكفاية : الوظيفة الأولى تهدف إلى حماية المنظمة من أخطار العاملين فيها ، أما الوظيفة الثانية فهي تعمل على التأكد من أن السياسات و النظم الإدارية الموضوعية والخطط المعمول بها يتم تنفيذها دون أية انحرافات من أجل تحقيق الهدف بأكبر كفاية ممكنة

**و من فوائد الرقابة أنها :**

\* تساعد على تحقيق الأهداف بسرعة و فعالية .

\* تكشف الانحرافات و الأخطاء قبل حدوثها أو في بدايتها للإسراع في علاجها .

\* تقوم بتحليل أسباب الخطأ للتصحيح و العلاج.<sup>2</sup>

**7- الإعتراضات الموجهة للرقابة الإدارية :**

رغم أهمية الرقابة للمشروعات التجارية و الصناعية ، إلا أن هناك اعتراضات ظهرت من الآثار التاريخية التي صاحبت الثورة الصناعية ، و هذه الاعتراضات يمكن إيجازها في الآتي :

❖ تصاحب الرقابة عادة ممارسة الإدارة الأوتوقراطية .

❖ تصاحب الرقابة عقوبات صارمة و تجاهل المكافآت .

❖ تزاوُل الرقابة عن طريق الإلزام .

❖ عدم دقة البيانات التي تستخدم في الرقابة .

<sup>1</sup> - حسين حريم : المرجع السابق ، ص ص 305 ، 306 .

<sup>2</sup> - زاهد محمد ديري : المرجع السابق ، ص ص 35 ، 36 .

- ❖ عدم كفاءة نظام الإتصال .
- ❖ التحيز وعدم الموضوعية من جانب القائمين بالرقابة .

ويقترح البعض التغلب على هذه الاعتراضات بتوافر ما يأتي :

- ✚ زيادة فهم الأفراد القائمين على عملية الرقابة لطبيعة الرقابة و خاصة المعايير ، وطرق الإتصال ، وغيرها .
- ✚ نبذ فكرة العقاب وإدخال الحوافز التي تؤدي إلى رفع معنويات الأفراد . وتشجيعهم على الإلتزام بالمستويات الموضوعية .
- ✚ يجب أن يكون المعيار مرنا حتى يمكن أن يخدم مصالح المنظمة .
- ✚ يجب إتباع الأسلوب اللامركزي في الرقابة ، حتى عندما يتم وضع المعايير بطريقة مركزية
- ✚ الإلتزام بالموضوعية عند وضع المعايير بحيث لا يترتب على صعوبتها الإحساس بالإحباط لدى العاملين .
- ✚ يجب تحسين نظم الإتصال و تشجيع التعاون و المناقشة الجماعية مع العاملين قبل تطبيق نظم الرقابة .<sup>1</sup>

## 8- خطوات الرقابة الإدارية : تتألف العملية الرقابية من ثلاث خطوات أساسية ، وهي :

\* وضع المعيار.

\* قياس الأداء الفعلي.

\* التعرف على الانحراف وتصحيحه.

1) وضع المعيار: لا يمكن أن تتم الرقابة بلا تحديد معايير واضحة ، وعملية وضع المعايير تتم في ضوء الخطة الموضوعية ، كأن يحدد معدل الإنتاج المفترض اليومي أو الشهري بالطن ، أو يحدد عدد المبيعات المطلوبة من كل مسؤول مبيعات ... الخ ، وأفضل المعايير هي المعايير الكمية ، التي يمكن قياسها بشكل دقيق ، بحيث لا تسبب في جدل وأخذ ورد ، فهي قاطعة ومحددة تحديدا دقيقا ، ويوجد نوعين من المعايير ، وهما :

### المعايير الكمية : 2

<sup>1</sup> - زاهد محمد ديري : نفس المرجع ، ص ص 23 ، 24 .

<sup>2</sup> - شعلان الشمري : مفاهيم في الإدارة ، ب ط ، ب د ، جدة المملكة العربية السعودية ، 2012 ، ص 86 .

وهي الأفضل بالطبع ، وهي قد تحدد إما اعتمادا على الوقت ، كأن يحدد موعد تسليم مشروع معين ، أو بالوزن كما في الإنتاج ، أو بالقطعة أو النسبة كما في مجال المبيعات ، وهي واضحة لكل من الرئيس والمرووس .

### المعايير النوعية :

إن كانت المعايير الكمية هي الأفضل ، لكنها لا تناسب جميع أنشطة المنظمات فهناك معايير لا يمكن تحديدها بالأرقام ، كمدى ولاء العملاء للمنظمة ، أو مدى نشاط وارتباط العاملين ، أو قدرة المنظمة على جذب الكفاءات والخبرات من المنظمات الأخرى ، وهذه المعايير قد تعتمد على معايير كمية متعددة لتصل إلى نتيجة شاملة غير كمية ، فمدى ولاء العملاء يمكن قياسه من خلال المعلومات المرتجعة وكمية المبيعات على سبيل المثال .

وفي عملية تحديد المعايير يجب أن يؤخذ بالحسبان أن هناك هامش للتفاوت الطبيعي ، بحيث يعطي بعض المرونة في العمل شريطة أن لا يزيد عن الحد الطبيعي المتعارف عليه بشكل عام.

### (2) قياس الأداء الفعلي :

إذا تم تحديد المعيار ، فهذا لا يعني شيئا على الواقع، فحتى يتم مقارنة المعيار، يجب قياس الأداء الفعلي، ويتم قياس الأداء على حسب الدرجة، فالمشرف يقيس أداء مرؤوسيه ومدير القسم يأخذ بالمجمل، كما أن تحديد وقت القياس يختلف أيضا فهناك معايير يتم مطابقتها مع الأداء الفعلي بشكل يومي، وبعضها بشكل شهري ، أو سنوي .

### (3) التعرف على الإنحراف وتصحيحه :

بعد أن يتم تحديد المعيار ، ثم قياس الأداء الفعلي ، تتم عملية المقارنة بين الاثنين ، وتكون النتيجة هي الحكم ، فإن كانت أعلى من المعيار المطلوب ، فهذا أمر جيد – في حال كان المعيار يقيس الإنتاج مثلا ، أو سلبي في حال يقيس التكلفة – ولكن تجاوز المعيار من الناحية الايجابية قد يعني أحد أمرين ، فإما أن المعيار لم يحدد بدقة وأن قدرة المنظمة أفضل من المعايير المحددة ، أو أن العاملين قد بذلوا جهدا مضاعفا وهم بذلك يستحقون المكافأة والتحفيز ، وفي كلتا الحالتين يجب تحليل النتيجة . أما في حال كون الأداء الفعلي أقل من المعيار المحدد فيجب أيضا البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذه النتيجة.

## 9- وسائل الرقابة الإدارية:

1- الموازنة التقديرية .

2- البيانات الإحصائية و الرسوم البيانية .

3- السجلات .

4- الملاحظة الشخصية .<sup>1</sup>

## 10- أنواع الرقابة الإدارية :

### أولاً: الرقابة حسب المعايير:

و تتضمن رقابة على أساس الإجراءات و رقابة على أساس النتائج :

1- الرقابة على أساس الإجراءات :

تقوم الرقابة على أساس القواعد و الإجراءات بقياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات والإجراءات ، و يركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة العامة و من العاملين فيها ، و ليس على ما تحققه هذه التصرفات من نتائج نهائية .

2- الرقابة على أساس النتائج :

تقوم الرقابة على أساس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة ، وفق معايير يمكن قياسها موضوعياً ، فهذا النوع من الرقابة لا يتابع التصرفات و النشاطات التي تقوم بها المنظمات العامة ، وإنما يركز فقط على النتائج التي تحققها هذه المنظمات .<sup>2</sup>

### ثانياً : الرقابة حسب موقعها من الأداء :

➤ الرقابة السابقة :

<sup>1</sup> - شعلان الشمري : نفس المرجع ، ص 87 .

<sup>2</sup> - فيصل حسونة : المرجع السابق ، ص ص 119،120.

و تسمى بالرقابة المانعة أو الوقائية ، و تهدف إلى ضمان حسم الأداء أو التأكد من الإلتزام بنصوص القوانين و التعليمات في إصدار القرارات أو تنفيذ الإجراءات ، كما تهدف إلى ترشيد القرارات وتنفيذها بصورة سليمة و فعالة .

#### ➤ الرقابة المرحلية:

و يقصد بها متابعة العملية التنفيذية و مقارنة ما يتم تحقيقه أولاً بأولاً مع الخطة التي تم جدولتها حسب الزمن ، و ذلك بقصد تحديد الإنحرافات السلبية و العمل على تصحيحها فور حدوثها ، كما يمتد دور هذه الرقابة إلى كشف الإمكانيات غير الملحوظة في الخطة ، فإذا تبين للإدارة أن إستخدام مواد أولية بديلة يؤدي إلى تحسين الإنتاج أو تخفيض تكلفته ، فإن إدخال هذا الصنف في العملية الإنتاجية سيؤدي حتماً إلى زيادة إنتاجية المشروع و بالتالي تحقيق الأهداف المقررة بزمن و تكلفة أقل .<sup>1</sup>

#### ➤ الرقابة اللاحقة :

وتسمى الرقابة البعدية أو الرقابة المستندية ، وفي هذا النوع من الرقابة لا يتم تقويم تصرفات و قرارات و إجراءات وحدات الإدارة العامة إلا بعد حدوث التصرفات فعلاً إن تقويم الأداء بعد أن يكون هذا الأداء قد وقع بالفعل يجعل الرقابة اللاحقة ذات طابع تقويمي أو تصحيحي .

### ثالثاً : الرقابة وفقاً لمصادرها :

#### 🚩 الرقابة الداخلية :

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

ومن الطبيعي أن يختلف حجم هذا الجهاز الرقابي من منظمة لأخرى وفقاً لاعتبارات عديدة منها حجم المنظمة و الهيكل التنظيمي .

ومن أنواع الرقابة الداخلية ما يلي :

#### ● رقابة اللجان :

تشكل إدارة المنظمات لجان من أعضائها تنحصر مهمتها في الموضوعات التي كلفت بها بموجب القرار الإداري و تنتهي هذه المهمة بانتهاء الموضوع الذي كلفت به . علماً بأن وجود هذه اللجان لا

1 - حسين أحمد الطراونة و توفيق صالح عبد الهادي : الرقابة الإدارية " المفهوم و الممارسة " ، الطبعة الأولى ، دار الحامد ، عمان الأردن، 2012 ، ص ص 172 ، 173 .

يلغي بالضرورة دور الجهاز الدائم للرقابة ، بل تأتي رديفا له سواء لمؤازرته أو لتصحيح بعض الأخطاء التي وقعت بها أو لدراسة موضوع نوعي معين لا يدخل في مجال إختصاصه هذا النمط من الرقابة يعطي نتائج جيدة بتكلفة منخفضة و بوقت أسرع .

#### ● رقابة الإدارة :

بالإضافة إلى القيادة و التوجيه فإن الإدارة العليا تقوم بمهمة الرقابة مباشرة على الجهات التي تتبع لها سواء من خلال الجولات الميدانية أو من خلال تتبع تقارير الأداء .

#### ● رقابة العاملين :

على إدارة المنظمات أن تنمي لدى العاملين روح المبادرة و القدرة على النقد بالشكل الذي يسمح لهؤلاء الأفراد العاملين بممارسة دور رقابي فعال من خلال تقديم الدراسات و الإقتراحات التي تساعد في تطوير العمل الإنتاجي للمنظمة و معالجة الأخطاء ، لاسيما و أن العاملين هم الأكثر إتصافا بمواقع التنفيذ و الأقرب إلى كشف مواقع الخلل .

فالرقابة الإدارية السليمة يجب أن تقنع العاملين بأن معايير الأداء الموضوعة عادلة و قد صممت بطريقة لا تؤدي إلى إرهابهم لأنها قد راعت الإمكانيات المتاحة لعملية التنفيذ. والرقابة فضلاً عن ذلك يجب أن تضع في تفكير الأفراد العاملين الإقتناع بأنها أداة لقياس تقدمهم وتحسين مستوى أدائهم وصولاً لعدالة توزيع المكافآت و الترقيات و أن هذه الرقابة ماهي إلا وسيلة لكشف المقصرين في عملهم لمساعدتهم في تجاوز التقصير و تحسين معدلات الأداء .

#### 🚩 الرقابة الخارجية :

تعتبر الرقابة الخارجية عملاً متمماً للرقابة الداخلية . ذلك لأنه إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإتقان بما يكفل حسن الأداء ، فإنه ليس ثمة داع عندئذ إلى رقابة أخرى خارجية . لذلك فإن الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة أي غير تفصيلية كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة ، ما يكفل الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري للمنظمة أو المنشأة لا يخالف القواعد والإجراءات و عادة ما يتبع أجهزة الرقابة الإدارة العليا ، و هذا يعطيها مكانة مرموقة و قوة دفع عالية و استقلالاً يمكنها من حرية العمل و بعدها عن تدخل الأجهزة التنفيذية في أعمالها أو محاولة التأثير في إتجاهاتها .

إن أساليب العمل بأجهزة الرقابة الخارجية المركزية لم تعد مقصورة على مجرد الرقابة والتفتيش وإنما إلى نواحي إيجابية أخرى مثل القيام بالبحوث و دراسة المشكلات و تحليلها ومعرفة أسبابها من أجل مساعدة الأجهزة الحكومية على تحقيق أهدافها ، و تحسين الأداء وتبسيط الإجراءات .

ومن أنواع هذه الرقابة مايلي :

#### ■ الرقابة التشريعية :

وهي إحدى أنواع الرقابة الخارجية على المنظمات الإدارية تفرضها المجالس التشريعية في الدول على الإدارات العاملة فيها . حيث يجوز للمجالس التشريعية بحكم دستور الدولة، إستدعاء الموظفين للتحقيق معهم بواسطة لجان منبثقة عن هذا المجلس ، و أن صلاحيات بعض المجالس التشريعية المستمدة من الدستور لها الأثر العام الرادع بالنسبة للموظفين الذين يتجهون سلوكيا في الإبتعاد عن قواعد أخلاقيات الوظيفة كما يحددها القانون .<sup>1</sup>

و الرقابة التشريعية موجودة بشكل واضح في حدود نسبية و متفاوتة من دولة إلى أخرى في عالمنا العربي و عليه فإن الرقابة التشريعية تستهدف في الأساس التحقق من مسابرة السياسات العامة وسياسات الإنفاق الحكومي طبقا لما يتم التوصل إليه من إتفاق بين السلطتين التشريعية و التنفيذية .

#### رابعا : الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية :

تصنف الرقابة وفق هذا المعيار ضمن ثلاثة أنواع وهي : الرقابة على مستوى الفرد ، الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية ، الرقابة على مستوى المؤسسة ككل .

- الرقابة على مستوى الفرد :

نظام الرقابة على الأفراد :<sup>2</sup>

يبنى هذا النظام الرقابي على التعاون من جميع المستويات الإدارية في المنظمة في وضع أهدافه وطرقه وإجراءاته ، وهناك خطوات لوضع نظام الرقابة :

- التعرف على الأهداف العامة لنظام الرقابة وهنا يتحدد نظام وضع الأهداف الواجب بلوغها كتخفيض معدل دوران العمل بين العاملين وتخفيض الشكوى ، ورفع الروح المعنوية للعاملين .

1 - حسين أحمد الطروانة و توفيق صالح عبد الهادي : نفس المرجع ، ص ص 174 ، 175  
2 - زاهر عبد الرحيم عاطف : الرقابة على الأعمال الإدارية ، ب ط ، دار الراية للنشر ، عمان الأردن ، 2009 ، ص 66 .

- تحديد مؤشرات الرقابة ، والتي تختص بالنشاطات والمجالات الواجب مراقبتها مع تحديد أولويات المراقبة .
  - تحديد معايير القياس حتى يتم تحديد أداء الأفراد في فترة زمنية محددة ، وهنا يجب مراعاة ملائمة المعايير لظروف المنظمة ، وتوفير المرونة .
  - نظام التغذية الراجعة وذلك بتحديد طرق جمع المعلومات عن مستويات أداء الأفراد والوصول إلى النتائج وكتابة التقارير عنهم .
  - معرفة طرق التقييم للإدلاء وذلك للوصول لنتائج واقعية من جراء تحليل المعلومات الواردة بواسطة التغذية العكسية والتي لا بد من تحديد مقياس موضوعة لأغراض القياس والتقييم .
  - معرفة النتائج التقييمية وذلك عن طريق عرض المعلومات النهائية ونتائج التحليل والتي يمكن استخدام الرسومات البيانية أو الخرائط الإحصائية .
- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية :

يهدف هذا النوع إلى قياس و تقييم الإنجاز الفعلي لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها و تحقيق الأهداف المطلوبة منها.

- الرقابة على مستوى المؤسسة ككل :

وهو المستوى الثالث للرقابة في منظمات الأعمال، والغرض منه تقييم الأداء الكلي للمؤسسة ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها ، ومن بين تلك الأدوات الرقابية المستخدمة لهذا الغرض مثلا : نسب الربحية و مقدار حصة المؤسسة في السوق التجاري و قدرتها التنافسية ... الخ .<sup>1</sup>

### خامسا : الرقابة من حيث نوعية الانحراف :

تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى نوعين رقابة إيجابية و رقابة سلبية :

1- الرقابة الإيجابية : و يقصد بها تحديد الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها و تدعيمها و من ثم الاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل .

2- الرقابة السلبية : و يقصد بها الكشف عن الأخطاء و الانحرافات السلبية و تحديد معرفة أسبابها ومسبباتها و العمل على تصحيحها فورا و اتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل .

<sup>1</sup> - علي عباس : المرجع السابق ، ص ص 182، 183 .

## سادسا : الرقابة من حيث تنظيمها :

تصنف الرقابة طبقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع :

1- الرقابة المفاجئة : و هو ذلك النوع من الرقابة الإدارية الذي يتم بصورة مفاجئة و دون سابق موعد أو إنذار من أجل مراقبة العمل و ضبطه دون إتخاذ ترتيبات مسبقة من المدير أو الرئيس المباشر .

2- الرقابة الدورية : وهي التي تنفذ كل فترة زمنية أي حسب جدول زمني منتظم حيث يتم تحديدها يوميا أو أسبوعيا أو شهريا .

3- الرقابة المستمرة : تتم عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر لأداء العمل .

### 11- العلاقة بين الرقابة و العمليات الإدارية الأخرى :

#### أ- العلاقة بين الرقابة و التخطيط :

يعد التخطيط أولى مراحل العملية الإدارية ، و بنفس الوقت فإن مهمة الرقابة و التي تعد آخر مراحل العملية الإدارية تتلخص في التأكد من أن الأداء الفعلي يتطابق مع الأداء المخطط ، فالتخطيط يؤثر في الرقابة و كذلك الرقابة تؤثر في التخطيط من جهة ثانية .<sup>1</sup>

يعتبر التخطيط هو المكون الأول في العملية الإدارية ، و هي عملية مستمرة طالما أن المدير ينظم ويوجه الأفراد و الموارد لتنفيذ العمل . فالتخطيط يضع الإطار الذي يجب أن تسير عليه عملية التنظيم و كذلك عملية التوجيه ، و يؤثر في تصميم إجراءات الرقابة و تنفيذها . و في نفس الوقت فإن نتائج الأعمال وتقارير عملية الرقابة تؤخذ بعين الإعتبار عند التخطيط للفترة القادمة .

إن تغيرات البيئة المستمرة هي إحدى سمات هذا العصر ، و بالتالي فإن على المنظمة أن تأخذ بالحسبان هذه التغيرات عند البدء بعملية التخطيط ، فدخل منافس أو خروج منافس قوي ، أو التطورات التكنولوجية ، أو تغيرات أذواق العملاء ، فكل ذلك و غيره يدعونا إلى إعادة النظر في عملية التخطيط للفترة القادمة .

#### ب - العلاقة بين الرقابة و التنظيم :

<sup>1</sup> - عبد الباري درة ومحفوظ جودة : المرجع السابق ، ص ص 266 ، 267 .

يعتبر التنظيم الوظيفية الثانية من الوظائف الإدارية و هو وسيلة لتحقيق غاية أو أهداف معينة وظيفته تحديد الواجبات و المسؤوليات و السلطات .

و هناك العديد من التعريفات للتنظيم ، و التي أجمعت على شمولها عدة عناصر منها :

\* تقسيم النشاط العام و تجزئته إلى أعمال / وظائف تتضمن كل منها واجبات محددة .

\* إلزام بمسؤولية إنجاز الوظائف .

\* تجميع الوظائف في وحدات إستنادا إلى أسس سليمة .

\* تقرير عدد الوظائف المناسبة في كل وحدة .

\* تفويض السلطات للأفراد بما يمكنهم من القيام بالمهام الموكلة لهم .

ونحن هنا بصدد تبيان العلاقة بين التنظيم و الرقابة ، و نحن نعرف أنه لا حاجة للخوض في وظيفة التنظيم بل نعلم أنه حين نتحدث عن الرقابة و التنظيم نرى أن هناك علاقة بين المركزية و اللامركزية في التنظيم و أثر ذلك على العملية الرقابية و درجة الدقة المطلوبة فيها ، كما أن للوضع التنظيمي لأقسام المؤسسة أو المنظمة تأثيرا مهما على العملية الرقابية ، ففي حالة المركزية في الإدارة العليا فإن إتخاذ القرارات ينحصر في الإدارة العليا فقط أو الإدارة العامة وأن المعايير الرقابية المراد إستخدامها هنا لا بد و أن تعبر عن الأداء بدقة و أن تعكس البيانات بشكل تفصيلي عن كيفية تنفيذ كل عملية على حدة و بيان إنتاجية كل فرد في المنظمة . و لهذا فإن معدل تكرار القياس يكون بشكل سريع يوميا و ذلك للتأكد من إستمرار الجودة في الأداء .

أما في حالة المركزية في الإدارة الوسطى فإن القرار ينعكس على العملية الرقابية على أساس أن هناك معدلات للمصروفات و معدلات لدوران العمل يمكن الإشارة لها من خلال تكرار عمليات القياس أو الرقابة أسبوعيا ، و هنا نجد أن فترات القياس تطول نسبيا و تتباعد عما كانت عليه في حالة المركزية في الإدارة العليا .

أما في حالة المنظمة التي تتبنى الأسلوب اللامركزي في إدارتها على أساس تقسيم المنظمة إلى وحدات مستقلة و إعتبارها مراكز ربحية فإنها لا بد و أن تكون العملية الرقابية على كل مركز ، و بيان مدى نجاحه في تحقيق الهدف المطلوب منه ، و تكون فترات القياس أطول نسبيا أي بمعدل مرة كل شهر أو ربع سنوي.

### ج- العلاقة بين الرقابة و التوجيه :

التوجيه الوظيفية الثالثة من الوظائف الإدارية ، و وظيفة التوجيه تشمل القيادة ، إتخاذ القرارات، والدافعية ، والحوافز والاتصال ، و هذه الوظائف تدخل في صميم الرقابة الإدارية إذ أن الرقابة الإدارية لها أدوار كثيرة في وظيفة التوجيه منها :

\* أن الرقابة الإدارية تدخل في عملية مكونات التوجيه فمثلا القيادة هل تم إختيار القائد بناء على مواصفات معينة و محددة تم الإستناد إليها ، لأن القيادة يتوقف عليها إشغال السلطة و القوة والمسؤولية .

\* أنه بواسطة الرقابة الإدارية يتم إكتشاف المبدعين الذين يستحقون التحفيز ، و أن التحفيز أحد مكونات التوجيه .<sup>1</sup>

\* أن الرقابة تسهم في تقييم عملية الإتصال بالمنظمات من حيث وصول الأوامر و التعليمات من أعلى الهرم و مراقبة هذه التعليمات و مدى الإلتزام بها .

---

<sup>1</sup> - عبد البارى درة ومحفوظ جودة : نفس السابق ، ص 269 .

## خلاصة الفصل :

لقد أصبحت الرقابة الإدارية أحد الأركان الأساسية في المنظمات الحديثة ، كما أنها الذراع الرئيسي للإدارة المتطورة لنهوض بالمنشآت لتتمشى مع التطوير و التحديث لتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة و الفاعلية . حيث تملّي طبيعة العمل نظام الرقابة الواجب إتباعه و يراعى في ذلك مناسبته للنشاط من ناحية و قدرة المديرين من ناحية أخرى ، و النظام الرقابي المثالي هو ذلك النظام الذي يمكن من خلاله اكتشاف الانحرافات قبل حدوثها ، و السرعة في إيصال المعلومات اللازمة التي تحتاجها المؤسسات لمعالجة الانحرافات و تصحيحها قبل تفاقمها .

ومن خلال هذا الفصل تطرقنا إلى أهداف الرقابة وأهميتها ثم بينا بعد ذلك خصائص الرقابة الإدارية الفعالة ، بعدها تناولنا أنواع الرقابة الإدارية التي تعددت و تنوعت حسب المنظمات ونظامها الرقابي المستخدم فيها . كما تطرقنا إلى دور وأهمية وظيفة الرقابة بالنسبة للوظائف الإدارية الأخرى و التداخل و التكامل الموجود فيما بينهم . وسنحاول في الفصل الموالي التطرق إلى التطوير التنظيمي الذي يعتبر من الظواهر الصحية في المنظمة ، حيث يكمل الرقابة الإدارية في تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها من خلال الاستفادة من المعلومات الإدارية التي توفرها الرقابة ووسائلها المستعملة كالتقارير الدورية لمنع الانحراف و الحفاظ على صحة المنظمة.

## الفصل الرابع :

### التطوير التنظيمي خصائصه ومجالاته

#### تمهيد

- التطور التاريخي للتطوير التنظيمي
- الفرق بين إدارة التغيير التنظيمي وإدارة التطوير التنظيمي
- أهداف التطوير التنظيمي
- أهمية التطوير التنظيمي
- خصائص ومجالات ومراحل التطوير التنظيمي
- الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي
- المبادئ والافتراضات التي يستند إليها التطوير التنظيمي
- تقنيات التدخل للتطوير التنظيمي
- مقاومة التغيير أو التطوير التنظيمي
- التطوير التنظيمي والمصطلحات الأخرى ذات الصلة
  - ✓ التغيير التنظيمي
  - ✓ التغيير التنظيمي
  - ✓ التطوير التنظيمي
  - ✓ الإصلاح الإداري
  - ✓ إعادة الهيكلة
  - ✓ إعادة التنظيم
  - ✓ إعادة هندسة الأعمال (الهندرة)
- مداخل التطوير التنظيمي

خلاصة الفصل

## تمهيد :

يعد التطوير التنظيمي من الظواهر الصحية في حياة المنظمات الإدارية ، حيث يسعى إلى تطوير جوانبها المختلفة بما في ذلك الجانب التنظيمي و الجانب الإنساني ، ومصالحة أي تنظيم تقتضي زيادة الاهتمام بتطوير الأفراد والتنظيم بأبعاده المختلفة وتهيئة الجو المناسب .

لقد تدارس الباحثون التطوير التنظيمي بجدية واهتمام ، وتناولوه تحت عناوين عديدة كمصطلح التنمية الإدارية والتحديث و التغيير، وغالبا ما يهدف إلى تحسين العلاقات وحل التناقضات بين جماعات العمل . حيث أن معظم برامج التطوير التنظيمي تركز على تغيير أو تحسين قيم واعتقادات الأفراد وتحسين الاتصال داخل المنظمة وهذا لقيام الأفراد والمجموعات بتغيير أنفسهم نحو الأفضل .

## أولاً- التطور التاريخي للتطوير التنظيمي :

في البداية لا بد من الإشارة إلى أن الكتاب و الباحثين لم يتفقوا على من هو الذي وضع تسمية ( التطوير التنظيمي ) ، و لكن هناك إحتمال يؤيده الكثيرين ، أنه ( ريتشارد بكهارد ) عندما كان يبحث عن تسمية لبرنامج الإستشارات الذي أعده بمشاركة (دوكلاص ماكريجور ) في عام 1960 في شركة ( جنرال ميلز ) ، يعطيه الدلالة الحقيقية لمضمونه و أبعاده و حدوده ، لأنه برنامج واسع كان يشمل العلاقات بين العمال و المشرفين و أدوار المشرفين و الإدارة في المستويات المتعددة ، و مشاركة الإدارة الحقيقية ، لذلك لم يكونا مقتنعين بتسميته ( تطوير الإدارة ) لأنه لا يقتصر على الإدارة فقط بل كان يشمل المنظمة بالكامل ، كما أنهما إستبعدا إعتقاد تسمية ( تدريب العلاقات الإنسانية ) كونها تسمية ذات حدود ضيقة للغاية تقتصر على نشاط واحد ، و أن برنامجها أشمل و أوسع من ذلك بكثير ، لذا وجدا في مصطلح ( التطوير التنظيمي ) الدلالة الحقيقية على ما يريدان.<sup>1</sup>

و ينقل ( فرنش و جونير ) نص ما قاله بكهارد في هذا الصدد ، إذ قال : ( في ذلك الوقت كنا نرغب في إعطاء إسم للبرنامج في جنرال ميلز ، و كان واضحا أننا لا نرغب في تسميته التطوير الإداري لأنه يشمل المنظمة ككل ، و لا تسمية تدريب العلاقات الإنسانية رغم أنه يحتوي على ذلك، ولم نكن نرغب في تسميته تحسين المنظمة لأن هذا تعبير محدود ، لذلك أطلقنا عليه التطوير التنظيمي لأنه جهد تطويري شامل في جميع أنحاء المنظمة ، وهكذا خرج المصطلح لتمييز التطوير التنظيمي عن الأشكال التي تتعامل مع المنظمات ، ولإبراز الجوانب التطويرية و الشمولية في المنظمة و الحركية الدافعة للتطوير التنظيمي .

## ثانياً- الفرق بين إدارة التغيير التنظيمي و إدارة التطوير التنظيمي :

يري أبو بكر وحيد أن إدارة التغيير التنظيمي أشمل و أعم من التطوير التنظيمي حيث يهتم التغيير التنظيمي بالتدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المنظمة لتغييرها بهدف زيادة فاعليتها . و الجدول التالي يوضح الفروق الأساسية بين إدارة التغيير التنظيمي و إدارة التطوير التنظيمي بالرغم من أن هناك تداخلا و ارتباطا بدرجة كبيرة بين مفهوم إدارة التغيير و مفهوم إدارة التطوير التنظيمي :<sup>2</sup>

التطوير التنظيمي	التغيير التنظيمي
------------------	------------------

1 - طاهر محسن الغالبي و أحمد علي صالح : المرجع السابق ، ص 24.  
2 - أمل مصطفى عصفور : قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي ، ب ط ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2008 ، ص ص 30 ، 31 .

<p>تحتاج المنظمة لتعديل و تطوير أنظمتها حينما تستدعي الحاجة ذلك كظهور نظم إنتاجية أو تكنولوجية جديدة ، تغير المفاهيم الإدارية ، إتباع أساليب إدارية أكثر حداثة ، ظهور تخصصات ومسؤوليات و مهام جديدة للوظائف ، زيادة الاهتمام بالموارد البشرية .</p>	<p>1-سمة من سمات المنظمة و منهاج عمل دائم يسبق أو يلاحق على أقل تقدير التغييرات المستمرة في البيئة الخارجية .</p>
<p>قد تتشابه كل من إدارة التغيير و التطوير التنظيمي في الدراسة المنتظمة و المستمرة لمكونات المنظمة و ظروفها و وضع خطة متكاملة لتطويرها و تخصيص الموارد والإمكانات اللازمة للتطوير .</p>	<p>2-يشتمل التغيير على برنامج عمل متكامل ومستمر لتشخيص أوضاع المنظمة و تحديد مجالات التغيير بها ثم إتمام عمليات التغيير والتأكد من فعاليتها .</p>
<p>يستهدف التطوير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة من خلال تحسين نقاط القوة و التغلب على نقاط الضعف داخل المنظمة ، و ذلك لتحسين قدرتها على التكيف مع المتغيرات و المستجدات الداخلية و الخارجية .</p>	<p>3-يستهدف التغيير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة و تحديد المواءمة المرغوبة مع البيئة الخارجية والداخلية بما يجعل المنظمة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص و التهديدات التي تواجهها .</p>
<p>أحد مدخلات إدارة التطوير التنظيمي هو إحداث التطوير من خلال دراسة قيم و معتقدات العاملين ، الثقافة السائدة في المنظمة ، نظم الاتصالات ، العلاقات بين الأفراد و الجماعات و غيرها من النواحي السلوكية التي تساعد على تحديد أساليب التطوير بالإضافة لدراسة بيئة العمل لتحديد أماكن و طرق التطوير التنظيمي المناسبة .</p>	<p>4-أحد أهم مدخلات إدارة التغيير التنظيمي هو وجود جهاز أو وسيلة أو توجه دائم للرصد والتنبؤ بكافة المتغيرات التي تحدث أو قد تحدث في البيئة الخارجية و الداخلية و تحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه المتغيرات .</p>
<p>يمكن أن يهتم التطوير بالمنظمة ككل في مرحلة ما من مراحل عمر المنظمة إلا أنه قد يهتم بإحداث التطوير المستمر في الأجزاء التي تحتاج</p>	<p>5-يهتم التغيير التنظيمي بإحداث التغيير في كافة جوانب المنظمة ككيان واحد متكامل يصعب تغيير جزء فيه بمعزل عن بقية الأجزاء ، حتى وإن استهدف التغيير أحد أجزاء المنظمة فلا بد</p>

<p>للتطوير .</p>	<p>من تغيير جميع الأجزاء أو الإدارات المرتبطة بالجزء الذي تم تغييره . وحيث إن التغيير دائم ومستمر فلا بد أن يشمل كافة أجزاء المنظمة بشكل تكاملي.</p>
<p>تتفق إدارة التطوير التنظيمي مع إدارة التغيير في أنها ليست مسؤولية الإدارة العليا فقط بل مسؤولية جميع العاملين ، كما أنها تحتاج كما هي الحال في إدارة التغيير التنظيمي لإيمان و اقتناع العاملين بأهمية التطوير لتحقيق المواءمة بين مصالح المنظمة و مصالح العاملين .</p>	<p>6- لا تقتصر مسؤولية التغيير التنظيمي على الإدارة العليا إنما تمتد لتشمل مشاركة كافة المستويات الإدارية و الوحدات التنظيمية ، ويتوقف نجاح عملية التغيير على التعاون و كفاءة توزيع المهام و المسؤوليات بين الإدارة العليا والعاملين .</p>

الجدول رقم (03) : يبين الفرق بين إدارة التغيير وإدارة التطوير التنظيمي .

### ثالثا- أهداف التطوير التنظيمي :

قد تختلف أهداف برامج التطوير التنظيمي باختلاف مشاكل و ظروف المنظمات التي تستخدم هذه البرامج، و لكن في العموم يكون من أهداف التطوير التنظيمي :

1. رفع مستوى الثقة و الدعم المتبادل بين المشاركين في البرنامج .
2. زيادة المقدرة على المواجهة الصريحة و المقترحة لمشاكل المنظمة ، بدلا من العمل على إخفائها.
3. زيادة الصراحة و الانفتاح و الثقة بين مجموعات العمل عند إتصال بعضهم ببعض و أن تأخذ الاتصالات جميع الاتجاهات .
4. زيادة الحافز الفردي و الرغبة في رقابة النفس ، و كذلك زيادة الرغبة في المسؤولية الجماعية داخل المنظمة .<sup>1</sup>
5. المساهمة في توفير المعلومات و البيانات و الإحصاءات اللازمة لمتخذي القرار بصورة مستمرة ودون تشويه أو مماطلة في طمس الحقائق و المفاهيم .

<sup>1</sup>- أنس عبد الباسط عباس : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى ، دار الميسرة ، عمان الأردن ، 2011 ، ص 192 .

6. المساهمة في إيجاد علاقات تبادلية و تكاملية بين العاملين كأفراد أو جماعات و تشجيع روح المنافسة ضمن الفريق الواحد للعمل و تصعيد و تائر الإبداع و المبادرة بينهم مما يؤدي في الوقت ذاته لزيادة فاعلية الجماعات .
7. مساعدة المشرفين على العمل في تبني الأساليب الإدارية المتطورة و الديمقراطية في الإشراف مثل الإدارة بالأهداف بدل من أسلوب الإدارة بالأزمات .
8. تشجيع العاملين على ممارسة أسلوب الرقابة الذاتية و الإعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكملاتها .<sup>1</sup>
9. إن تنمية القوى البشرية و تحسين أدائها ، هو الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي.
10. يحرص التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ ملائم ، يستطيع فيه الأفراد أن ينمو و أن يحققوا ذواتهم و أن يؤثروا على وظائفهم و منظماتهم و بيئتهم .
11. يرمي التطوير التنظيمي إلى تغيير الثقافة السائدة في المؤسسات ، بحيث تسود قيم التعاون وإقتسام السلطة بين الرؤساء و المرؤوسين ، بدل التنافس و سيطرة طرف واحد .
12. يقوم التطوير التنظيمي على فرضيات تنسجم مع القيم الديمقراطية الإنسانية ، أكثر منها مع قيم البيروقراطية الآلية .<sup>2</sup>
13. تركيز جهود التطوير التنظيمي على مجموعات العمل ، فهي تشكل جماعات مرجعية يستمد منها أفراد التنظيم قيمهم و معاييرهم .

#### رابعاً- أهمية التطوير التنظيمي :

تبرز أهمية التطوير التنظيمي من خلال مواجهته للتحديات العديدة و المتنوعة التي تواجه المؤسسات الحديثة ، و يمكن تلخيص هذه التحديات في أربع مجموعات هي :

- **التطور التكنولوجي** : إن معدل في هذا العصر يفوق بكثير كل معدلات التطور التي حدثت في الأوقات السابقة مما يشعر الفرد بالغربة و عدم الأمان .
- **الإنفجار المعرفي و تقادم السلع** : لقد تضاعفت الإصدارات في المجال المعرفي و أضحت دورة حياة المنتجات أخذة في القصر ، إذ أن نصف السلع التي تباع اليوم لم تكن موجودة منذ عشر سنوات.

1 - خيضر كاظم حمود : السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، دار الصفاء ، عمان الأردن ، 2002 ، ص ص 183 ، 184 .

2 - بلال خلف السكارنة : التطوير التنظيمي و الإداري ، الطبعة الأولى ، دار الميسرة ، عمان الأردن ، 2009 ، ص 27 .

- **التحولات الإجتماعية :** إن الأجيال الجديدة التي تلتحق بالمؤسسات تحمل معها قيما جديدة تختلف عن القيم التي تحملها الأجيال القديمة و عدم مراعاة هذا النوع من الاختلاف يؤدي لصراع القيم والإضرار بإستقرار المؤسسة .

### **خامسا- خصائص التطوير التنظيمي :**

يتميز التطوير التنظيمي بالعديد من الخصائص ذات البعد العلمي و منها :

- الإعتداد على البحوث الفعلية من جمع البيانات و وضعها أمام العاملين لتحليلها و وضع الفروض عن المشكلة محل الدراسة .
- تطبيق العلوم السلوكية في تحسين مستوى الكفاءة التنظيمية .<sup>1</sup>
- تغيير في القيم و المعتقدات لأن العاملين يشاركون في تحديد و تنفيذ التغييرات الفنية والهيكلية و الإجرائية .
- تغيير المنظمة في إتجاه محدد و تحسين عملية حل المشاكل و زيادة درجة الإستجابة للظروف المحيطة و تحسين جودة العمل و زيادة الفعالية .

أما **مجالات التطوير التنظيمي** حسب الدارسين و المهتمين بهذا الحقل العلمي فهي أربعة :

1. الهيكل التنظيمي .

2. العمل أو المهام التي يؤديها الفرد .

3. التقنية أو أدوات و أساليب و طرق العمل .

4. الأفراد في المنظمة .

كما أن **مراحل التطوير التنظيمي** كذلك أربعة و هي :

- مرحلة التشخيص ، أي جمع البيانات و تحليلها و وضع الأهداف .

- مرحلة التدخل و العمل و اتخاذ خطوات إجرائية تعاونية لتطبيق التغيير .

- تثبيت التغيير و متابعته و تأصيله .

- مرحلة التغذية العكسية.

<sup>1</sup>- نور الدين حاروش : المرجع السابق ، ص 45 .

## سادسا- الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي :

عملية التطوير لا تحدث تلقائيا و إنما بوجود مسببات تدعو المنظمة للتعامل مع المتغيرات والظروف أو المشاكل المحيطة بالمنظمة و التي لا يمكن حلها أو التعامل معها إلا بالتطوير ، وقد تم تقسيم الأسباب الدافعة للتطوير إلى نوعين إما خارجية أو داخلية وهي كالتالي :

### ❖ التغيرات الخارجية :

وهي ما يحصل من تغيرات أو مشاكل في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ومن أمثلتها التالي :

- زيادة حدة المنافسة و تطور أساليب المنافسين .
- الثورة التكنولوجية الهائلة .<sup>1</sup>
- التغيرات الكبيرة في السياسة و القانون و الاقتصاد و يرجع ذلك لانتشار العولمة .
- التغيرات في هياكل القيم الاجتماعية و الثقافية الاجتماعية .

### ❖ التغيرات الداخلية :

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة : فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال و إلى سيادة روح التفاؤل ومن ثم تظهر المبادرات الفردية و الجماعية و تظهر الآراء و الاقتراحات ، و يزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الايجابية ، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة و السلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن .<sup>2</sup>
- تنمية القدرة على الابتكار : التغيير يحتاج دائما إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الايجابي بالتكيف أو التعامل السلبي بالرفض و كلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل و أدوات وطرق مبتكرة ، و من ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب و في الشكل وفي المضمون .
- إثارة الرغبة في التطوير و التحسين و الارتقاء : يعمل التغيير على تفجير المطالب و إثارة الرغبات ، وتنمية الدوافع و الحافز نحو الارتقاء و التقدم و تحسين وضع الأفراد المادي و المعنوي من خلال الأتي :
- عمليات الإصلاح و المعالجة للعيوب و الأخطاء التي حدثت و المشاكل التي نجمت عنها .
- عمليات التجديد و الإحلال محل القوى الإنتاجية التي استهلكت و أصبحت غير قادرة على الإنتاج أو العمل .

1 - فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر : أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي ، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2008 ، ص 44 .

2 - سيد سالم عرفة : اتجاهات حديثة في إدارة التغيير ، ب ط ، دار الحرية ، ب ب ، 2012 ، ص ص 92 ، 93 .

- التطوير الشامل و المتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديد تعتمد على تكنولوجيا جديدة.

- التوافق مع متغيرات الحياة : يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف و التوافق مع متغيرات الحياة ومع ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة .
- زيادة مستوى الأداء : يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية من خلال :
  - اكتشاف نقاط الضعف و الثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء مثل : الإسراف ، والفاقد والتالف و الضائع ...الخ و معالجتها .
  - معرفة نقاط القوة و تأكيدها مثل : عمليات الحفز ، وتحسين مناخ العمل ، وزيادة الرغبة في التفاعل الايجابي مع العاملين .

### سابعا- المبادئ و الافتراضات التي يستند إليها التطوير التنظيمي :

أن جهود التطوير التنظيمي سواء فيما يتعلق بالأهداف التي يسعى لتحقيقها أما بالنسبة لاستراتيجيات ووسائل التغيير فهي جميعا تنطلق من مجموعة مبادئ و اقتراحات و قيم و بعض هذه المبادئ تتعلق بالإنسان كفرد و بعضها يتعلق في إطار الجماعات و بعضها يتعلق بالمنظمة .

#### أ. فيما يتعلق بالفرد :

- 1- أن الإنسان لديه حاجة للنمو و التطوير و يمكن تلبية هذه الحاجة في مناخ تنظيمي و عملي مؤازر و ذي تحديات .<sup>1</sup>
- 2- عدم استغلال إمكانيات و طاقات معظم الناس في حين أنهم قادرون على تحمل مسؤولية أعمالهم و الإسهام بدور ايجابي في أداء المنظمة .

#### ب. فيما يتعلق بالجماعات :

- 1- الجماعات هامة بالنسبة للأفراد لكونها تساعدهم على إشباع حاجات هامة لديهم .
- 2- الجماعات أساسا محايدة و يمكن أن تكون مساعدة أو ضارة فيما يتعلق بدعم أهداف المنظمة
- 3- يمكن للناس من خلال العمل التعاوني زيادة فعالية الجماعات في تلبية احتياجات الأفراد والمنظمة .

#### ج. فيما يتعلق بالمنظمة :

- 1- أن أي تغير في أي جزء من المنظمة سيؤثر على باقي أجزائها .

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنه : المرجع السابق ، ص ص 37 ، 38 .

2- تؤثر ثقافة المنظمة على طبيعة مشاعر و اتجاهات الأفراد و كيفية التعبير عنها و غالبا ما تمنع ثقافة المنظمة الأفراد من التعبير عن مشاعرهم و اتجاهاتهم و هذا يؤثر سلبا على حل المشكلات و نمو الأفراد و الرضا في العمل .

3- البناء التنظيمي و الأعمال في المنظمة يمكن تصميمها و تعديلها بحيث تلبي حاجات الأفراد و الجماعات و المنظمة على السواء .

4- في معظم المنظمات أن مستوى المؤازرة و الثقة و التعاون بين الأفراد أقل مما هو مرغوب و ضروري .

5- قد تكون إستراتيجية رابح – خاسر (في حل النزاعات) مفيدة في بعض المواقف و لكن معظم مواقف رابح – خاسر ضارة بالمنظمة .

6- كثير من النزاعات الشخصية بين الأفراد و الجماعات هي نتيجة تصميم المنظمة و ليست بسبب الأشخاص المعنيين أنفسهم .

7- حينما ينظر إلى المشاعر على أنها هامة يمكن فتح آفاق جديدة لتحسين القيادة و الاتصال و وضع الأهداف و التعاون .

8- توجيه الاهتمام في حل النزاعات من أسلوب التهدة إلى أسلوب المناقشة المفتوحة للأراء يساعد على نمو الشخص و تحقيق أهداف المنظمة على السواء .

### ثامنا- تقنيات التدخل للتطوير التنظيمي :

تهدف تقنيات التدخل إلى رفع الفعالية التنظيمية، حل المشاكل ، و تنمية جوانب القوة في التنظيم حيث يقوم الافتراض الأساسي لنشاطات التدخل على أن المنظمات لديها الاستعداد للتغيير و التطور و على مستشار التطوير أن يعمل على تحفيز و مساعدة أعضاء التنظيم على عملية التشخيص و حل المشاكل. تشمل تقنيات التدخل للتطوير التنظيمي على نشاطات متعددة و تركز على عدد من المستويات داخل التنظيم<sup>1</sup>

المستوى الفردي the Individual level

مستوى المجموعات the Group level

1 - عبد الله عبد الغني الطجم : التطوير التنظيمي (المفاهيم ، النماذج ، الاستراتيجيات) ، الطبعة الخامسة ، دار حافظ للنشر ، جدة ، 2009 ، ص 198 .

## مستوى التنظيم the Organizational level

هذه المستويات من التحليل ، يلاحظ أنها موجهة نحو هدف محدد أو مشكلة بذاتها ، فنجد أن نشاطات بناء الفريق موجهة نحو المجموعات ، بينما نشاطات الشبكة الإدارية موجهة نحو التنظيم ككل ، وحيث أن كل هدف أو مستوى تنظيمي يمثل عملية و مشكلة نائمة بذاتها لذا ينظر إلى عملية التدخل كمحاولة لتحسين فعالية الوحدة التنظيمية .

### أولا : نشاطات التدخل على المستوى الفردي :

هناك عدد من تقنيات التدخل على المستوى الفردي ، فهناك على سبيل المثال :

1. تحليل أنماط التعامل.
2. تطويع السلوك.
3. التدريب المعلمي (الحساسية).
4. برنامج التخطيط المهني.
5. الشبكة الإدارية (المرحلة الأولى).
6. إدارة ضغوط العمل.

### ثانيا : نشاطات التدخل على مستوى المجموعة :

تهدف أنشطة التدخل إلى زيادة فعالية و قدرات المجموعة ، و يمكن تحديد عدد من أساليب التدخل تحت هذا المستوى :

1. بناء الفريق.
2. المعلومات الراجعة .
3. العملية الاستشارية.
4. تدريب الحساسية للمجموعة .
5. التدريب و التعليم .

6. الشبكة الإدارية (المرحلة الأولى و الثانية) .

و سيتم اختيار بناء الفريق كوسيلة للتدخل لشيوعها و أهميتها .

### ■ بناء الفريق :

لقد أضحت منظمات اليوم على قدر كبير من التعقيد بحيث أصبح من المستحيل الاعتماد على الأعمال الفردية و الانفرادية في تحقيق أهداف التنظيم أو حل مشاكله ، من هنا أصبح يعال على مجموعات العمل، خاصة مع التخصص و ما نتج عنه من اعتمادية في الأداء بين الأفراد و المجموعات داخل المنظمات ، من هنا أصبحت وسيلة بناء الفريق من أهم أنشطة التدخل في برامج التطوير التنظيمي وأكثرها شيوعا .

و مفهوم بناء الفريق يتلخص في أنه حدث مخطط له لمجموعة من الأشخاص الذين يرتبطون معا بنوع من العلاقات داخل التنظيم ، و ذلك بغرض تحسين الطريقة التي يتم فيها انجاز المهام ، وهذه الأنشطة موجهة نحو أربعة مجالات : التشخيص ، انجاز المهام ، العلاقات بين المجموعة ، و عمليات الفريق و التنظيم .<sup>1</sup>

فالغرض من الاجتماع التشخيصي هو فتح باب الحوار و النقاش حول أداء المجموعة و تقبل النقد و تشخيص نقاط الضعف التي تقود إلى تدني الأداء . فعند اجتماع مستشار التطوير مع أعضاء التنظيم لمدة يوم واحد ، تعطي الفرصة لتقديم و تبادل الأفكار مما قد ينتج عنه تحديد للمشاكل الرئيسية التي تؤثر على الأداء مثل : سوء التخطيط أو محدودية الموارد أو عوائق الاتصال المادية و النفسية أو قلة التدريب ، من هنا يمكن أن يكون الاجتماع التشخيصي فرصة لتحديد المشاكل و التخطيط للتنفيذ .

وفي اجتماع بناء الفريق العائلي محاولة لمساعدة أعضاء القسم الواحد للإمام بمشاكل مجموعتهم وحلها ، فقد تكون المشكلة متعلقة بخلافات شخصية بين عضوين أو أكثر ، يبدأ المستشار بعملية المقابلة أو الطلب من الأعضاء كتابة تقرير لكل فرد أو عقد اجتماع و ذلك بغرض جمع المعلومات و من تم تحليلها ، ثم يقوم المستشار بإرجاع المعلومات لتحديد طبيعة المشكلة و اقتراح الحلول ، وتستخدم هذه الطريقة للتغيير في الهياكل التنظيمية ، أما بناء الفريق عن طريق تحليل الأدوار فصممت لتوضيح الأدوار المتوقعة من أعضاء الفريق ، إن هناك كثير من الغموض لدى العاملين في المنظمات حول الدور المتوقع منهم ، و هذا قد يعوق الأداء و ينتج عنه الضغوط النفسية و القلق.

<sup>1</sup> - عبد الله عبد الغني الطجم : نفس المرجع ، ص 199 .

من هنا يطلب في لقاء المجموعة أن يحدد كل شخص دوره الرئيسي و كيفية مساهمته في تحقيق الأداء المرغوب ، و بعد مناقشة هذه الأدوار أمام الجميع ، يتم تغيير السلوكيات و الأدوار المتعارضة أو المتداخلة أو المتهاونة بقناعة ، حتى تتطابق مع الدور المطلوب لتحقيق الأهداف .<sup>1</sup>

بالنسبة لتقييم بناء الفريق فهناك العديد من الدراسات التي أعطت نتائج ايجابية لهذا النوع من نشاطات التدخل في برامج التطوير التنظيمي ، بينما يرى البعض الحاجة إلى تقييم أكثر دقة وحذرا ، ذلك أن استمارات الاستقصاء توزع مباشرة بعد انتهاء البرنامج مما يعني الحصول على رد فعل سريع من المشاركين الواقع تحت هالة نشاطات هذه البرامج .

### ثالثا : نشاطات التدخل بين المجموعات :

تهدف مجموعة النشاطات على هذا المستوى إلى زيادة فعالية المجموعات و علاقاتها ببعض ، وينطوي تحتها ما يأتي :

1. الشبكة الإدارية (المرحلة الثالثة).

2. المعلومات الراجعة.

3. تقنيات الحد من الخلافات.

4. العملية الاستشارية.

وسيتم التركيز على تقنية الحد من الخلافات كأحد أساليب التدخل بين المجموعات .

■ **تقنية الحد من الصراعات :** يعتبر وجود قدر من الخلاف بين المجموعات أمراً طبيعياً ، وعلى المديرين توخي الحذر من النتائج السلبية خصوصاً بين المجموعات ذات العلاقة ، حيث يمكن أن ينتج عن الصراع سلوكيات سلبية تؤثر على تحقيق الأهداف التنظيمية .

### رابعا : نشاطات التدخل على مستوى المنظمة :

تهدف نشاطات التدخل على هذا المستوى المتقدم إلى تطوير النظام ككل ، و هناك عدد من أساليب التدخل:

1. الإدارة بالأهداف.

<sup>1</sup> - عبد الله عبد الغني الطجم : نفس المرجع ، ص 204 .

2. الشبكة الإدارية.

3. الاجتماعات التصادمية.

4. فلسفة نوعية الحياة الوظيفية.

و سيتم التركيز على الشبكة الإدارية لأهميتها و تطبيقاتها الواسعة .<sup>1</sup>

#### ■ الشبكة الإدارية :

يرى كل من بلاك و موتون أنه حتى يمكن زيادة فاعلية المديرين و المنظمة على حد سواء فيجب أن يتم تغيير الأساس الثقافي للنظام ، و يبدأ برنامج التطوير بواسطة الشبكة الإدارية بالتركيز على سلوك الفرد ، و تحديداً على أنماط القيادة ، و ينتقل البرنامج بعد ذلك إلى عدد من المراحل تشمل عمل الفريق ، العلاقة بين المجموعات ، وأخيرا ثقافة التنظيم .

تتكون الشبكة الإدارية كوسيلة للتدخل من ستة عوامل ، و تقوم على افتراض أنه كلما تم تطبيق مرحلة كلما زادت كفاءة الفرد و المجموعة و التنظيم ، علما أن البرنامج بمراحله الستة يحتاج تطبيقه من ثلاثة إلى خمسة سنوات في المنظمات الكبيرة .

يقوم نموذج الشبكة الإدارية على بعدين :

- الأول يهتم بالإنتاج ، حيث يهتم المدير أساسا بانجاز الأعمال كما و نوعا مع التركيز على الكفاءة في الإنتاج .

- الثاني يهتم بالإنسان ، حيث ينصب الاهتمام بالعلاقات بين العاملين و عدالة المكافآت و طرق توزيعها و التقييم و الرضا الوظيفي .

#### تاسعا - مقاومة التغيير أو التطوير :

تواجه محاولات إدخال التغيير في المنظمات ، في كثير من الأحيان ، عدم قبول من الموظفين ، و مقاومة منهم للتغيير ، و ترجع أسباب مقاومة التغيير إلى ما يلي :<sup>2</sup>

1 - عبد الله عبد الغني الطجم : نفس المرجع ، ص 206 ، 210 .

2 - محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم والأساليب ، الطبعة السادسة ، دار الشروق ، الرياض ، 1984 ، ص ص 74 ، 75

- الخوف من الجديد المجهول ، إذ يرتاح الموظف للمألوف ، و المعروف من العمل ، ويتخوف من الجديد المجهول ( غير المعروف) .
- الخوف من خسارة الوظيفة ، أو من خسارة مصالح ، أو امتيازات ، قائمة على أسباب شخصية .
- التصور بأن التغيير قد يتطلب مجهودات فكرية و بدنية ، أكثر من السابق .
- الخوف من البعد عن الأصدقاء ، و زملاء العمل ، الذين يرتاح إليهم الموظف .
- الخوف من خسارة الخبرات السابقة ، و لاسيما بالنسبة للموظفين القدامى ، فهم يخافون خسارة الخبرات المتجمعة من السنوات السابقة نتيجة للتغيير ، الذي قد يتطلب (التغيير) معارف ومهارات جديدة ، يتساوى فيها الموظف الجديد و القديم .
- عدم توفر المعلومات الكافية للموظفين عن التغيير الجديد ، فنقص المعلومات عن هدف التغيير ، و نتائجه عليهم ، تؤدي إلى مقاومة الموظفين له .
- اعتقاد الموظفين بأن الوضع الحالي ، أو أسلوب العمل الحالي ، أفضل من الوضع الجديد ، أو أسلوب العمل الجديد ، و عدم قناعتهم ، بشكل عام بفائدة و جدوى التغيير.
- الخوف من فقدان المركز الإداري ، أو الاجتماعي للموظفين نتيجة التغيير.<sup>1</sup>

و يعبر الموظفون عن مقاومتهم للتغيير بأساليب متعددة . فقد يكون التعبير عن المقاومة بشكل مباشر ، و واضح و صريح ، كأن يبلغ الموظفون رأيهم لرؤسائهم ، و يقوم هؤلاء بإحاطة الإدارة العليا في المنظمة علماً بمعارضة الموظفين للتغيير . أو قد يلجأون إلى الأساليب غير المباشرة ، كالتمازج ، وانتحال الأعذار ، و عدم التعاون أثناء التنفيذ ، و محاولة إفشاله .

## عاشرا- التطوير التنظيمي و المصطلحات الأخرى ذات الصلة :

مصطلح التطوير التنظيمي ترافقه عدداً من المصطلحات الأخرى في أثناء المناقشات النظرية أو/ و الممارسات الميدانية ، فإن الضرورة العلمية تحتم عرضها و مناقشتها ، لسببين اثنين :

أولهما : تحديد معنى و مضامين و أبعاد و مرامي كل منها ، تسهم في تكوين رؤية واضحة وتأسيس فهم مشترك ، لفك الاشتباك و التداخل و سرعة التميز بينها و بين التطوير التنظيمي .

ثانيهما : تشخيص علاقة هذه المصطلحات بالتطوير التنظيمي ، من حيث التفاعل و التبادل و التكامل و آليات تناغمها لتحقيق الهدف الأقوى تميز المنظمة و مواردها البشرية .

و هذه المصطلحات ، هي :

<sup>1</sup> - محمد شاكر عصفور : نفس المرجع ، ص 76 .

## أ - التغيير التنظيمي ( بالياء الواحدة ) :

ظاهرة طبيعية و مستمرة في حياة المنظمات و تحدث دون تخطيط مسبق فهي ( تلقائية عفوية ) قد تنجم تحت تأثير التغييرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها . و أن الزمن كفيل بإحداث تغيير في كل شيء ، و المنظمات كنظم مفتوحة تتعامل مع بيئات يحصل فيها تغيير ، فإن هذا يحدث على حصول تغيير في المنظمات بمختلف الأشكال .<sup>1</sup>

### أ- أ علاقة ( التغيير- ياء واحدة ) بالتطوير التنظيمي:

صورة هذه العلاقة هي علاقة ( السبب بالنتيجة ) أو ( التابع بالمستقل ) ، فالتغيير يمثل ( نتيجة ) للتطوير الذي يمثل ( سبب ) ، أي لولا وجود التطوير ( المتغير المستقل ) لما حدث التغيير ( المتغير التابع ) ، ومن الأمثلة الحية الداعمة لذلك : التغيير التلقائي في هيئة الإنسان من طفل إلى مراهق إلى شاب ، ما هي إلا نتيجة لتطور نمو هذا الإنسان الذي يعد السبب .

### ب - التغيير التنظيمي ( باليائين ) :

العملية المقصودة التي تقوم من خلالها المنظمة بالإنقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة و ذلك من أجل زيادة فاعليتها ، و لإحداث التغيير المذكور تحتاج المنظمة إلى إدارة للتغيير و هذه الإدارة قد يكون دورها محدود بمتابعة حالات التغيير الحاصل في حالات معينة و قد تكون مبادرة بإحداث التغيير المخطط لنقل المنظمة إلى وضع و رؤية مستقبلية أفضل ، فإدارة التغيير هي عمليات فكرية و ممارسات عملية تتجسد بخطوات و إجراءات و طرق و أساليب تتبعها المنظمة لتنفيذ التطوير التنظيمي أو التغيير التنظيمي .

### ب- ب علاقة ( التغيير - يائين إثنين ) بالتطوير التنظيمي :

صورة هذه العلاقة هي علاقة ( الكل ) ب ( الجزء ) ، أو النظام الأكبر بالنظام الفرعي ، إذ يمثل ( التغيير ) الكل لأنه قد يكون مدروسا أو عشوائيا ، مخططا أو طارئا ، سلبيا أو إيجابيا ، يمكن التنبؤ بنتائجه أو لا يمكن . و كمثال توضيحي : هناك مهندس مسؤول عن صيانة مبنى إداري كبير ، وقد لاحظ المدير المسؤول عن ذلك المبنى أن هناك زيادة كبيرة في إستخدام طاقة التدفئة بالمبنى مما أدى إلى زيادة كبيرة في كلف التشغيل - هذا يمثل ظاهرة تنظيمية - و هذه الظاهرة بحاجة إلى ( تغيير ) أي تدخل مقصود ، لأن هناك حاجة إلى تخفيض إستهلاك المبنى للطاقة ، ذلك أنه لن يستطيع إجبار

<sup>1</sup> - طاهر محسن الغالبي و أحمد علي صالح : المرجع السابق ، ص 41 .

شركة الكهرباء على تخفيض أسعارها ، و هذا هو سبب الحاجة إلى التغيير ، ( الذي قد يكون مخطط أو عشوائي ).

أما ( التطوير ) فهو ذلك الجزء المدروس و المخطط ( من عملية التغيير ) و الذي يمكن التنبؤ بنتائجه التي تكون إيجابية غالباً .<sup>1</sup>

و بالرجوع إلى المثال السابق ، فإن التطوير يركز على إيجاد الحلول لإحداث التغيير المدروس ، أما عن طريق تعديل المسؤولية الوظيفية بحيث يسمح لموظفي الصيانة فقط بتغيير درجة الحرارة عن طريق التحكم في مقاييس ضبط الحرارة بالمبنى ، أو وضع عدادات زمنية على مقاييس الحرارة تعمل على تخفيض درجة حرارة المبنى بطريقة أوتوماتيكية .

و الحل الثالث هو وضع تحذيرات للعاملين تطلب منهم عدم تعديل درجة الحرارة .

### ج - التطوير الإداري :

جهد يستهدف تحسين مستوى الأداء الإداري من خلال تنمية المعارف و تغيير الإتجاهات و تحسين المستوى المهاري ، عبر ( تقويم حاجات المنظمة من الوظائف الإدارية الشاغرة ، و تقويم مستوى أداء المديرين ، و تنمية مهاراتهم الحالية و المستقبلية ) . و من المناسب أن نشير هنا إلى مصطلح أو مفهوم التطوير الإداري ، و الذي يمثل تطوير في أجهزة الإدارة العامة ( الحكومية ) جاء مكملاً لجهود الإصلاح و التطوير و التنمية في المجالات الإقتصادية و الإجتماعية و السياسية .

و يمكن أن نجد ما يشير إلى أنه يعني فقط بالتطوير على مستوى الإدارة العليا في المؤسسات والأجهزة الحكومية ، و ليس التطوير الإداري بمعناه الواسع و الذي يشمل الإدارات و المستويات الإدارية كافة .

و التطوير الإداري يبقى محدود قياساً للتطوير التنظيمي حتى لو شمل هذا التطوير الإداري جميع الموارد البشرية في المنظمة باعتباره أحد المهمات و الوظائف العملية لإدارة الموارد البشرية .

### د- الإصلاح الإداري :

ترميم و بناء على ما موجود دون هدم و تخلص تام من القديم بجميع مظاهره ، لذلك فالإصلاح الإداري جهود جزئية ترميمية محدودة لمعالجة حالة خلل أو قصور محدود داخل إطار المنظمة ، وإذا اعتمدت المنظمة على جهود الإصلاح الإداري لوحدها فإن حالها سيؤول إلى تراكم القصور وبالتالي تدهور الوضع ، في حين إذا جاءت جهود الإصلاح الإداري مؤطرة ضمن منظور شامل و

<sup>1</sup> - طاهر محسن الغالبي وأحمد علي صالح: نفس المرجع ، ص ص 42 ، 43 .

متكامل للتطوير التنظيمي فإنها مفيدة و تساهم في ترقية بعض الجوانب المتأخرة عن حالات النهوض و الرقي في الجوانب الأخرى من حياة و عمل المنظمة .<sup>1</sup>

#### ه - إعادة الهيكلة :

التقنية التي تعتمد عليها المنظمة لتغيير موقعها المالي و التجاري ، و تتكون هذه التقنية من الآليات الآتية ( تقليص الحجم ، و تقليص المدى ، و الشراء المرفوع ماليا ) . و رغم أن إعادة الهيكلة وإعادة هندسة العمليات يتشابهان بكونهما إعادة تصميم أجزاء في المنظمة و تصحيح جوهرى في المسار ، إلا أن إعادة الهيكلة تركز على المستوى الأعلى و الكلى للمنظمة و وظائفها الأساسية في حين تركز إعادة هندسة العمليات ( الهندرة ) على الجوانب التنفيذية كالعمليات و المهمات و الإجراءات الخاصة بالعمل .

#### و- إعادة التنظيم :

الجهود الهادفة إلى تحسين أداء الجهاز الإداري من خلال إعادة النظر بتوزيع الاختصاصات بين الوحدات المختلفة و نمط العلاقات و الإتصالات فيما بينها و نمط التبعية الإدارية للحد من تداخل الاختصاصات و الحيلولة دون الإزدواجية في العمل .

#### ز- إعادة هندسة الأعمال ( الهندرة ) :

تعرف على أنها : ( المتغير الوسيط في السعي لأحداث تغييرات طويلة المدى في الفكر الجمعي والعمليات و هو الأمر الذي لا بد و أن تواجهه جميع المنظمات عندما تكون جادة في محاولاتها لتلبية إحتياجات زبائنها بصورة تنافسية و لتحقيق الربحية و البقاء و التميز ) .

لذلك تمثل تقنية إدارية متقدمة تغادر الأساليب و التقنيات الإدارية التقليدية و الإنسانية و السلوكية ، بل تتجاوز المداخل التطويرية الأحدث مثل الجودة و الإدارة بالأهداف و المعلوماتية و المعرفية ، إنها تمثل إعادة تفكير مبدئي و أساسي و إعادة تصميم جذري بالعمليات و المراحل وصولا إلى تحقيق إنجازات و تحسينات فائقة في الجودة و الكلفة و السرعة و المرونة ، و هكذا فإن الهندرة تعني :

\* إعادة تفكير أساسي في مستوى العمليات .

\* تغيير جذري في الأساليب و الإجراءات .

<sup>1</sup> - طاهر محسن الغالبي وأحمد علي صالح: نفس المرجع ، ص 46.

\* إعادة تصميم العمليات ذات الصلة بالإنتاجية .

\* تحسينات فائقة في تقديم المنتجات .

إن الهندرة تمثل نموذج إداري جديد لإعادة بناء المنظمة يقوم على التغييرات الأساسية و الجذرية على مستوى العمليات لفرض تحقيق تفوق مهم على كافة المستويات ، و هكذا فإنها تقنية تختلف عن تقنيات التطوير التنظيمي الأخرى ، رغم أنها تشترك مع البعض منها بالحاجة إلى التفكير الإبداعي من خلال الجديد و المتقدم من أفكار ، و بما أن هدفها هو إجراء تغييرات جذرية بالتخلي عن العمليات القائمة وإستبدالها بنظم عمل جديدة ، فإنها تتجاوز الإصلاح و التطوير الإداري ، وهذا ما توصلت إليه إحدى الدراسات العربية إذ أكد أكثر من نصف العينة و بنسبة (52.27 %) وهم من أساتذة الجامعات في مجال الإدارة و الإقتصاد و الإدارة الصناعية ، أن الهندرة تقنية ملائمة جدا للتغييرات الجذرية فضلا عن التغييرات طويلة الأمد التي تتصف بالاستمرارية .

**\*علاقة ( التطوير الإداري ، و الإصلاح الإداري ، و إعادة الهيكلة ، و إعادة التنظيم ، و الهندرة ) بالتطوير التنظيمي :**

إن جمع هذه المصطلحات في مناقشة واحدة ، سببها تشابه صورة علاقتها بالتطوير التنظيمي ، وهي علاقة النشاط بعناصره أو أدواته و تقنياته ، فالتطوير التنظيمي هو نشاط مستقل والمصطلحات المذكورة هي بمثابة أدوات هذا النشاط لكلا منها مهمات جزئية محددة ، و حجتنا في ذلك الآتي :<sup>1</sup>

\* يعد التطوير الإداري ، أحد الأطر العملية لنشاط التطوير التنظيمي و جزء من أجزاءه يهدف إلى تغيير السلوك الفردي للإرتقاء بمستوى الأداء ، لأن عملية تطوير الإدارة و خاصة (العليا) سوف يساهم حتما في تطوير المنظمة ككل متكامل .

\* يمثل الإصلاح الإداري أداة لمعالجة العيوب و المشكلات و مصادر الخلل التي تعاني منها المنظمات و إزالة العقبات التي تعترض سبيلها و بالتالي تحسين فاعليتها في إنجاز الأهداف المرسومة لها ، أي الإصلاح ينطلق من إفتراض وجود المشكلات و يسعى لتشخيصها و تحديد سبل علاجها والتخلص منها .

\* تجسد إعادة الهيكلة ، تقنية لإعادة بناء مراحل العمل من خلال الأقسام الوظيفية ، و إحداث التغييرات الهيكلية للتخلص من القيود الإدارية و تعظيم الإستفادة من الموارد المتاحة .

<sup>1</sup> - طاهر محسن الغالبي وأحمد علي صالح : نفس المرجع ، ص 47

\* يعكس إعادة التنظيم ، آلية تعتمد لملاحقة التأثيرات على الهيكل التنظيمي و التي تشمل تغيير أهداف المنظمة أو حجمها أو الظروف البيئية التي تمارس نشاطها فيها أو التكنولوجيا السائدة فيها .

\* تجسد الهندرة ، تقنية متقدمة تحاول الإبتعاد عن أساليب الترقيع و الترميم من خلال تبني منظور متكامل و منهجي في إعادة التفكير الجذري بالعمليات و المراحل المعتمدة و هجرها لصالح عمليات جديدة بالكامل تعطي نتائج تفوق عالي على المستويات المختلفة ، أنها مدخل و تقنية تختلف عن التقنيات و المداخل و الأساليب الأخرى للتطوير التنظيمي ، و مثل إستخدامها نقلة نوعية في إنجاز تطوير تنظيمي مهم في العديد من المنظمات العالم الصناعي .<sup>1</sup>

### إحدى عشر- مداخل التطوير التنظيمي:

وتتمثل مداخل التغيير في برامج التطوير التنظيمي في :

#### ا. مدخل التغيير للهيكل التنظيمية :

تعني الهياكل التنظيمية الترتيب المنطقي لعلاقات الوظائف و السلطة لتحقيق أهداف التنظيم بكفاءة ، لذلك تحرص استراتيجيات التطوير التنظيمي على الاهتمام بالهيكل التنظيمية بما فيها من وظائف وسلطات و علاقات حتى لا يكون هناك ثغرة في التنظيم تكون سببا في ضياع الجهد البشري أو المادي.

#### ا.ا. مدخل التغيير للجوانب التقنية :

تؤثر الثورة التكنولوجية في كافة جوانبها و التي تعابشها المجتمعات في الوقت الحاضر على الهياكل التنظيمية أو الأساليب التشغيلية ، لذلك فهناك محاولات مستمرة نحو استخدام ذلك التقدم التقني لزيادة فعالية التنظيم و تجنب التأثيرات السيئة على العنصر الإنساني . و من هنا تحاول استراتيجيات التطوير التنظيمي التركيز على الجوانب التكنولوجية بما فيها من مهام ومعدات ، وكشف أي خلل في التنظيم قد يكون سببه نقصا في الجوانب التقنية و العمل على تلافيتها وتطويرها عن طريق المتخصصين في مجالات الحاسب أو نظم المعلومات .

#### ا.ا.ا. مدخل التغيير للجوانب السلوكية :

<sup>1</sup> - طاهر محسن الغالبي وأحمد علي صالح : نفس المرجع ، ص 48.

تحاول الاستراتيجيات السلوكية أن تغير من الاتجاهات و التصورات و أنماط السلوك للعاملين في التنظيم، وكل ذلك على افتراض أن هناك تغييراً سوف ينتج من ذلك سواء في الهياكل التنظيمية أو الأساليب التشغيلية لتحقيق الأهداف .<sup>1</sup>

فالهدف من الاستراتيجيات السلوكية هو الحصول على زيادة في كفاءة التنظيم عن طريق زيادة المنفعة من العناصر الإنسانية و الإدارية ، و الاستخدام الأفضل لطاقت العاملين و مجهوداتهم ، وإيجاد روح التعاون و الجماعية و زيادة المهارات الإدارية ، كما يحاول المدخل السلوكي زيادة التفاعل و الالتزام لدى العاملين للحصول على مستوى مرتفع من الثقة و الإبداع .

#### و يحاول المدخل السلوكي تطوير المنظمة من خلال :

- تطوير الفرد و تحسين مستوى الدوافع و القدرات .

- تطوير العلاقة بين الأشخاص و زيادة المهارات القيادية .

- تطوير العمل الجماعي.

-تطوير التفاعل بين المجموعات و تحسين التنسيق فيما بينها .

وحتى تكون عمليات التطوير ناجحة فلا بد من الأخذ في الاعتبار التداخل و الاعتمادية المتبادلة بين مختلف العناصر التي تكون أساسيات التنظيم . فالتغيير في أي عنصر سوف يظهر أثره على العناصر الأخرى ، و من هنا كان من ينادي بطريقة تتسم بالشمولية التي تأخذ في اعتبارها المتغيرات التكنولوجية و الهيكل التنظيمي بالإضافة إلى الجوانب السلوكية .

---

<sup>1</sup> - عبد الله عبد الغني الطجم : وحدات التطوير الإداري في الأجهزة العامة السعودية على ضوء مفاهيم واستراتيجيات التطوير التنظيمي ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، المجلد 13 ، العدد 2 ، كلية الاقتصاد و الإدارة ، جدة ، 1999 ، ص ص 8 ، 9 .

## خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل المعنون بالتطوير التنظيمي خصائصه ومجالاته ، تناولنا فيه التطور التاريخي للتطوير التنظيمي وكذلك تطرقنا إلى الأهداف والأهمية والخصائص ، وصولاً إلى المصطلحات التنظيمية الأخرى ذات الصلة بمصطلح التطوير التنظيمي، حيث أن العديد من الباحثين المهتمين بالجانب التنظيمي ، تمكنوا من الوصول إلى العديد من التسميات لبرامج تطويرية تشبه التطوير التنظيمي إلى حد كبير في سياسته و برامجه الإصلاحية كالإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة والتنمية الإدارية ... وهي في مجملها مقترحات حديثة لمواكبة تطورات العصر وما أفرزه الواقع الاجتماعي من مشاكل اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية .

وفي الفصل الموالي سنحاول ذكر الإجراءات المنهجية للدراسة، والتي استقينا فيه من ميدان الدراسة مجموعة معلومات حول الرقابة الإدارية والتطوير التنظيمي باعتبارهما متغيرا الدراسة ومن العمليات الإدارية التي تقوم عليهما كفاءة وفاعلية المنظمات .

## الفصل الخامس :

### الإجراءات المنهجية لموضوع الدراسة

تمهيد

- حدود ومجالات الدراسة

- منهج الدراسة

- عينة الدراسة

- أدوات جمع البيانات

خلاصة الفصل

## تمهيد:

بعد تعرضنا إلى الفصول الأربعة السابقة و التي تتمحور في مجملها حول الرقابة الإدارية و لتطوير التنظيمي ، سوف نحاول في هذا الفصل تجسيد ما طرح من الأهداف و ما أثارت الإشكالية من قضايا و تساؤلات تحتاج إلى التحقيق الإمبريقي .

و نتطرق في هذا الفصل المعنون بالإجراءات المنهجية للدراسة إلى النقاط التالية : مجالات الدراسة ، منهج الدراسة ، الأدوات البحثية و مجتمع الدراسة و كيفية اختيار العينة .

## أولاً : مجالات الدراسة :

تعتبر مجالات الدراسة نقطة أساسية في البحث الإجتماعي ، و هذا لما تكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية ، حيث يجمع جل الباحثين في مناهج البحث الإجتماعي أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية

### 1-المجال المكاني:

ويقصد به النطاق المكاني لإجراء الدراسة أو البحث الميداني ففي دراستنا هذه يتمثل المجال الجغرافي في محافظة الغابات لولاية الطارف . حيث تعتبر من أهم المديريات على مستوى ولاية الطارف و لها دور فعال يتمثل في حماية الغابات و الغطاء النباتي خاصة أن الولاية من بين ولايات الساحل الشرقي الذي يمتاز بطابعه الجبلي و كثافة الغابات ، إلى جانب توفرها على بحيرات طبيعية محمية في إطار معاهدة RAMSA الدولية لحماية المناطق الرطبة ( بحيرة طنقة ، بحيرة الطيور ، بحيرة أوبيرة ، بحيرة الملاحه ).

حيث أسندت لهذه المؤسسة مهام تطوير الثروة الغابية و الحرفائية و إدارتها و رفع شأنها و حمايتها وتسييرها في إطار السياسة الغابية الوطنية ، و المساهمة في التنمية الريفية و التدعيم الفلاحي للفلاحين وفك العزلة عن القرى و المداشر من خلال مشروع تهيئة المسالك المحسنة و توفير الكهرباء من خلال توزيع لوحات الطاقة الشمسية على سكان هذه القرى المعزولة .

### نشأة المؤسسة :

أنشأت محافظة الغابات لولاية الطارف حسب المرسوم التنفيذي رقم 95-333 المؤرخ في أول جمادى الثانية عام 1416 الموافق لـ 25 أكتوبر 1995 ، و يتضمن إنشاء محافظة ولائية للغابات و يحدد تنظيمها و عملها؛ وتتبع مركزيا للمديرية العامة للغابات المتواجد مقرها بالجزائر العاصمة ، وهي مديرية متفرعة بدورها من وزارة الفلاحة و التنمية الريفية .

- و بمقتضى القانون رقم 84-12 المؤرخ في 23 رمضان عام 1404 الموافق 23 يونيو 1984 والمتضمن النظام العام للغابات، المعدل ؛

### المادة 1 : " تنشأ في كل ولاية ، محافظة الغابات" .<sup>1</sup>

المادة 5 : تنظم محافظة الغابات في شكل مصالح ومكاتب يحدد عددها حسب خاصية كل ولاية

وأهمية الأعمال المطلوب القيام بها ، ولا يمكن أن يتعدى عدد هذه المصالح خمسا(5).

<sup>1</sup>- مرسوم تنفيذي رقم 95 - 333 مؤرخ في أول جمادى الثانية عام 1416 الموافق 25 أكتوبر 1995 ، يتضمن إنشاء محافظة ولائية للغابات و يحدد تنظيمها و عملها. الجريدة الرسمية عدد 64 لسنة 1995.

- وتقع محافظة الغابات لولاية الطارف في الحي الإداري الجديد الذي يضم مجموعة من الإدارات حيث يحدها من الجهة الشمالية مديرية التربية و من الجهة الشرقية مساحة خضراء. ومن الجهة الغربية مديرية السياحة ، ومن الجهة الجنوبية مديرية الصيد البحري. وهي تتوسط ولاية الطارف بموقعها ، أما المقاطعات التابعة لها فهي تتوزع على 5 دوائر من أصل 7 دوائر وهي: المقاطعة الغابية لدائرة الطارف ، المقاطعة الغابية لدائرة القالة ، المقاطعة الغابية لدائرة بن مهدي ودائرة بوتلجة ، المقاطعة الغابية لدائرة بوحجار ، المقاطعة الغابية لدائرة الذرعان ودائرة البسباس.

- وكل مقاطعة يتبعها إقليميا إقليميا للغابات يمتد على مستوى بلدية أو بلديتين ، ويتفرع عن هذه الأقاليم أفران للغابات وهي امتداد حراجي تتراوح مساحتها حوالي 2000 هكتار من الأحرش الغابية

## 2- المجال البشري :

و يقصد بالمجال البشري عدد أفراد المؤسسة مجال الدراسة : و هي محافظة الغابات لولاية الطارف ، حيث تضم 179 موظفا من الإداريين والتقنيين ، منهم 161 موظفا دائما و 18 موظفا متعاقدًا .

موزعين حسب التصنيف التالي: (الأسلاك التقنية + الأسلاك المشتركة).

**الجدول رقم (03) :** يمثل الفئات المهنية للأسلاك التقنية و الأسلاك المشتركة لمحافظة الغابات

بالتارف ، من إعداد الباحث .

الفئات المهنية للأسلاك المشتركة	الفئات المهنية للأسلاك التقنية
ويضم الرتب الآتية: *	☞ سلك الضباط السامين : ويضم الرتب الآتية <sup>1</sup>
- متصرف رئيسي	- محافظ عام للغابات
- مهندس دولة إعلام إلي	- محافظ رئيسي للغابات
- متصرف (انتداب)	- محافظ قسم للغابات
- محاسب إداري رئيسي	
- محاسب إداري	☞ سلك ضباط الغابات : ويضم الرتب الآتية
- ملحق رئيسي للإدارة	- مفتش رئيس للغابات
- عون إداري رئيسي	- مفتش رئيسي للغابات
- عون إداري	- مفتش للغابات
- كاتب مديرية	- مفتش فرقة للغابات
- عون حفظ البيانات	
- عون مكتب	

<sup>1</sup> - مرسوم تنفيذي رقم 11-127 المؤرخ في 22 مارس 2011 ، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة الغابات ، الجريدة الرسمية العدد 18 ، ص 13 .

\* الفئات المهنية للأسلاك المشتركة حسب وثيقة مصلحة الإدارة و الوسائل ، المتضمنة القائمة الرقمية لتعداد موظفي محافظة الغابات لولاية الطارف إلى غاية 2014/02/10 .

	سلك ضباط الصف الغابات : ويضم الرتبة الآتية - عريف رئيسي للغابات - عريف للغابات
	سلك أعوان الغابات : ويضم الرتبة الآتية - عون للغابات
179	المجموع

الجدول رقم (04): يمثل التقسيم الإداري للفئات المهنية لمحافظة الغابات .

العدد	إناث	ذكور	الجنس
			الفئات المهنية
22	03	19	إطارات
72	04	68	أعوان تحكم
85	42	43	أعوان تنفيذ
179	32	147	المجموع

**3- المجال الزمني :** يقصد بالمجال الزمني ، الوقت الذي استغرقه إجراء هذه الدراسة بمحافظة الغابات لولاية الطارف ، حيث بلغت مدة إجراء هذه الدراسة قرابة الشهرين حيث أن كل الزيارات للمؤسسة تمت في الفترة الصباحية و على أي حال فإن فترات إجراء هذه الدراسة مرت بثلاث مراحل موزعة على النحو التالي :

➤ **المرحلة الأولى :** و هي عبارة عن جولات استطلاعية دامت 09 أيام من 03 جويلية إلى

11 جويلية 2014 ، أين تم من خلالها التعرف على المديرية و طبيعة النشاط الذي تقوم به ، كما تحدثنا إلى بعض الموظفين و قد سمحت لنا هذه الزيارة الاستطلاعية بجمع المعطيات الأولية عن ميدان الدراسة .

👉 **المرحلة الثانية :** و قد استغرقت 38 يوما حيث امتدت من 03 سبتمبر إلى 10 أكتوبر

2014 و قد كانت في فترات متقطعة نظرا لأن الفترة من شهر جويلية إلى أواخر شهر

أكتوبر صادفت موسم حرائق الغابات ، و انشغال موظفي الغابات ليلا نهار إلى جانب خروج أغلبهم للعمل الميداني على مستوى تراب الولاية . حيث تم تطبيق الإستمارة في شكلها النهائي بعد أن أدخلت عليها بعض التعديلات ، و قد تمت هذه العملية عن طريق مقابلة الموظفين الواحد تلو الآخر داخل المديرية فقط أما بالنسبة للموظفين على مستوى المقاطعات و الأقاليم فقد تم تسليم الاستبيانات لرؤساء المقاطعات و الأقاليم قصد توزيعها على الموظفين .

👉 **المرحلة الثالثة :** و تمثلت هذه المرحلة في مرحلة الإخراج والطباعة حيث قمنا بجمع

فصول الدراسة وترتيبها ومراجعتها لتفادي الأخطاء الإملائية والتكرار ، والتدقيق في السلامة اللغوية للجمل ، و قد دامت هذه المرحلة إلى غاية نهاية البحث في أواخر شهر فيفري 2015 .

### **ثانيا : المنهج:**

في دراستنا الراهنة سنحاول الكشف عن العلاقة الموجودة بين المتغير المستقل ( الرقابة الإدارية) و المتغير التابع ( التطوير التنظيمي ) ، بالاعتماد على إستراتيجية من تحليل و تركيب و استنباط ، واستقراء ، وإضافة إلى جمع البيانات و تبويبها في جداول إحصائية و التعليق عليها .

و بما أن البحوث الاجتماعية و التنظيمية تتطلب من الباحث الاعتماد على منهج معين يكون مناسباً للحصول على المعلومات اللازمة ، فإن موضوع الدراسة و أهدافها، هما اللذان يفرضان نوع المنهج المستخدم . حيث يعرف **المنهج** بأنه " الطريقة التي يصل بها الإنسان إلى الحقيقة. و بكلمة أخرى، إن البحث هو طلب الحقيقة و البحث المتواصل عنها و إشاعتها بين الناس بعد تقصيها و عرضها و تحليلها تحليلا شاملا ودقيقا".<sup>1</sup>

أما في البحوث الاجتماعية طبيعة الدراسة و أهدافها هي التي تفرض على الباحث اختيار المنهج الملائم للموضوع المراد بحثه ، و بما أن هذه الدراسة تندرج ضمن **الدراسات الوصفية** ، فقد اعتمدت الدراسة الراهنة في تحقيق أهدافها على استخدام **المنهج الوصفي التحليلي** ، ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه:

<sup>1</sup> منصور نعمان و غسان ذيب النمري : **البحث العلمي حرفة وفن** ، الطبعة الأولى ، دار الكندي ، الأردن ، 1998 ، ص 15.

☞ مفهوم المنهج الوصفي التحليلي: يعتبر الأسلوب الأكثر استخداما في الدراسات الإنسانية والاجتماعية، كما أن هذا المنهج لا يقف عند وصف الظاهرة موضع الدراسة فحسب بل يركز في جمع البيانات والمعلومات على ظاهرة الدراسة وتنظيمها وتصنيفها والتعبير عنها كميًا وكيفيًا، وذلك بغرض دراسة العلاقات بين المتغيرات والوصول إلى نتائج يمكن أن تساهم في معالجة مشكلة الدراسة.<sup>1</sup>

☞ و يعرفه الدكتور عبد الرحمن بدوي أنه: " الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل و تحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة ومعلومة.<sup>2</sup>

وهي الطريقة التي سمحت لنا بجمع المعلومات عن مجموعة من الموظفين في محافظة الغابات بالطرف من حيث نشاطها ، علاقتها ببناء السلطة ، وضعها التنظيمي ، الإشراف و الرقابة ... الخ. متبعين في ذلك الإجراءات المألوفة في هذه الطريقة و هي : الملاحظة ، المقابلة الحرة ، السجلات والوثائق ، إضافة إلى اعتماد التحليل الكمي و الكيفي للبيانات ، إلى جانب هذا تكون هذه الطريقة قد مكنتنا من تشخيص الواقع الفعلي للظاهرة البحثية وتحديد العلاقات القائمة بين طرفيها ( المتغير المستقل و المتغير التابع ) .

### ثالثا : مجتمع الدراسة وعينته :

**1- مجتمع الدراسة :** يتمثل مجتمع الدراسة كما سبق ذكره في المجال البشري ، من جميع الموظفين المنتمين لمحافظة الغابات لولاية الطارف ، حيث بلغ عدد الموظفين 179 موظف ، وبعد أن استثنينا 6 عاملات نظافة و18 موظف متعاقد ، حيث أنهم لا يدخلون في دائرة اهتمامات الدراسة ، لأنهم غير معنيين بالسياسة التطويرية للمؤسسة وفي الغالب لا يشاركون في اتخاذ القرارات، إلى جانب تدني مستواهم العلمي(مستوى ابتدائي) ، إلى جانب موظفي عقود ما قبل التشغيل لأنهم موظفين مؤقتين. فإن عينة الدراسة قمنا باستخلاصها كما يلي :

**2- العينة :** شملت عدد الموظفين المعنيين بالدراسة وهم 155 موظفا وهي ممثلة للمجتمع الأصلي ، الذين ينطبق عليهم موضوع الدراسة، وبما أننا نحاول الكشف عن كل ما يتعلق بالتطوير التنظيمي والرقابة الإدارية (علاقة الرئيس بالمرؤوس ومساهماتهم في تطوير الأداء بمحافظة الغابات لولاية

1- أحمد الرفاعي : **مناهج البحث العلمي** ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2002 ، ص 122.  
2- مروان عبد المجيد إبراهيم : **أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية** ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق للنشر ، الأردن ، 2000 ، ص 68.

الطارف من منظور التطوير التنظيمي). فإن مجتمع البحث الذي نحن بصدد دراسته ، هم الموظفين الذين يساهمون من خلال أداءهم وأفكارهم الإبداعية في تطوير محافظة الغابات من خلال المشاركة في صنع أو اتخاذ القرارات الإدارية أو المشاركة في تنفيذها ، والذين تابعوا تكويننا لزيادة المعارف وتحسين الأداء وتطوير القدرات الفكرية والبدنية ، وبالتالي فإن عينة الدراسة هي **العينة القصدية** ، لأننا قمنا باستهداف أفراد العينة منذ بداية الدراسة ، واستبعدنا بقية الموظفين لعدم قدرتهم على إفادتنا بمعطيات أو تفاصيل قد تخدم موضوع الدراسة ، لتدني مستواهم في الخارطة التنظيمية ولمحدودية معارفهم العلمية. و قد تم توزيع الاستبيانات بالكامل على الموظفين ، و ذلك باستخدام **طريقة المسح الشامل** لجمع البيانات ، إلا أن عدد الاستبيانات التي تم الحصول عليها فيما بعد لم يتعدى 90 استبانته من أصل 155 استبانته بنسبة 50.27% من العينة المستهدفة ، وتم استنباط ذلك وفقا للمعادلة التالية

$$\% 50.27 = 179 / (100 \times 90)$$

ويعود السبب في إرجاع بعض الاستبيانات فارغة وعدم استيفاء البعض الآخر لشروط الإجابة إلى تخوف البعض وعدم تفهمهم للمغزى المراد الوصول إليه من هذا الاستبيان ، كما صدف تاريخ توزيع الاستبيانات خروج بعض الموظفين في إجازة سنوية ووجود البعض الآخر في دورات تكوينية تحسينية مع أعوان الحماية المدنية دامت عدة أسابيع في فترات متقطعة حول كيفية مكافحة حرائق الغابات ، إلى جانب انشغال وتجند أغلب الأعوان ليلا ونهارا بحماية ومراقبة الغابات والتصدي لموجة الحرائق التي تدوم من شهر جوان إلى غاية أواخر شهر أكتوبر من كل سنة.

#### رابعا : أدوات جمع البيانات:

استخدمت الدراسة الراهنة مجموعة من التقنيات البحثية و هذا للحصول على المعلومات الدقيقة والبيانات العلمية، و التوصل إلى الإجابة عن الأسئلة و القضايا المطروحة و التي تدور في مجملها كالاتي :

- **الملاحظة:** تعتبر من أهم الأدوات، أو الوسائل التي يستخدمها الباحثون الاجتماعيون في جمع المعلومات، أو الحقائق من الحقل الاجتماعي، لأنها تعطي المجال للباحث لملاحظة سلوك وتفاعلات، و علاقات المبحوثين، حيث استعملت هذه الأداة على النحو الآتي:
  - ملاحظة المناخ السائد الذي يؤدي فيه الموظفون عملهم ( مكان نظيف ، مرتب ، مقسم إلى مجموعة من المكاتب ، و يتوفر على التهوية اللازمة لأداء العمل.... ) .
  - ملاحظة سلوك الموظفين، و تفاعلاتهم فيما بينهم بهدف معرفة نوع العلاقات المتبادلة.

- ملاحظة التفاعلات الحاصلة ، و العلاقات المتبادلة بين الرؤساء و المرؤوسين .

#### ● المقابلة:

- تعتبر المقابلة من أهم أدوات جمع البيانات ، وقد عرفها موريس أنجرز بأنها : " تلك التقنية المباشرة التي تستعمل لمساءلة أفراد على انفراد وفي بعض الحالات مجموعات بطريقة نصف موجهة ."
- وتم استخدام المقابلة الحرة أو غير المقننة في هذه الدراسة ، وهي المقابلة التي لا تكون فيها الأسئلة موضوعة مسبقا ، بل يطرح الباحث سؤالا عاما حول مشكلة البحث ومن خلال إجابة المبحوث تتسلسل الأفكار في طرح أسئلة أخرى . واستخدمنا هذا النوع من المقابلة مع
  - رئيس مصلحة الإدارة والوسائل وذلك من أجل إعطاءنا معلومات حول مهام محافظة الغابات ، العدد الإجمالي للموظفين وكيفية توزيعهم .
  - كما استخدمنا هذه الأداة مع بعض أفراد العينة بغرض شرح بنود الاستثمار .

#### ● السجلات و الوثائق :

تشكل الوثائق و السجلات مصدرا هاما من مصادر جمع البيانات و المعلومات الرسمية، فقد تحصلنا من خلالها على معلومات تتعلق بتنظيم العمل و أساليب التسيير و من بين الوثائق والسجلات التي استعنا بها في بحثنا:

- \* معلومات عن الجانب البشري و البطاقة الفنية لمحافظة الغابات بالطارف .
  - \* الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة و الهيكل التنظيمي للمقاطعات الإدارية التابعة لها .
  - \* مجموعة من المراسيم التنفيذية للجريدة الرسمية الجزائرية .
- قد ساعدتنا هذه الوثائق و السجلات في تحليل و تفسير المعطيات الميدانية بالإضافة إلى تحديد نوع و حجم العينة و أخذ صورة عامة عن مهام المحافظة و أهدافها.

#### ● الاستبيان : هي : "وسيلة لجمع البيانات اللازمة للبحث من خلال مجموعة من الأسئلة

- المطبوعة في استمارة خاصة ، حيث يطلب من المبحوثين الإجابة عنها.
- وتعد الاستثمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية ، فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تعد إعداد محدد .

و تعرف استمارة البحث على أنها : " نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكل أو موقف ، و يتم تنفيذ الإستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوث عن طريق البريد." <sup>1</sup>

في بحثنا هذا قمنا بوضع استمارة بحث أولية من أجل تحكيمها من قبل الأستاذة المشرفة و أستاذة التخصص ، بهدف معرفة مدى صحة الأسئلة ، مع العلم أن الإستمارة عادة ما تنطوي على أسئلة مغلقة وتستخدم عادة في شكل محدد و دقيق ، أما الأسئلة المفتوحة فهي تنفرع عن السؤال المغلق والغرض منها فتح مجال المبادرة للمبحوث للتعبير بحرية ، كما يتم وضع أسئلة تحتوي على عدة متغيرات يطلب من المبحوث الاختيار من بينها .

لقد كان الهدف الذي وضعت من أجله هذه الاستمارة هو معرفة آراء العاملين فيما يخص موضوعنا وهل يمكن للرقابة الإدارية أن تؤدي إلى التطوير التنظيمي و ضمان استمرار و استقرار الموظفين و المؤسسة معا . حيث أن محتوى الاستبيان شمل متغيرات و فرضيات الدراسة إذ احتوى على **41** سؤالاً موزعة على أربعة محاور متعلقة بفرضيات البحث و هي كالتالي:

**\*المحور الأول:** خصص للبيانات الشخصية إذ يحتوي على المؤشرات الخاصة بالجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، المركز الوظيفي و الأقدمية، و تكمن أهمية هذه المؤشرات في التعرف على خصائص مجتمع البحث.

**\*المحور الثاني :** يتضمن 13 سؤالاً تعرفنا من خلاله على موقف الموظفين من الرقابة الإدارية وعلاقتها بلامركزية اتخاذ القرار ، و ذلك من خلال إشراك الرئيس المباشر لمؤوسيه في اتخاذ القرارات وإبقاءهم على اطلاع و دراية بكل ما يحدث في المؤسسة .

**\*المحور الثالث :** يحتوي على 10 أسئلة نتعرف من خلالها على أثر الرقابة التشاركية في تطوير قدرات الفرد بالاهتمام بانشغالات الموظفين النفسية و الاجتماعية و تنمية و تطوير قدراتهم الأدائية في العمل .

**\*المحور الرابع :** يحتوي على 10 أسئلة يتضمن هذا المحور وجهة نظر الموظفين حول دور الرقابة الإدارية و المشرف في رفع مستواهم الثقافي بتصحيح أدياءهم و توجيههم نحو العمل الايجابي و نبذ الأفعال و السلوك الذي يضر بالمؤسسة في تحقيق أهدافها ببقائها و استمرارها .

<sup>1-</sup> عبد الله محمد الشريف : **مناهج البحث العلمي** (دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية ) ، الطبعة الأولى ، مكتبة الإشعاع للنشر ، الإسكندرية ، 1996 ، ص 129 .

## خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل من موضوع بحثنا الإجراءات المنهجية للدراسة الذي بادرنا فيه إلى ذكر مجالات الدراسة ، حيث تعرفنا من خلاله على البطاقة الفنية لمحافظة الغابات لولاية الطارف .

كما قمنا بالكشف عن المنهج الملائم للدراسة والعينة المختارة وكيفية اختيارها وأدوات جمع البيانات التي ساعدتنا في جمع المعلومات ، وسنحاول في الفصل الموالي تحليل وتفسير هذه البيانات أو المعلومات التي تحصلنا عليها وعرض نتائجها على ضوء ما تطرقنا إليه في الجانب النظري من فروض للدراسة والدراسات المشابهة والمداخل النظرية الكبرى في التنظيم .

## الفصل السادس :

### تحليل وتفسير البيانات وعرض نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً : أساليب التحليل الفني للدراسة

ثانياً : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها

ثالثاً : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات المشابهة

رابعاً : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات التنظيم

خامساً : القضايا التي تثيرها الدراسة

سادساً : الصعوبات التي واجهت الدراسة

تمهيد :

عرضنا في الفصول النظرية الأولى مجموعة من التصورات و الأطر النظرية و الميدانية التي تناولت الرقابة الإدارية و التطوير التنظيمي من جوانب مختلفة ، كما حاولنا التعرف على ما توصلت إليه الدراسات الميدانية القريبة من موضوع دراستنا الراهنة؛ الأمر الذي جعلنا نطرح خطة منهجية ملائمة ، سمحت لنا باختبار الفروض التي كانت منطلقا لدراستنا .

بناء على هذا سنحاول من خلال هذا الفصل توضيح مدى الصدق الإمبريقي لفروض الدراسة وذلك من خلال تحليل وتفسير البيانات و عرض ومناقشة نتائج الدراسة المتوصل إليها بناء على ما ورد في بعض الدراسات المشابهة من نتائج ، وما يمكن لهذه الدراسة أن تثيره من قضايا جديدة ، والتي على ضوءها سنتمكن من طرح مجموعة من الاقتراحات والتوصيات .

## خصائص العينة :

تعتبر البيانات الشخصية لأفراد العينة المدخل المناسب لمعرفة خصائص وسمات المجتمع المدروس ومدى تجانسه أو تباينه فضلا على أنها تمكننا من فهم و تحليل البيانات والمعلومات الكمية الأخرى ، ويمكن توضيح هذه البيانات في جداول إحصائية تمكننا من الاقتراب الكمي من واقع العينة الممثلة لمجتمع الدراسة:

### الجدول رقم (05): الجنس:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	70	77.77%
أنثى	20	22.22%
المجموع	90	100%

يوضح الجدول المبين أعلاه البيانات الكمية التي تتمحور حول الجنس ، أن 70 موظف بنسبة 77.77 % من إجمالي العينة من جنس ذكر ، في حين أن 20 موظف من جنس أنثى .

و يرجع هذا التفاوت الواضح إلى طبيعة العمل في المؤسسة ، و خاصة أنها تعتمد على العمل الميداني أكثر من الجانب الإداري ، و هذا ما يتلاءم أكثر مع العنصر الذكري من حيث الحاجة إلى قدرات بدنية عالية و إمكانيات كبيرة ، إضافة إلى خطورة العمل الغابي خاصة في الموسم الصيفي و مواجهة موجة حرائق الغابات .

### الجدول رقم (06): السن :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	4	4.44%
25 - 34 سنة	37	41.11%
35 - 44	24	26.66%
45 - 54	22	24.44%
55 فما فوق	3	3.33%
المجموع	90	100%

من خلال الجدول المتعلق بالسنة يتضح لنا كيف تتوزع أعمار المبحوثين حيث نسجل في الفئة العمرية ما بين (25 – 34) سنة 37 موظفاً بنسبة 41.11% من إجمالي العينة و هي أعلى نسبة بينما سجلنا 3 موظفين في الفئة العمرية 55 سنة فما فوق بنسبة 3.33% .

الملاحظ على هذه البيانات الرقمية أن غالبية المبحوثين يتراوح سنهم ما بين (25 – 34) سنة من الفئة النشطة و يعود هذا التركيز إلى النمو و التوسع الذي شاهدهته المديرية أو المحافظة مما تطلب توظيف موظفين جدد في حين نجد أن فئة الموظفين المركزة في العينة العمرية أقل من 25 سنة منخفضة إذ بلغت 4.44% من حجم العينة و يرجع هذا حسب ما أفادنا به المسؤولين من وثائق أن شرط السن ضروري وإجباري و محدد بـ 25 سنة فما فوق بالنسبة لتوظيف أعوان أو مفتشي الغابات إلى جانب طول مدة تكوين هذه الفئة و المقدر ما بين 3 إلى 4 سنوات في مدارس التكوين الخاصة بأسلاك الغابات قبل التوظيف عن طريق المسابقة .

#### الجدول رقم (07): المستوى التعليمي :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ابتدائي	3	3.33%
متوسط	25	27.77%
ثانوي	34	37.77%
جامعي	28	31.11%
المجموع	90	100%

يوضح الجدول المبين أعلاه البيانات الكمية المتعلقة بالمستوى التعليمي، حيث أن 37.77% من حجم العينة المختارة حاصلين على المستوى الثانوي ، بينما نجد أن الحاصلين على المستوى الابتدائي فهم بنسبة ضعيفة تمثلت في 3.33% من أفراد العينة ، وتجدر الإشارة أن الموظفين الحاصلين على شهادة التعليم الثانوي هم من فئة مفتشي الغابات الذين تخرجوا من معهد تكوين أسلاك الغابات المتواجدة بولاية باتنة و التي تلزم كل من يريد الالتحاق بها مستوى السنة الثالثة ثانوي ، أما الفئة الحاصلة على شهادة التعليم المتوسط فهم من سلك عون للغابات وهم من خريجي مركز التكوين المتواجد بولاية جيجل ( شرط المستوى السنة الرابعة متوسط ) .

أما فئة الجامعيين فهم موزعون في الجانب الإداري مثل : رؤساء المصالح و رؤساء المكاتب ، من الأسلاك التقنية من رتبة محافظ رئيسي للغابات ومحافظ قسم للغابات ، إلى جانب موظفي الأسلاك المشتركة رتبة متصرف رئيسي و متصرف ...

و الفئة الخاصة بالمستوى الابتدائي هم من التعليم القديم ومن الأجيال المخضرمة التي عايشت مرحلة الاستعمار وما بعد الاستقلال، ومن الموظفين القدامى الذين هم على أشهر قليلة من التقاعد حسب ما صرحت به لنا هذه الفئة .

**الجدول رقم (08): منصب العمل :**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
إداري	27	30%
تقني	63	70%
المجموع	90	100%



تؤكد الشواهد الميدانية الواردة في الجدول المتعلق بمنصب العمل أن: 63 موظفا بنسبة 70 % من حجم العينة يمارسون نشاطا تقنيا و هي أعلى نسبة سجلت و هذا راجع إلى طبيعة مجتمع الدراسة الذي يمثل محافظة الغابات لولاية الطارف. حيث أن طبيعة النشاط تقنية بالدرجة الأولى والمجسدة في حماية الغابات و المحافظة عليها ، بينما بلغت نسبة الإداريين 30 % من إجمالي العينة حيث أن هذه الفئة تعالج الملفات الإدارية الواردة والصادرة بالمؤسسة من تقارير ومخالفات حررها الأعوان إلى جانب المراسلات و كافة الإجراءات التنظيمية الأخرى .

الجدول رقم (09): الحالة العائلية :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	34	37.77%
متزوج	56	62.22%
مطلق	/	/
أرمل	/	/
المجموع	90	100%

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول المتعلق بمتغير الحالة العائلية ، بأن 56 موظف بنسبة 62.22

% من أفراد عينة البحث متزوجين ، في حين نجد 34 موظف بنسبة 37.77 % من العزاب وتصدر

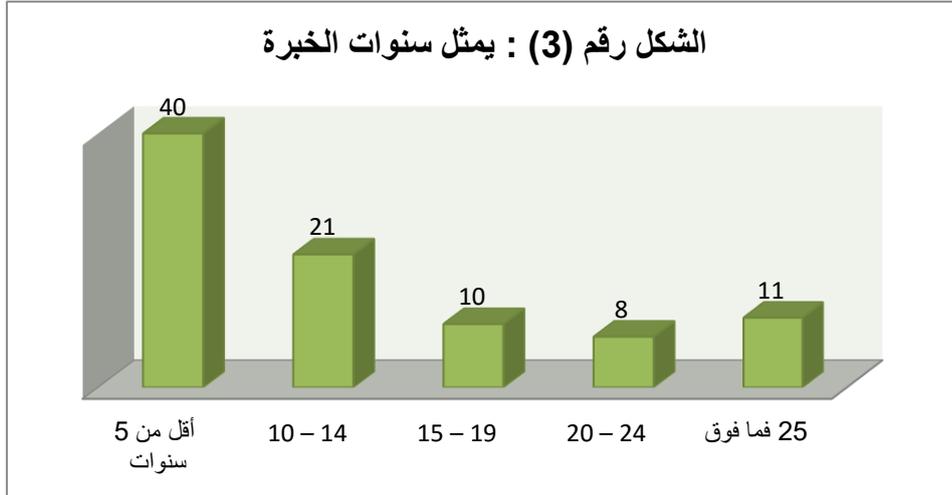
الإشارة على أنه لا توجد أي حالات للمطلقين أو الأرمال في العينة التي تم بحثها .

و يرجع السبب في أن أكبر نسبة من المتزوجين إلى تحسن مستواهم المعيشي و ارتفاع قدرتهم الشرائية مما أثر إيجاباً على استقرارهم الشخصي و إقبالهم على الزواج ، أما فئة العزاب وحسب ما لاحظناه من الواقع داخل المديرية فإن أغلبهم من الشباب الذين لم يمضي على التحاقهم بالوظيفية إلا سنوات قليلة فهم موظفون جدد يحاولون البحث عن مكانتهم و توازنهم و استقرارهم الشخصي .

الجدول رقم (10): سنوات الخبرة :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	40	44.44%
10 – 14	21	23.33%
15 – 19	10	11.11%
20 – 24	8	8.88%
25 فما فوق	11	12.22%
المجموع	90	100%

الشكل رقم (3) : يمثل سنوات الخبرة



تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول المتعلق بالأقدمية في العمل ، بأن 40 موظف أي بنسبة 44.44 % من إجمالي العينة المختارة لم تتعدى مدة عملهم 5 سنوات و هي أعلى نسبة مسجلة ، كما تبين أن 8 موظفين بنسبة 8.88 % و هي أقل نسبة تنحصر مدة عملهم ما بين ( 20 - 24 ) سنة . و تعود ارتفاع نسبة الموظفين الذين قدرت مدة عملهم ب أقل من 5 سنوات ، كما هو مبين في شكل الأعمدة البيانية ، إلى أن غالبية الموظفين وطفوا حديثا بهذه المؤسسة و هو ما يبين رغبة أغلبية الشباب من الجنسين ( إناثا و ذكورا ) في الانضمام لهذا السلك و هذا راجع إلى ما تقدمه المؤسسة من امتيازات كالدخل المرتفع خاصة للسلك التقني و التكوين المصحوب بالترقية ، و منح سكنات وظيفية قريبة من مكان العمل . متبوعا بسياسة المؤسسة التطورية بتجنيد عدد هائل من الفئة النشطة للتواجد الدائم في الميدان. ويرجع السبب في تراجع نسبة الفئة التي تفوق مدة عملهم 25 سنة إلى ما صرح لنا به بعض المبحوثين خلال توزيعنا للاستمارات بأنهم على أبواب التقاعد ، وهو ما يمثل جيل كامل خاصة من التقنيين الذين تكونوا والتحقوا بالمحافظة في نفس السنوات تقريبا ، فشهدت المؤسسة خروج عدد كبير من موظفيها على التقاعد.

### ➤ الرقابة الإدارية و لا مركزية اتخاذ القرار :

نحاول في هذا الجزء تقديم بيانات كمية تخدم غرض الدراسة و ما تثيرهما من تساؤلات فهذا الجزء ركزنا فيه بالتحديد على علاقة الرقابة الإدارية بلامركزية اتخاذ القرار و ذلك من خلال : التنسيق الجيد بين الأفراد و الأقسام ، تبسيط إجراءات العمل و توضيحها و شرحها للعاملين ، المساهمة في اتخاذ القرارات الروتينية ، و مدى علاقة هذه المتغيرات على استقرار و راحة الموظفين و تطوير قدراتهم وإمكانياتهم .

و قد تم تكميم البيانات المجموعة من الميدان و المتعلقة بالفرضية الأولى في الجداول التالية:

**الجدول رقم (11) : حول امتلاك الموظف لمعلومات تتعلق بدوره في العمل :**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	85	%94.44
لا	5	%5.55
المجموع	90	%100

يفيد التحليل الإحصائي للبيانات الرقمية الواردة في الجدول المتعلق بامتلاك الموظف لمعلومات تتعلق بدوره في العمل .

حيث نجد أن 85 مبحوثاً و هو ما يمثل نسبة 94 % من إجمالي العينة المختارة تفر بأنها تمتلك معلومات تتعلق بدورها في العمل و هي نسبة كبيرة ، و هذا راجع إلى أن أغلبية الموظفين على اطلاع على كل المستجدات من وثائق قانونية تحدد سير العمل ، و هو ما أكدت عليه النظرية البيروقراطية من خلال أن التنظيم يرتبط بالقواعد الوظيفية وبمستوى الكفاءة الإدارية ، وأن مبدأ تقسيم العمل يحتاج بالضرورة إلى إجراءات وقواعد لخضوع الأعضاء وامتثالهم ، كما يبين أن الإدارة العليا لمحافظة الغابات تحرص على تكوين موظفيها حول الوظيفية التي يشغلونها ، و هو ما لمسناه أثناء قيامنا بزيارات إلى بعض المقاطعات بغرض توزيع الاستبيانات لاحظنا غياب بعض الموظفين و استفسرنا عن ذلك و أخبرنا زملائهم بأنهم في فترات تكوينية لأسابيع بمقر وحدات الحماية المدنية حول كيفية مواجهة الحرائق ، و هم من موظفي الأسلاك المشتركة ، الذين تم إدماجهم في الأسلاك التقنية وارتدائهم الزي الرسمي لإدارة للغابات حسب ما جاء في المرسوم التنفيذي من الأحكام الانتقالية للإدماج :

المادة 55 : قصد التأسيس الأولي للرتبة ، يدمج في رتبة عون الغابات :<sup>1</sup>

\* بناء على طلبهم ، أعوان المكاتب وأعوان حفظ البيانات و المساعدون المحاسبون الذين يثبتون ثلاث(3) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة في الإدارة المكلفة بالغابات عند بداية سريان مفعول هذا المرسوم .

\* بناء على طلبهم ، العمال المهنيون وسائقي السيارات الذين يثبتون مستوى السنة الرابعة(4) متوسط أو ما يعادلها وثلاث(3) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة في الإدارة المكلفة بالغابات عند بداية سريان مفعول هذا المرسوم .

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي رقم 11-127 المؤرخ في 22 مارس 2011 ، المرجع السابق ، ص 19 .

الجدول رقم (12): حول صعوبة فهم الموظف للمهام التي كلف بها :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	9	10%
لا	81	90%
المجموع	90	100%

من خلال المعطيات الكمية المتعلقة بإيجاد الموظف لصعوبة في فهم المهام التي كلف بها نجد أن 81 مبحوثاً و هو ما نسبته 90 % من إجمالي العينة أقرّوا بفهمهم للمهام التي كلفوا بها و عدم إيجاد أي صعوبة في ذلك ، وهو ما أكدّه تايلور من خلال اختيار العاملين بأسلوب علمي دقيق لضمان وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتخطيط الوظائف بما يؤدي إلى تسهيل مهمة العاملين على أداء وظائفهم بسهولة ويسر ، في حين يؤكد 09 مبحوثين و هو ما نسبته 10 % من أفراد العينة أنهم يجدون صعوبة في فهمهم للمهام ، وتمثل هذه الفئة الموظفين الجدد الغير متمرسين على العمل الميداني فمعلوماتهم نظرية فقط ، إلى جانب الموظفين الذين يشغلون مناصب بالنيابة ، الذين ليست لديهم معرفة كافية بالمهام التي كلفوا بها.وهو ما يعكس ما توصلت إليه دراسة محامدية إيمان حول وضوح اللوائح التنظيمية ، حيث أثبتت الدراسة أن الفئة التي ترى بأن اللوائح والقوانين غير واضحة هي الفئة البعيدة عن الإدارة ، إلى جانب مراعاة المستوى التعليمي الذي يؤثر في درجة الاستيعاب مما يجعل العامل يحس بنوع من الغموض. كما أن هناك بعض العمال يهتمون بالنقاط التي تهمهم في اللوائح فقط و يهملون الباقي .

الجدول رقم (13): إطلاع الموظف على النظام الداخلي و الوثائق القانونية :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	63	70%
لا	27	30%
المجموع	90	100%

من خلال المعطيات الكمية المتعلقة بإطلاع الموظف على النظام الداخلي و الوثائق القانونية نجد أن نسبة 70 % و هو ما يمثل 63 مبحوثاً من إجمالي العينة يؤكدون على اطلاعهم الدائم على النظام الداخلي و الوثائق القانونية التي تنظم سير عملهم داخل المؤسسة و هذا من خلال المنشورات مثل الجريدة الرسمية ، و التي تتوفر على قوانين و مواد تحدد صلاحيات و واجبات الموظف و أغلبية هذه الفئة تمارس العمل الإداري و تتواجد دائماً بالمؤسسة إلى جانب رؤساء المقاطعات و الأقاليم

الذين يقومون باجتماعات دورية و لقاءات عمل مع المدير و رؤساء المصالح على مستوى المحافظة لإبقائهم على اطلاع دائم بالمستجدات و مناقشة العراقيل و الصعوبات التي تعترضهم في الميدان . أما الفئة التي أكدت عدم اطلاعها على النظام الداخلي و الوثائق القانونية وتشمل 27 مبحوثا من إجمالي العينة بنسبة 30 % فهم من الفئة التي تمارس العمل الميداني فأغلب الأوقات يتواجدون خارج مقرات العمل ( مقاطعات ، أقاليم ) فالرتب مثل عون و عريف و مفتش الغابات مهمتهم التواجد على مستوى الأحرش الغابية و الجبال للمراقبة و الحماية فليس لديهم متسع من الوقت للاطلاع على القوانين و مصدرهم الوحيد للاطلاع على جديد العمل هم الزملاء أو الرئيس المباشر بعقد اجتماع .

#### الجدول رقم (14): تلقي المرؤوس للأوامر من رئيس واحد :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	58	64%
لا	32	36%
المجموع	90	100%

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول : المتعلق بتلقي المرؤوس للأوامر من رئيس واحد ، بأن 58 موظف بنسبة 64 % من أفراد العينة أكدوا أنهم يتلقون الأوامر من رئيسهم المباشر، وهو ما أكدته نظرية التكوين الإداري من خلال المبادئ الإدارية لـ فايول التي تحرص على ضرورة وحدة الأمر أي تلقي الموظف أوامره من شخص واحد فقط (مديره المباشر) ، في حين أن 32 موظف بنسبة 36 % يقرون بأنهم يتلقون الأوامر من عدة رؤساء . و مثل هذا التصرف يؤدي إلى شيوع الاضطرابات في التنفيذ مما يوقع الموظف في حرج شديد فلا يدري من له الحق في إصدار الأمر له. وهو ما تؤكدته دراسة كشييب مراد حول مدى تلقي الأوامر من رئيس واحد أثناء القيام بالمهام ، حيث أثبتت الدراسة أن 15 مبحوثا وهو ما يمثل نسبة 60 % يقرون بتلقي الأوامر من جهات متعددة الشيء الذي جعل العمال يعيشون نوع من التذمر والقلق وعدم الرضا.

**الجدول رقم (15): إعلام و إشراك الموظف بالتعديلات و التطورات الجارية بالمؤسسة :**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	38	%42
لا	52	%58
<b>المجموع</b>	90	%100

يبين الجدول الإحصائي أن 52 موظف و هو ما يمثل نسبة 58 % أكدوا أنهم لا يتم إعلامهم وإشراكهم بالتعديلات و التطورات الجارية بالمؤسسة ، وهو ما يتناقض مع ما توصلت إليه دراسة **سعال سومية** حول إشراك الأفراد العاملين في التعديلات والتطويرات بالمؤسسة قبل تنفيذها ، حيث أن نسبة 34 % من أفراد العينة تم إعلامهم وتقديم لهم توضيحات عن عملية التطوير التنظيمي ، وحسب الباحثة فإن إشراك الجماعات والأفراد الذين سيؤثرون في عملية التطوير يعد من أهم العوامل لنجاح برنامج التطوير التنظيمي ، كما **تؤكدته نظرية العلاقات الإنسانية** بضرورة إشراك العمال في عملية الإدارة. بينما 38 موظف من إجمالي أفراد العينة يؤكدون إعلامهم وإشراكهم بالتعديلات و التطورات الجارية بالمؤسسة وهي من فئة الإطارات و المسؤولين داخل المؤسسة كرؤساء المصالح ، ورؤساء المقاطعات . فمن خلال تواجدها بالمؤسسة لاحظنا أن الفئة التي يتشاور معها المدير و يجتمع معها هم رؤساء المقاطعات لإبلاغهم بالتطورات و التعديلات الجارية بالمديرية و هم بدورهم يقومون بعقد اجتماعات مع رؤساء الأقاليم ورؤساء الأفرز التابعين لهم إقليمياً.

**الجدول رقم (16) مشاركة الموظف في القرارات التي تخص عمله :**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	64	%71.11
لا	26	%28.88
<b>المجموع</b>	90	%100

يفيد التحليل الإحصائي للبيانات الرقمية الواردة في الجدول بأن 64 موظف من مجموع أفراد العينة يقرون بمشاركتهم في القرارات التي تخص عملهم حيث أن طبيعة العمل الغابي يتطلب ذلك ، فتعاون ومشاركة الرئيس للمرؤوس ضرورية لتقليل من حدة و خطورة العمل الغابي المتمثل في الحماية والتصدي للحرائق و الاستغلال غير الشرعي للغابات. وهو ما أكدته **نظرية الفلسفة الإدارية** من خلال نظرية (γ) التي ترى بأن الإنسان قادر على تحمل المسؤولية وما على الإدارة إلا توفير

الشروط الملائمة لتنمية قدراته وتحقيق أهدافه ، وذلك بترك الحرية له في توجيه أنشطته وفسح المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات . أما 26 موظف الذين يقرون بعدم مشاركتهم في القرارات التي تخص عملهم ، فيرجع ربما إلى ما توصلت إليه النظرية الكمية لـ سيمون أن من معيقات سير القرار محدودية المعلومات المتاحة وقدرة الإنسان على استيعابها واستعمالها ، وإلى الضغوط الناتجة عن الدوافع والقيم الشخصية أو بسبب ولاء الشخص لمجموعة عمل معينة ، وإلى المهارات والمواقف اللاشعورية والتي تحدد أداء الفرد .

#### الجدول رقم (17): رضا الموظف عن القرارات التي لم يشارك في صنعها :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	32	35.55%
لا	58	64.44%
المجموع	90	100%

يفيد التحليل الإحصائي للبيانات الرقمية الوارد في الجدول المتعلق برضا الموظف عن القرارات التي لم يشارك في صنعها .

حيث نجد أن 58 مبحوثاً و هو ما يمثل نسبة 64.44 % من مجموع أفراد العينة غير راضين عن تنفيذ القرارات التي لم يشاركوا في صنعها ، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه النظرية الكمية حيث أن مقياس نجاح القرار فهو الإشباع والرضا الداخلي للأفراد. إذ أنهم يشعرون أن هذه القرارات لا تعنيهم خاصة إذا لم تكن في صالحهم ، إذ أن هؤلاء أبدوا رغبتهم العميقة في المشاركة في صنع القرارات ، أو على الأقل تقديم اقتراحات ما دامت القرارات تمس مصالحهم ، أما 32 موظف بنسبة 35.55 % يقرون برضاهم عن القرارات التي لم يشاركوا في صنعها .

#### الجدول رقم (18): تفويض السلطة و الصلاحيات داخل المديرية :

الاحتمالات	ت	%
لا	22	24.44%
نعم		ن
		%
تفويض كامل	10	14.70%

تفويض توقيع	58	%85.29	68	%75.55
المجموع	68	%100	90	%100

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول المتعلق بوجود تفويض للسلطة و الصلاحيات داخل المديرية ، بأن 68 موظف بنسبة 75.55 % من مجموع أفراد العينة أكدوا وجود تفويض للسلطة ، وهو ما تؤكدته نظرية التكوين الإداري من خلال مبادئها الإدارية حيث نجد مبدأ السلطة والمسؤولية حيث أن من يحصل على سلطة ما لا بد أن يتحمل المسؤولية ، إلى جانب مبدأ المركزية التي تعني تركيز السلطة في يد شخص واحد تتم تفويضها في ضوء الظروف الخاصة بكل مشروع .

و نستنتج من التحليل الإحصائي أن الفئة التي أكدت وجود تفويض للسلطة هي فئة الإطارات ، حيث نجد 10 موظفين يؤكدون وجود تفويض كامل للسلطة وهم من رؤساء المصالح و المقاطعات الذي يفوض لهم المدير مجموعة من صلاحياته ، كما نجد 58 مبحوثاً يؤكدون بوجود تفويض توقيع في المؤسسة وهي الفئة التي فوضت لها الصلاحية للتوقيع حيث يفوض المدير رؤساء المقاطعات للتوقيع على الوثائق الإدارية التي تدخل ضمن اختصاص حيزهم الجغرافي و هم بدورهم يفوضون صلاحية التوقيع لرؤساء الأقاليم التابعة لهم إقليمياً و التي تتمركز على مستوى عدد من البلديات و هذا لتسهيل الإجراءات الإدارية و منح الموظفين الميدانيين السرعة في التدخل لحماية الغابات و هذا حسب أقوال بعض المبحوثين أثناء مقابلتهم . في حين أن الفئة التي تنفي وجود تفويض للسلطة هي فئة الموظفين التنفيذيين الذين لا يشملهم التفويض في الصلاحيات لوجودهم في أدنى مستوى من هرم السلطة .

**الجدول رقم (19): حول عقد اجتماعات ، و لقاءات عمل مع الرؤساء :**

الاحتمالات		ت	%
لا		27	%30
نعم	الاحتمالات	ن	%
	بصفة دورية	9	%14.28
	كلما دعت الحاجة	54	%85.71
المجموع		63	%100
		90	%100

من خلال الجدول المتعلق بعقد اجتماعات ، و لقاءات عمل مع الرؤساء نجد أن 27 موظف من إجمالي العينة بنسبة 30 % يؤكدون عدم عقد اجتماعات و لقاءات عمل مع الرؤساء و ذلك نتيجة أنهم من فئة التنفيذيين الإداريين و التقنيين الذين يقومون بتنفيذ الخطة المرسومة للمؤسسة و طبيعة عملهم لا تتطلب عقد الاجتماعات لأنها من الوظائف الروتينية البسيطة و تتمثل في معالجة الملفات و تنظيمها ، إرسال مراسلات إدارية من الأعمال الإدارية اليومية .

أما 63 موظف بنسبة 70 % من مجموع أفراد العينة يؤكدون عقد لقاءات عمل مع الرؤساء وهم من فئة موظفي التحكم و إطارات المؤسسة من (رؤساء المقاطعات ، و رؤساء المصالح ) حيث أن 9 موظفين بنسبة 14.28 % يقرون عقد اجتماعات بصفة دورية و هم من رؤساء المقاطعات الذين يجتمعون بالمدير بصفة دورية للتواصل الدائم بين المديرية و المقاطعات ، أما 54 موظف من إجمالي العينة بنسبة 85.71 % يقرون عقد الاجتماعات كلما دعت الحاجة لذلك. و هم أغلبهم من فئة الموظفين الميدانيين من رتبة عريف الغابات و عون الغابات و مفتش الغابات ، و تكون اجتماعاتهم مع رؤساء المقاطعات و رؤساء الأقاليم و الأفرز لمناقشة القرارات التي خرج بها رؤساء المقاطعات مع المدير و من بين هذه القرارات على سبيل المثال لا الحصر كيفية التصدي لموجة الحرائق و كيفية تجسيد برامج التنمية الريفية و تدعيم الفلاحين و حماية الغابات .

#### الجدول رقم (20): حول إثراء المناقشة :

الاحتمالات		ت	%
نعم		63	70%
لا	الاحتمالات	ن	%
	لأن رأيي لا يولي أي اهتمام	12	44.44%
	المناقشة غير مجدبة	15	55.55%
المجموع		90	100%

يفيد التحليل الإحصائي للبيانات الرقمية الواردة في الجدول المتعلق بإثراء المناقشة أن :

63 موظفا و هو ما يمثل 70 % من إجمالي العينة يقرون بإثرائهم للمناقشة أثناء عقد اجتماعات و لقاءات عمل مع الرؤساء و هم من أعوان التحكم الذين يناقشون خطط و أهداف المديرية . إلى جانب اجتماع رؤساء المقاطعات و رؤساء الأقاليم ، أما 27 موظفا بنسبة 30 % يؤكدون عدم إثراءهم للمناقشة و هم من الأعوان التنفيذيين ، حيث نجد 12 موظف بنسبة 44.44 % يقرون بأن

رأيهم لا يولي أي اهتمام لأنه حسب رأي بعض المبحوثين أنه لا مجال للمناقشة لأن الخطط والقرارات قد وضعت بين رؤساءهم المباشرين على مستوى المقاطعات و الأقاليم و بين رؤساء المصالح و المدير و هو ما يعبر عن استياءهم و تذمرهم من نتائج هذه القرارات التي لا تخدم مصالحهم و تطلعاتهم و تقييد إمكانياتهم و قدراتهم المهارية و الفكرية . في حين نجد 15 موظف بنسبة 55.55 % من مجموع أفراد العينة يقرون بأن المناقشة غير مجدية فهم من فئة الموظفين الذين ناقشوا في السابق قرارات و أبدوا فيها رأيهم لكنها لم تؤخذ بعين الاعتبار و لم يعد لديهم الاستعداد و الدافعية للمناقشة أثناء حضور الاجتماعات .

#### الجدول رقم (21): المسؤول عن عملية الرقابة :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
المدير	49	54.44%
رئيس المصلحة	29	32.22%
رقابة ذاتية	12	13.33%
أخرى تذكر	/	/
المجموع	90	100%

يفيد التحليل الإحصائي للبيانات الرقمية الواردة في الجدول أن :

49 موظف بنسبة 54.44 % يؤكدون أن المدير هو الذي يتولى عملية الرقابة و هذا ما أكده لنا رئيس إحدى المصالح و بعض المبحوثين ، وهو ما يؤكد هـنري فايول من خلال تحديده لوظائف المدير على أنها تشمل وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. بينما 29 موظف من مجموع أفراد العينة بنسبة 32.22 % يقرون أن عملية الرقابة يتولها رئيس المصلحة و هذا راجع إلى أن هؤلاء الموظفين يعملون تحت مسؤولية رؤساء المصالح فهم يمثلون الرؤساء المباشرين لهم و على احتكاك مباشر معهم يوميا ، أما 12 موظف بنسبة 13.33 % من مجموع أفراد العينة يؤكدون أن الرقابة نابعة من ذاتهم ، وهذا ما أكده إلتون مايو من خلال الاعتماد على الرقابة الذاتية التي يكون فيها العامل بعيدا عن تأثير المشرف .

**الجدول رقم (22): كيفية الإبلاغ بالتعليمات و القرارات الجديدة :**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الاجتماع	18	20%
التقارير	22	24.44%
المشرف	10	11.11%
الملصقات	40	44.44%
أخرى تذكر	/	/
<b>المجموع</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

يوضح الجدول المبين أعلاه للبيانات الكمية المتمحورة حول كيفية إبلاغ الموظف بالتعليمات والقرارات الجديدة ، حيث أن 40 موظف بنسبة 44.44 % يطلعون على القرارات الجديدة والقوانين الداخلية المنظمة لشؤون العمل عن طريق الملصقات و هذا ما لاحظناه خلال تواجدنا بالمديرية و المقاطعات من خلال تواجد لوحة الإعلانات المعلقة في أروقة المؤسسة ، في حين نجد 22 موظف بنسبة 24.44 % من مجموع أفراد العينة يؤكدون أن اطلاعهم عن القرارات الجديدة يكون عن طريق التقارير الإدارية التي ترسل من المديرية إلى المقاطعات لتوزع بعد ذلك على الأقاليم ثم الأفرز الإدارية للمؤسسة في إتباعهم التسلسلية الهرمية للسلطة ، أما 18 موظف بنسبة 20 % من إجمالي أفراد العينة يؤكدون اطلاعهم على القرارات الجديدة عن طريق الاجتماعات وهم من رؤساء المقاطعات و رؤساء المصالح و الأقاليم الذين يعقدون اجتماعات فيما بينهم ، في حين أن 10 موظفين بنسبة 11.11 % يقرون اطلاعهم على القرارات الجديدة عن طريق المشرف المباشر .

**الجدول رقم (23): كيفية تلقي الأوامر و التعليمات :**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الطريقة الشفوية	22	24.44%
الطريقة الكتابية	18	20%
كليهما	50	55.55%
<b>المجموع</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

تشير الدلائل الإحصائية أن 50 مفردة بنسبة 55.55 % من مجموع مفردات العينة يقرون أنهم يتلقون الأوامر و التعليمات بكلتا الطريقتين الشفوية و الكتابية ، أما 18 مفردة بنسبة 20 % يؤكدون تلقيهم للأوامر و التعليمات بطريقة كتابية .

و الملاحظ من هذه المعطيات أن أغلبية الموظفين يؤكدون تلقيهم للأوامر و التعليمات بكلتا الطريقتين الشفوية و الكتابية. وهو ما يؤكد ماكس فيبر من خلال أن القواعد بصفة عامة تكون مسجلة أو مكتوبة حتى في الحالات التي تكون فيها المناقشات بين الأعضاء شفوية ، فيكون لها طابع الإلزام أو صفة الجبرية ، مثل القواعد أو الوثائق المكتوبة. حيث أن محافظة الغابات مقسمة إلى فئتين فئة الأسلاك المشتركة و فئة التقنيين فالفئة الأولى تتلقى في غالب الأحيان الأوامر و التعليمات بطريقة كتابية و نادرا ما تكون بطريقة شفوية و هذا راجع إلى طبيعة عملها المكتبي و تعاملاتها الورقية . أما الموظفين التقنيين فطريقة تلقيهم للأوامر تكون في أغلب الأحيان بطريقة شفوية بسبب تواجدهم الدائم في الميدان و صعوبة تعاملاتهم الورقية لتواجدهم خارج المكاتب ، وبذلك فالطريقة المثلى لتلقيهم للأوامر تتم أغلبها بطريقة شفوية بين الرئيس و المرؤوس و هذا إما عن طريق مقابلتهم شخصيا في أماكن تواجدهم أو عن طريق التواصل معهم بواسطة أجهزة الإرسال اللاسلكية المتواجدة داخل السيارات الإدارية المتنقلة بين الغابات .

#### الجدول رقم (24): تفضيل الموظف لإحدى طرق الاتصال و سبب التفضيل :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الطريقة الشفوية	10	11.11%
الطريقة الكتابية	67	74.44%
كلاهما	13	14.44%
المجموع	90	100%

يبين الجدول المتعلق بتفضيل الموظف لإحدى الطرق الاتصال و سبب تفضيله إلى أن :

67 موظفا بنسبة 74.44 % من مجموع أفراد العينة يقرون تفضيلهم للطريقة الكتابية ، أما 13 موظف بنسبة 14.44 % يفضلون الطريقتين الشفوية و الكتابية معا ، بينما 10 موظفين بنسبة 11.11 % يقرون تفضيلهم للطريقة الشفوية . و الملاحظ أن غالبية الموظفين يفضلون الطريقة الكتابية و حسب مقولة بعض المبحوثين ( الثقة في الوثيقة ) فهي تحفظ حقوقهم و تجنبهم المسؤولية

في حالة وقوع خطأ إداري و تكون كبرهان ودليل عن المسؤول عن الخطأ و هو ما أجاب به أغلب أفراد العينة في سؤالنا عن سبب تفضيلك لهذه الطريقة .

**الجدول رقم (25): مدى استماع المشرف لانشغالات الموظفين :**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	64	% 71.11
لا	26	% 28.88
<b>المجموع</b>	<b>90</b>	<b>% 100</b>

يفيد التحليل الإحصائي للبيانات الرقمية الواردة في الجدول : المتعلق باستماع المشرف لانشغالات الموظفين ، نجد أن 64 موظف بنسبة 71.11 % من مجموع أفراد العينة يقرون بأن المشرف المباشر يستمع لانشغالاتهم ، ويتوافق هذا مع ما توصل إليه التون مايو الذي يؤكد على ضرورة أن يتمتع المشرف بقدرات ومهارات اجتماعية بنفس القدر الذي يتمتع فيه بمهارات فنية في العمل. وهو ما تؤكدُه أيضا دراسة سعال سومية حول اهتمام المسؤولين بالأفراد العاملين ، حيث أظهرت الدراسة أن 51 مبحوثا بنسبة 75% يؤكدون على اهتمام المسؤولين بانشغالاتهم واحتياجاتهم وحسب الباحثة فهو ينعكس على نفسياتهم وبالتالي تؤثر على الروح المعنوية عندهم باعتبار هذه الأخيرة محصلة المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تحكم تصرف الفرد .

**الجدول رقم (26): مراجعة الرئيس المباشر للأعمال المنجزة :**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	79	% 87.77
لا	11	% 12.22
<b>المجموع</b>	<b>90</b>	<b>% 100</b>

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول المتعلق بمراجعة الرئيس المباشر للأعمال المنجزة ، أن 79 موظف بنسبة 87.77 % يؤكدون مراجعة رئيسهم المباشر للأعمال التي ينجزونها ، وهو ما تؤكدُه النظرية العلمية لتايلور والتي جاء فيها أن العاملين في المستويات الدنيا من التنظيم الإداري لا يشعرون بالمسؤولية ويفتقدون إلى المقدرة على التوجيه الذاتي في عملهم ، وهم بحاجة مستمرة إلى الرقابة والإشراف. في حين أن 11 موظف بنسبة 12.22 % من مجموع أفراد العينة يقرون عدم

مراجعة الرئيس المباشر لأعمالهم المنجزة وهم من فئة الإطارات ، و نلاحظ من خلال ما ترجمته الشواهد الكمية أن الموظفين الذين أكدوا مراجعة الرئيس المباشر لأعمالهم المنجزة قد أبدوا ارتياحهم لمتابعة المشرف لما ينجزونه من أعمال.

**الجدول رقم (27): منح الرئيس المباشر الفرصة للموظف في إظهار مهاراته الشخصية :**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	72	80%
لا	18	20%
المجموع	90	100%

يفيد التحليل الإحصائي الوارد في الجدول المتعلق بمنح الرئيس المباشر الفرصة للموظف في

إظهار مهاراته الشخصية أن :

72 موظف بنسبة 80 % من مجموع أفراد العينة يؤكدون منح الرئيس المباشر الفرصة في إظهار مهاراتهم الشخصية ، وهو ما أكدته التون مايو من خلال مبادئه الإدارية حيث جاء في مبدأ المبادرة بضرورة تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح التجديد و الابتكار .

و منه نلاحظ أن الذين أكدوا وجود فرصة في إظهار مهاراتهم هم الفئة التي لها مستوى تعليمي مقبول ، إضافة إلى خبرة في مجال العمل و هي الفئة التي يثق فيها المشرف أو الرئيس المباشر ويمنحها المزيد من الفرص لتطوير القدرات و هذا ما أكدته لنا بعض المبحوثين حيث تتجلى فرص إظهار مهاراتهم حسب ما صرحوا به من خلال منحهم المشرف المباشر الفرصة في متابعة المشاريع الغابية وتكليفهم ببعض الأعمال الأخرى . أما الفئة التي تنفي إعطاءها المشرف المباشر الفرص لإظهار المهارات هي الفئة التي لا تمتلك خبرة كافية في مجال العمل الغابي ، كما صرح لنا بعض المبحوثين أنهم لا يستحذون على خبرة كافية لقيام الإدارة العليا بتغييرهم من فترة إلى أخرى لخلق التوازن الوظيفي بين الأقاليم والمقاطعات ، و إعطاءهم مسؤوليات متعددة بالنيابة .

**الجدول رقم (28): الخضوع لدورات تدريبية تساعد على تطوير الأداء :**

الاحتمالات	ت	%
لا	34	37.77
الاحتمالات	ن	%

		41.07	23	داخل المؤسسة	نعم
62.22	56	58.92	33	خارج المؤسسة	
100	90	100	56	المجموع	

يفيد التحليل الإحصائي للبيانات الرقمية الواردة في الجدول المتعلق بخضوع الموظف لدورات تدريبية تساعده على تطوير أدائه أن :

56 موظف بنسبة 62.22 % يؤكدون تلقيهم لدورات تدريبية ، حيث أكد 23 موظف بنسبة 41.07 % أنهم قد تلقوا تدريباً داخل المؤسسة ، بينما 33 موظف بنسبة 58.92 % من مجموع أفراد العينة أكدوا تلقيهم التدريب خارج المؤسسة. وهو ما يتفق مع مبادئ الإدارة العلمية لتايلور حيث أكد على ضرورة تدريب العاملين على أداء الوظائف بشكل يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم . وهو ما يتطابق أيضاً مع دراسة سعال سومية حيث أكدت أن المؤسسة تقوم بدورات تكوينية بهدف تجديد معارف الأفراد العاملين وحتى يكون هناك تكيف وتوافق في مجال العمل.

في حين نجد 34 موظف بنسبة 37.77 % يؤكدون عدم تلقيهم لدورات تدريبية منذ التحاقهم بالمؤسسة .

نلاحظ من خلال المعطيات الكمية أن الموظفين الذين أكدوا تلقيهم لدورات تدريبية سواء داخل أو خارج المؤسسة هم من موظفي السلك التقني التي تقوم الإدارة العليا بتلقيهم دورات تدريبية لإكسابهم مجموعة من المعارف العلمية الخاصة بالعمل الغابي و كيفية التصدي لمختلف الأوبئة والحشرات الضارة والحرائق المضرّة بالغطاء النباتي ، إلى جانب مواكبة التطورات الحاصلة في مجال حماية الغابات ، بينما الموظفين الذين أكدوا عدم تلقيهم دورات تدريبية هم أغلبهم من الإداريين من الأسلاك المشتركة الذين يقتصر واجبهم على العمل المكتبي .

**الجدول رقم (29): الأسلوب الإشرافي المتبع من قبل الرؤساء :**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ديمقراطي	48	53.33%
استبدادي	7	7.77%
مزيج بين الأسلوبين	27	30%
فوضوي	8	8.88%

المجموع	90	%100
---------	----	------

تشير الدلائل الإحصائية الواردة في الجدول : أن 48 موظف بنسبة 53.33 % من مجموع أفراد العينة أكدوا أن الأسلوب الإشرافي المتبع من قبل الرؤساء هو الأسلوب الديمقراطي ، كما نجد 7 موظفين يصرحون أن الأسلوب الإشرافي المتبع هو الأسلوب الاستبدادي .

و من خلال هذه المعطيات نستنتج أن الإدارة العليا تتبع في الغالب أسلوب ديمقراطي في تعاملها وإشرافها. وهو ما يتفق مع نظرية العلاقات الإنسانية التي ركزت على ضرورة خلق اتصال فعال بين مستويات المنظمة المختلفة لتبادل المعلومات ، وهذا من خلال مشاركة العاملين وإتباع الأسلوب الديمقراطي. كما أن شغل بعض المناصب الإدارية بالنيابة كمنصب رئيس المقاطعة. و هو ما تم الوقوف عليه خلال زيارتنا الميدانية بغرض توزيع الاستثمارات، استحسنة بعض الموظفين لأن الذي ينوب رئيس المقاطعة هو موظف من بين الموظفين الذي تدرج في المناصب الإدارية . كما أن 27 موظف الذين أكدوا أن الأسلوب الإشرافي هو مزيج بين الأسلوبين هم من الفئة التي تعاملت مع عدة رؤساء مباشرين بسبب التغييرات التي تحدث بين الفترة و الأخرى و لاختلاف طريقة تعامل كل رئيس مع مرؤوسيه ، بينما أن الموظفين الذين أكدوا أن الأسلوب الإشرافي المتبع هو الأسلوب الفوضوي ، وهي الفئة التي تدمرت من كثرت التغييرات و لتعدد المناصب بالنيابة و لقلّة الخبرة لأصحاب هذه المناصب . في حين أن من أكدوا أن الأسلوب الإشرافي المتبع هو الأسلوب الاستبدادي هي الفئة التي تعرضت لعقوبات إدارية و لسوء العلاقة بينها و بين المشرفين المباشرين ، أو بسبب عدم التأقلم مع المسؤول الجديد ، أو إرغامها بقرارات التغيير بين المقاطعات والأقاليم.

#### الجدول رقم (30): تسليط الرقابة أثناء تأديت المهام :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	35	%38.88
لا	55	%61.11
المجموع	90	%100

يفيد التحليل الإحصائي الوارد في الجدول المتعلق بتسليط الرقابة على الموظفين أثناء تأديت مهامهم أن :

55 موظف بنسبة 61.11 % يصرحون أن المشرف المباشر لا يطبق الرقابة اللصيقة على مرؤوسيه أثناء تأديت مهامهم ، فهم حسب ما صرح به بعض المبحوثين يتمتعون بحرية التصرف في مجال عملهم ، و قد عبروا عن ارتياحهم لما يلقوه من حرية و استقرار . أما 35 موظف بنسبة 38.88 %

من مجموع أفراد العينة يؤكدون بالرقابة المسلطة عليهم أثناء أداء مهامهم و هو ما يعبر عن استيائهم و تدمرهم . نستنتج من خلال هذه المعطيات أن تسليط الرقابة من طرف المشرف أو الرئيس المباشر تختلف باختلاف طبيعة المهام أو الأعمال المؤكدة و درجة استعجالها .

#### الجدول رقم (31): التعاون يساعد على تطوير الأداء :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	81	90%
لا	9	10%
المجموع	90	100%

تفيد البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه المتعلقة بتعاون الإدارة و الزملاء و محيط العمل يساعد على تطوير الأداء أن :

81 موظف بنسبة 90 % من مجموع أفراد العينة يؤكدون على أن مناخ العمل و تعاون الإدارة و الزملاء يساعدون على تطوير الأداء. بينما 9 موظفين بنسبة 10 % يصرحون بأن تطوير الأداء غير مرتبط بتعاون الإدارة و الزملاء و توفير مناخ إداري سليم .

و منه نستنتج من خلال المعطيات الواردة أن من يؤكدون تطوير أداءهم من خلال التعاون القائم بينهم وبين الإدارة و الزملاء ، إضافة إلى محيط عمل لائق هم من الفئة التي تؤمن و تفضل بضرورة العمل الجماعي و ترسيخ مبدأ التعاون فيما بينهم. وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه نظرية التكوين الإداري بضرورة إضفاء روح المرح للمجموعة في الوحدات التي بها كثرة من العمال ، حيث أن على المدراء تعزيز روح الألفة والترابط بين الموظفين و منع أي أمر يعيق هذا التآلف. بينما الموظفين الذين ينفون الصلة بين التعاون و تطوير الأداء هي الفئة التي تفضل العمل المنفرد و تؤمن بأن تطوير الأداء تحدده اعتبارات أخرى غير التعاون و توفير محيط العمل لائق.

#### الجدول رقم (32): إبلاغ المشرف المباشر موظفيه بمستجدات العمل :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	54	60%
لا	36	40%
المجموع	90	100%

تكشف المعطيات الكمية في الجدول المتعلق بإبلاغ المشرف المباشر موظفيه بكل ما يحدث في المؤسسة أن

54 موظف بنسبة 60 % من مجموع أفراد العينة يؤكدون على أن المشرف أو الرئيس المباشر يحرص على إبلاغ موظفيه أو مرؤوسيه بكل ما يحدث في المؤسسة ، بينما 36 موظف بنسبة 40 % يقرون بعدم إبلاغهم بمستجدات المؤسسة .

نلاحظ أن كل أعضاء العينة تقريبا يؤكدون حرص المشرف على إبلاغهم بكل جديد يتعلق بالمؤسسة ومجال عملهم ، حيث أنه يساعد الموظف على اطلاع أكثر بواجبات وظيفته و معرفة دوره الرئيسي ، واهتمام المشرف بمرؤوسيه يخلق علاقات ودية فيما بينهم و يقوي الجانب الإنساني للموظف و زيادة دافعيته للعمل أكثر .

**الجدول رقم (33): أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعامل :**

الاحتمالات		ن	%
لا		6	6.66
نعم	التعرف على نقاط القوة و الضعف في الأداء و بالتالي تحسينه	52	61.90
	تنمية روح المشاركة لدى العامل	17	20.23
	الرفع من الروح المعنوية لدى العامل	15	17.85
	أخرى تذكر	/	/
المجموع		84	93.33
		84	%100
		90	%100

يفيد التحليل الإحصائي الوارد في الجدول المتعلق بأهمية تقييم الأداء بالنسبة للعامل أن :

52 موظف من مجموع أفراد العينة بنسبة 61.90 % يؤكدون أهمية تقييم الأداء من خلال التعرف على نقاط القوة و الضعف في الأداء و بالتالي تحسينه ، بينما 17 موظف يؤكدون أن تقييم الأداء ينمي لديهم روح المشاركة ، في حين نجد أن 15 موظف بنسبة 17.85 % يقرون بأهمية تقييم الأداء لأنه يرفع من روحهم المعنوية . أما 6 موظفين يؤكدون بعدم جدوى تقييم الأداء بالنسبة لهم.

ومن خلال المعطيات نستنتج أن أغلبية الموظفين واعين بدور و أهمية تقييم الأداء بالنسبة لهم ، ويجتهدون للوصول إلى تقييم جيد من طرف رؤسائهم لتحسين مسارهم الوظيفي و الحصول على الحوافز المادية و المعنوية كالترقية المتبوعة بزيادة في الأجر ، إلى جانب امتيازات أخرى تضعها المؤسسة .

**الجدول رقم (34): الرئيس المباشر و مراعاته لقيم و معتقدات مرؤوسيه :**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	67	74.44%
لا	23	25.55%
المجموع	90	100%

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول المبين أعلاه و المتعلق بمراعاة الرئيس المباشر لقيم و معتقدات مرؤوسيه أثناء التعامل معهم أن :

67 موظف بنسبة 74.44 % من مجموع أفراد العينة يؤكدون احترام و مراعاة الرئيس المباشر لقيمهم و معتقداتهم. وهو ما يتعارض مع دراسة بن العايب بلقاسم حول أخذ برنامج التطوير لمعتقدات وقيم و رغبات الأفراد بعين الاعتبار ، حيث توصلت الدراسة إلى أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 83% يرون أن المؤسسة لا تأخذ بقيم و معتقدات الأفراد في برنامجها التطويري ، ويعود تفسير الباحث لكون مديرية سونلغاز بالجلفة مديرية فرعية فقط ما يعني أن برنامج التطوير يكون على المستوى المركزي.

و الملاحظ من المعطيات الواردة أن الرؤساء المباشرين يراعون مشاعر مرؤوسيهم و يحترمون قيمهم و معتقداتهم و هو ما أكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية و التي تنادي بضرورة احترام الجانب الإنساني للعامل لأنها تساهم في زيادة أدائه في العمل .

**الجدول رقم (35): الرئيس المباشر و مراعاته للظروف الاجتماعية للمرؤوس :**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	66	73.33%
لا	24	26.66%
المجموع	90	100%

يفيد التحليل الإحصائي الوارد في الجدول المتعلق بمراعاة الرئيس المباشر للظروف الاجتماعية أثناء تطبيقه للإجراءات القانونية على مرؤوسيه أن :

66 موظف بنسبة 73.33 % من مجموع أفراد العينة يؤكدون مراعاة الرئيس أو المشرف المباشر للظروف الاجتماعية أثناء تطبيقه للإجراءات القانونية ، وهو ما يتفق مع أفكار "جانث" التي أكد فيها على ضرورة الاهتمام بالعوامل النفسية والإنسانية للعامل كمدخل أساسي لزيادة الإنتاج .

و الملاحظ أنه في أغلب الأحيان يراعي الرئيس المباشر الظروف الاجتماعية للموظف أثناء تطبيقه للإجراءات القانونية . و هذا ما أكدته المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (29) المتعلق بالأسلوب الإشرافي المتبع من قبل الرؤساء حيث أنه في الغالب أسلوب ديمقراطي .

#### الجدول رقم (36): تأثير جو العمل على التعاون بين العمال :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	61	67.77%
لا	29	32.22%
المجموع	90	100%

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول المتعلق برأي الموظف بـ جو العمل و ما يسوده من احترام وتعاون بين العمال نجد أن :

61 موظف بنسبة 67.77 % من مجموع أفراد العينة يؤكدون أن جو العمل يسوده الاحترام والتعاون بين الموظفين ، بينما 29 موظف بنسبة 32.22 % تؤكد أن جو العمل لا يسوده الاحترام والتعاون .

و منه نستنتج أن معظم أفراد العينة يقرون بأن جو العمل يساعد على العمل و التعاون فيما بينهم ، أما الفئة التي ترى عكس ذلك فهي الفئة التي تعاني من كثرة التغييرات في المناصب و في أماكن العمل كما ذكرنا سابقا من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجداول الإحصائية السابقة من أسئلة الاستمارة .

**الجدول رقم (37): موقف المشرف من تغيب مرؤوسيه :**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
يتعامل معك بمرونة	26	28.88%
يطبق التعليمات الإدارية مباشرة	35	38.88%
الاكتفاء بإنذارك شفويا	29	32.22%
أخرى تذكر	/	/
<b>المجموع</b>	90	100%

يفيد التحليل الإحصائي الوارد في الجدول المتعلق بموقف المشرف من تغيب مرؤوسيه أن:

35 موظف بنسبة 38.88 % من مجموع أفراد العينة يؤكدون تطبيق المشرف المباشر التعليمات الإدارية مباشرة ( كالإستفسار و الخصم من الراتب) في حالة تغيبهم عن العمل دون مبرر، وهو ما أكده فايول في مبدأ التأديب حيث أن توقيع العقوبات يعتبر أمرا ضروريا لضمان عقاب غير الملتزمين ، بشرط أن تطبق تلك العقوبات على جميع المخالفين دون تفرقة . وهو ما يتوافق أيضا مع دراسة محامدية إيمان حول الإجراءات المتخذة في حالة غياب العمال ، حيث أكدت الدراسة أن 20.8% من أفراد العينة أفادوا بأنهم في حالة غيابهم يوجه لهم المشرف إنذار كتابي ، وحسب الدراسة فالمشرف يوجه العقوبة للأفراد الغير المهتمين والذين يكررون الغيابات بصفة دائمة ولا يحرصون على عملهم .

و الملاحظ من خلال هذه المعطيات أن المشرف المباشر أو الرئيس لا يتسامح في حالة تغيب مرؤوسيه عن العمل و هو ما أكده أغلبية الموظفين من أفراد العينة ، حيث يقوم بتطبيق التعليمات الإدارية مباشرة و هذا من أجل الحفاظ على انضباط موظفيه لأن طبيعة العمل الغابي يتطلب الانضباط و اليقظة لمحاربة كافة أشكال التهديد البيئي و الغابي .

**الجدول رقم (38): انزعاج الموظف من مراقبة الرؤساء له في العمل :**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	31.11%
لا	62	68.88%
<b>المجموع</b>	90	100%

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول أن : 62 موظف بنسبة 68.88 % من مجموع أفراد العينة يؤكدون عدم انزعاجهم من المراقبة اللصيقة التي يفرضها رؤسائهم أثناء تأديتهم لمهامهم ، بينما 28 موظف بنسبة 31.11 % يؤكدون انزعاجهم من مراقبة الرؤساء لهم .

و منه نستنتج أن أغلب الموظفين لا ينزعجون من مراقبة الرؤساء لهم من خلال متابعة و مراجعة أعمالهم التي يؤديونها . و هذا راجع لطبيعة العلاقة الجيدة بين الرؤساء و المرؤوسين ، أما الفئة التي تؤكد انزعاجها من مراقبة الرؤساء هي الفئة المسؤولة أمام الإدارة العليا بوضع تقارير دورية حول مدى سير العمل . فالعمل الجماعي الذي يقوم به المرؤوسين على مستوى المقاطعات والأقاليم يخرج به رؤساء المقاطعات بتقارير دورية للمتابعة و المراجعة من قبل رؤساء الإدارة العليا .

### الجدول رقم (39): التفسير وراء عدم انضباط الموظف في عمله :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
عدم الشعور بالمسؤولية	45	50%
عدم شعوره بأهمية العمل الذي يقوم به	12	13.33%
عدم إقتناعه بالقوانين التي تنظم العمل	9	10%
عدم تعوده على الانضباط في حياته بصفة عامة	14	15.55%
شعوره بعدم المساواة في التعامل مع العمال	10	11.11%
أخرى تذكر	/	/
المجموع	90	100%

يفيد التحليل الإحصائي الوارد في الجدول المتعلق بتفسير عدم انضباط الموظف في عمله أن:

45 موظف بنسبة 50 % من مجموع أفراد العينة يؤكدون بأن التفسير وراء عدم انضباط الموظف في عمله يرجع إلى عدم شعوره بالمسؤولية تجاه العمل ، أما 14 موظف بنسبة 15.55 % يفسرون عدم انضباط الموظف في عمله إلى عدم تعوده على الانضباط في حياته بصفة عامة ، في حين نجد 12 موظف بنسبة 13.33 % يقرون بأن التفسير وراء عدم انضباط الموظف يعود إلى عدم شعوره بأهمية العمل الذي يقوم به ، بينما نجد 10 موظفين يؤكدون شعور الموظف بعدم المساواة في التعامل مع العمال ، أما 9 موظفين بنسبة 10 % يقرون عدم اقتناع الموظف بالقوانين التي تنظم العمل .

و منه نستنتج أن معظم أفراد العينة يقرون أن التفسير الأساسي وراء عدم انضباط الموظفين في عملهم يعود إلى عدم شعورهم بالمسؤولية تجاه العمل و يرجع السبب في ذلك حسب قولهم إلى غياب الدافع والحافز بنوعيه المادي و المعنوي على مستوى المؤسسة ، و هو ما له تأثير على مردودهم في العمل .

**الجدول رقم (40): رد فعل الموظف من تعويض زميل له في أداء مهامه :**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق مباشر	40	44.44%
أتردد	20	22.22%
أرفض	14	15.55%
لا أدري	16	17.77%
المجموع	90	100%

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول المتعلق برد فعل الموظف لو طلب منه أن يحل محل زميل له في أداء مهامه نجد أن :

40 موظف بنسبة 44.44 % من مجموع أفراد العينة يؤكدون موافقتهم مباشرة في تعويض زميل لهم في أداء مهامه ، أما 20 موظف بنسبة 22.22 % يقرون بأنهم يترددون في حالة لو طلب منهم تعويض زميل لهم في أداء مهامه ، في حين نجد 16 موظف بنسبة 17.77 % ليست لهم دراية في حالة ما إذا طلب منهم تعويض زميل لهم في أداء مهامه ، بينما 14 موظف بنسبة 15.55 % يرفضون تعويض زملائهم في أداء مهامهم .

و منه نستنتج أن معظم أفراد العينة يوافقون و دون تردد في تعويض زملائهم في العمل ، و هو ما يدل على رغبة الموظفين في التعاون و مساعدة زملائهم ، و ترسيخ مبدأ العمل الجماعي . ففي العمل الميداني الغابي يستطيع الموظف تعويض زميله ، لأن كليهما تلقيا نفس التكوين حول تقنيات العمل ولديهم نفس المعارف ، أما سبب تردد أو رفض الموظف في تعويض زميله فربما يعود إلى طلب التعويض لموظف طبيعة مهامه تتطلب تقنيات و مهارات خاصة لا يتقنها إلا الموظف نفسه صاحب الوظيفة و هي في أغلبها وظائف إدارية مكتتبية تخص موظفي الأسلاك المشتركة . و هو ما أكدته لنا بعض المبحوثين من خلال تصريحاتهم بأن موقفهم من تعويض الزميل يرجع إلى طبيعة المهام الذي سيقوم به من جانب إتقانه أو عدم إتقانه .

الجدول رقم (41): الطريقة المثلى لمواجهة التغيب و عدم الانضباط :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
تطبيق القانون بصرامة	20	%22.22
التحسيس بالمسؤولية	15	%16.66
المعاملة الحسنة	17	%18.88
الإشراك في توجيه العمل	10	%11.11
خلق جو مريح للعامل داخل العمل	28	%31.11
أخرى تذكر	/	/
المجموع	90	%100

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول المتعلق بأفضل طريقة لمواجهة التغيب و عدم الانضباط أن:

28 موظف بنسبة 31.11 % من مجموع أفراد العينة يؤكدون أن أفضل طريقة لمواجهة التغيب و عدم الانضباط هي في خلق جو مريح للعامل داخل العمل ، بينما 20 موظف بنسبة 22.22 % يقرون أن أفضل طريقة لمواجهة التغيب و عدم الانضباط هي تطبيق القانون بصرامة ، في حين نجد 17 موظف بنسبة 18.88 % يؤكدون المعاملة الحسنة كأفضل طريقة لمواجهة التغيب و عدم الانضباط في العمل ، أما 15 موظف بنسبة 16.66% يؤكدون ضرورة التحسيس بالمسؤولية ، كما نجد 10 موظفين بنسبة 11.11% يؤكدون إشراك الموظف في توجيه العمل كأفضل طريقة لمواجهة التغيب و عدم الانضباط .

و منه نستنتج أن معظم أفراد العينة يقرون بضرورة توفير أو خلق جو مريح للعامل داخل العمل كأفضل طريقة لمواجهة تغيب الموظفين و عدم انضباطهم. و هذا راجع ربما إلى ضغوط العمل التي يعاني منها موظف الغابات نتيجة كثرة الأعمال الإدارية و الميدانية كمواجهة الفيضانات في فصل الشتاء و الحرائق في فصل الصيف ففي بعض الأحيان كما صرح لنا بعض المبحوثين تفرض عليهم ظروف العمل البقاء مجندين طيلة أيام الكوارث الطبيعية ليلا و نهارا، لهذا حسب رأيهم فإن خلق أجواء مريحة داخل أماكن العمل يساعد على راحة الموظف النفسية و البدنية و يقلل من حالات التغيب و عدم الانضباط .

**الجدول رقم (42): تكيف الموظف مع التغييرات و التطورات التي تحدث في العمل :**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	61	67.77%
لا	29	32.22%
<b>المجموع</b>	90	100%

يفيد التحليل الإحصائي الوارد في الجدول رقم (38): المتعلق بتكيف الموظف مع التغييرات والتطورات التي تحدث في العمل أن :

61 موظف بنسبة 67.77% يؤكدون تكيفهم مع التطورات و التغييرات التي تحدث في مجال عملهم، أما 29 موظف بنسبة 32.22% يؤكدون بعدم تكيفهم مع التطورات و التغييرات التي تحدث في العمل و منه نستنتج أن أغلب الموظفين المبحوثين يؤكدون تكيفهم مع أي تغيير أو تطور يمس مجال عملهم و لا يبدون مقاومتهم لهذه التغييرات أو التطورات التي يمكن أن تمس جانب من جوانب المؤسسة التي يعملون بها كإدخال تقنيات عمل جديدة ، أو تغيير في تشريعات العمل المعمول بها.

**الجدول رقم (43): العناصر الأكثر تحفيزا لبذل موظف مجهوده في المؤسسة :**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
اهتمام الإدارة بالعمال	31	34.44%
الدخل المرتفع	14	15.55%
علاقات العمل الودية	20	22.22%
توفر الخدمات الاجتماعية	24	26.66%
أخرى تذكر	1	1.11%
<b>المجموع</b>	90	100%

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول المتعلق بالعناصر الأكثر تحفيزا على بذل الموظف لمجهوده أكثر داخل المؤسسة نجد أن :

31 موظف بنسبة 34.44% من إجمالي أفراد العينة يقرون بأن العناصر الأكثر تحفيزا على بذلهم لمجهود أكثر داخل المؤسسة هي اهتمام الإدارة بموظفيها ، بينما موظف واحد بنسبة 1.11% أكد

حرمانه من الترقية التي انتظرها طويلا و اعتبارها كعنصر محفز له لبذل مجهوده داخل المؤسسة .  
وهو ما أكدت عليه نظرية العلاقات الإنسانية بضرورة تحفيز العاملين وتحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية ، وهذا لأن الحوافز المعنوية لها دورها أيضا في إثارة دوافع الأفراد كالحوافز المادية تماما ، إلى جانب طريقة معاملة العاملين كفيلة بأن تحقق لهم المناخ الملائم ، إذ أنها تشبع حاجاتهم للاحترام والتقدير واثبات الذات.

و منه نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على ضرورة اهتمام الإدارة بالعمال ، كما نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يبدون رغباتهم في الاهتمام بالحافز النفسي و الاجتماعي أكثر من الحافز المادية كالدخل المرتفع . وهذا ما أكدته لنا الإحصائيات الكمية الواردة في الجدول رقم (41) من خلال إجابة أغلب المبحوثين على (خلق جو مريح للعامل داخل العمل).

### ثالثا : استخلاص النتائج في ضوء الفرضيات :

من خلال طريقة المسح بالعينة و المعالجات الإحصائية للبيانات التي جمعت لاختبار فروض الدراسة، خرجنا بمجموعة من الاستنتاجات التي تشير إلى أن:

1- **طبيعة مجتمع الدراسة :** أفصحت لنا مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بخصائص مجتمع البحث عن النتائج التالية :

- أغلبية أفراد العينة من الذكور وقدرت نسبة الذكور بـ 77.77 % ، أما نسبة الإناث قدرت بـ 22.22 % ، وهذا نتيجة لخطورة العامل الغابي والذي يتلاءم مع القدرات البدنية للذكور أكثر من الإناث ، أما فئة الإناث فأغلبهم فيشغلون الأعمال الإدارية داخل مقرات المؤسسة .
- سيطرة عنصر الشباب على عينة البحث ، حيث نجد الفئة العمرية ( 25-34 ) سنة بنسبة 41.11 % ، هي النسبة الأعلى مابين الفئات العمرية الأخرى، بينما نجد الفئة أقل من 25 سنة بنسبة 4.44 % كما نجد الفئة العمرية ( 55 سنة فما فوق ) بنسبة 3.33 % ، وهذا راجع إلى الاعتماد على الفئة النشطة من الشباب الذين يتمتعون بقدرات بدنية عالية وقدرات فكرية تمكنهم من الاستعداد للعمل الغابي ومجابهة الأخطار كالحرائق والاستغلال الغير الشرعي للغابات .إلى جانب وجود سبب آخر في تراجع الفئة العمرية 55 سنة فما فوق بالإحالة على التقاعد لكل موظف بلغ سن 60 سنة حسب المنشور الوزاري رقم 2013/236 المؤرخ في 27 جويلية 2013 يتضمن تنفيذ الأحكام المتعلقة بالإحالة على التقاعد ، وهو المنشور الذي سمح بشغور عدة مناصب وتعويضها من طرف المؤسسة بالفئات الشابة الراغبة في الالتحاق بهذا السلك .
- أشارت النتائج المتحصل عليها أن أغلب أفراد العينة متزوجون حيث نجد نسبة المتزوجين قدرت بـ 62.22 % و العزاب بنسبة 37.77 % ، وهذا راجع إلى الامتيازات التي تقدمها

المؤسسة بما فيها توفير سكن وظيفي لموظفي السلك التقني خاصة ، وتعويضات التدخل ، والترقية المصحوبة بالتكوين ، أما نسبة العزاب فهي تمثل الموظفين الشباب الذين التحقوا حديثاً بهذه المؤسسة .

■ معظم أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي مقبول ، حيث نجد نسبة الذين يملكون المستوى الثانوي تقدر بـ 37.77 % ، أما الجامعيين فقدرت نسبتهم بـ 31.11 % ، والمتحصليين على المستوى المتوسط بنسبة 27.77 % ، أما الابتدائي فقدرت بـ 3.33 % . والسبب في ذلك يعود إلى أن المؤسسة تنتهج نهج المؤسسات الحديثة المتعلمة بالاعتماد على الفئات التي لها مستوى تعليمي مقبول والتي كانت قد تكونت بإحدى المعاهد أو المراكز التابعة لإدارة الغابات قبل توظيفها ، وبعد اجتياز مرحلة التوظيف يعاد تكوين هذه الفئات لتأكيد المعارف وصقل المواهب لتصبح إطارات المستقبل.

■ معظم أفراد العينة من السلك التقني بنسبة 70 % ، أما الإداريين من الأسلاك المشتركة قدرت نسبتهم بـ 30 % ، لأن طبيعة العمل الغابي يفرض وجود موظفين تقنيين متمرسين يحوزون على معلومات وإمكانيات عالية لإدارة العمل الغابي ، أما فئة الإداريين مهامهم متمثلة في مساعدة التقنيين في معالجة ملفاتهم الإدارية وإرسال المراسلات للربط بين المديرية وفروعها ، معالجة ودراسة المشاريع التنموية .

■ معظم أفراد العينة تنقصهم الخبرة في العمل ، حيث قدرت نسبة الموظفين الذين يتمتعون بخبرة لم تتعدى مدتها خمس (05) سنوات بـ 44.44 % ، كما نجد الفئة التي تنحصر مدة عملهم ما بين (10-14) سنة بنسبة 23.33 % ، في حين نجد الفئة التي تفوق مدة عملها 25 سنة قدرت نسبتها بـ 12.22 % ، تليها الفئة التي تنحصر مدة عملها (15-19) سنة بنسبة 11.11 % ، أما الفئة المحصورة مدة عملها ما بين (20-24) فقدرت نسبتها بـ 8.88 % ، والسبب يعود إلى الاعتماد على الفئات الشابة كما ذكرنا سابقاً إلى جانب حالات التقاعد للموظفين الذين التحقوا بالمؤسسة من نفس الدفعات ومن نفس الجيل تقريبا الذين تكونوا في المعاهد والمراكز قبل التحاقهم بسلك الغابات .

- و دراستنا الراهنة تكونت من فرضية عامة و (3) ثلاث فرضيات فرعية وهي كالآتي :

### 1- مناقشة النتائج في ظل الفرضية الجزئية الأولى :

يتضح من خلال تحليلنا للبيانات و التي تتمحور حول : علاقة الرقابة الإدارية بالتخفيف من المركزية في اتخاذ القرارات ؛ و التي عكست مجموعة من النتائج التي توضح الارتباطات القائمة بين متغيرات هذه الفرضية ، حيث تؤكد التحليلات الإحصائية أن :

كـ أن معظم الشواهد الكمية التي تم الحصول عليها من المؤسسة محل الدراسة بأن نسبة 94 % من مجموع أفراد العينة ؛ يقرون امتلاكهم لمعلومات تتعلق بدورهم في العمل ، ونسبة 6 % أجابوا عكس ذلك أي لا يمتلكون معلومات تتعلق بدورهم في العمل .

كـ أثبتت الشواهد الميدانية التي تحصلنا عليها أن نسبة 90 % يؤكدون عدم تلقيهم أي صعوبة في فهم المهام التي كلفوا بها من طرف رؤسائهم في العمل ، أما 10 % يقرون إيجاد صعوبة في فهم المهام التي كلفهم بها رؤسائهم في العمل.

كـ كشفت الشواهد الميدانية التي استقينها من الميدان بأن نسبة 70 % يؤكدون اطلاعهم على النظام الداخلي و الوثائق القانونية التي تنظم حدود الوظيفة التي يشغلونها ، بينما نجد 30 % يقرون بأنهم لم يطلعوا على النظام الداخلي و الوثائق القانونية .

كـ 58 موظف بنسبة 64 % من مجموع أفراد العينة أثبتوا تلقيهم الأوامر من رئيس واحد في العمل و هو رئيسهم المباشر ، مما جعلهم يشعرون بقدراتهم على تطوير أدائهم و إمكانياتهم في العمل ، خاصة في ظل عدم وجود تضارب في المعلومات و الأوامر التي يصدرها الرؤساء.

كـ 52 موظف بنسبة 58 % يقرون بعدم إعلامهم و إشراكهم بالتعديلات و التطورات الجارية بالمؤسسة ، مما خلق لديهم انزعاج و تذمر حسب ما صرح به المبحوثين خلال إجراء بعض المقابلات مع بعض المبحوثين .

كـ 64 موظف بنسبة 71.11 % يؤكدون مشاركتهم في القرارات التي تخص عملهم ، وهو ما يساعدهم على إتقان العمل ، ويبعدهم عن الصراعات الداخلية ويزيد من انسجام فرق من خلال التعاون و التقليل من الأعباء الوظيفية .

كـ 58 موظف بنسبة 64.44 % غير راضين عن تنفيذ القرارات التي لم يشاركوا في صنعها ، وهذا ما يبين رغبة الموظفين في المشاركة في اتخاذ القرارات مع الرؤساء ، لأن حسب آراء بعض المبحوثين لديهم الاستعداد و الرغبة في تطوير أدائهم .

كـ 68 موظف بنسبة 75.55 % أكدوا وجود تفويض للسلطة و الصلاحيات داخل المديرية ، و هو ما يؤكد حرص الإدارة العليا على الارتقاء بالموظف ومنحه مزيد من السلطات والمسؤوليات و تحسين مساره الوظيفي مع تحسين قدراته الفكرية .

كـ 63 موظف بنسبة 70 % يقرون عقدتهم لقاءات عمل مع الرؤساء .

كـ 63 موظف بنسبة 70 % من مجموع أفراد العينة يؤكدون إثراءهم للمناقشة أثناء عقد إجتماعات و لقاءات عمل مع الرؤساء .

كـ 49 موظف بنسبة 44.44 % يؤكدون أن المدير هو الذي يتولى عملية الرقابة .

40 موظف بنسبة 44.44 % يقرون اطلاعهم على القرارات الجديدة و التعليمات الإدارية عن طريق الملصقات .

50 موظف بنسبة 55.55 % من مجموع أفراد العينة يقرون تلقيهم الأوامر و التعليمات بكلاً الطريقتين الشفوية و الكتابية .

67 موظف بنسبة 74.44 % يؤكدون تفضيلهم للطريقة الكتابية ، و سبب تفضيلهم لهذه الطريقة راجع إلى مصداقيتها القانونية حسب تصريح بعض المبحوثين .

### النتيجة الجزئية الأولى :

و بناء على ما تقدم يتبين أن هناك حرص من طرف الإدارة العليا الممثلة في رؤسائها على مشاركة موظفيهم أو مرؤوسيه في اتخاذ القرارات خاصة تلك التي تهم وظيفتهم التي يشغلونها وذلك من حيث (امتلاك معلومات حول العمل أو الوظيفة التي يشغلونها ، شرح و تفصيل المعلومات من طرف الرؤساء من خلال مراجعة و متابعة الأعمال و عدم تلقي الموظف أي صعوبة في فهمها ، المشاركة في القرارات التي تخص عملهم ، وجود تفويض للسلطة والصلاحيات داخل المديرية ، المشاركة في الاجتماعات و إثراء المناقشة ، إيصال المعلومة بعدة طرق منها الشفوية و الكتابية ...) ، لهذا فإن جميع المتغيرات السابقة قد ترجمت وجود العلاقة الارتباطية بين الرقابة الإدارية و اتخاذ القرار ، و هو ما يبين صدق الفرضية الأولى التي مفادها: " الرقابة الإدارية و علاقتها بالتخفيف من المركزية في اتخاذ القرارات " . و هذا ما تؤكد و تدعمه ميدانيا الشواهد و المعطيات الكمية الواردة في المحور الثاني من الاستمارة التي تبين مراجعة و متابعة الرؤساء لمرؤوسيه من خلال تسليط رقابة تشاركية على الأداء .

## **2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية : الرقابة التشاركية و تطوير قدرات الموظف في المؤسسة .**

\*64 موظف بنسبة 71.11 % يقرون بأن المشرف المباشر يستمع لإنشغالاتهم ، بينما 26 موظف بنسبة 28.88 % يؤكدون عدم استماع المشرف لانشغالاتهم .

\*79 موظف بنسبة 87.77 % يؤكدون مراجعة رئيسهم المباشر للأعمال التي ينجزونها .

\*72 موظف بنسبة 80 % يؤكدون منح الرئيس المباشر الفرصة لمرؤوسيه لإظهار مهاراتهم الشخصية ، بينما 18 موظف بنسبة 20 % يؤكدون عدم منحهم الفرصة في إظهار مهاراتهم الشخصية من قبل الرئيس المباشر .

\*56 موظف بنسبة 62.22 % يؤكدون تلقيهم لدورات تدريبية ، حيث نجد 23 موظف بنسبة

41.07 % تلقوا تدريباً داخل المؤسسة ، بينما 33 موظف بنسبة 58.92 % أكدوا تلقيهم التدريب

خارج المؤسسة ، في حين نجد 34 موظف بنسبة 37.77 % يؤكدون عدم تلقّيهم لدورات تدريبية منذ التحاقهم بالمؤسسة .

\* 48 موظف بنسبة 53.33 % أكدوا أن الأسلوب الإشرافي المتبع من قبل الرؤساء هو الأسلوب الديمقراطي .

\* 55 موظف بنسبة 61.11 % يصرحون أن المشرف المباشر لا يطبق الرقابة اللصيقة على مرؤوسيه أثناء تأديت مهامهم ، أما 35 موظف بنسبة 38.88 % يؤكدون تسليط المشرف المباشر الرقابة على مرؤوسيه أثناء تأديت مهامهم .

\* 81 موظف بنسبة 90 % يؤكدون على أن مناخ أو محيط العمل و تعاون الإدارة و الزملاء يساعدهم على تطوير أداءهم ، بينما 9 موظفين بنسبة 10 % يصرحون بأن تطوير الأداء غير مرتبط بتعاون الإدارة و الزملاء و توفير مناخ عمل سليم .

\* 54 موظف بنسبة 60 % يؤكدون على أن المشرف أو الرئيس المباشر يحرص على إبلاغ مرؤوسيه بكل ما يحدث في المؤسسة ، بينما 36 موظف بنسبة 40 % يقرون بعدم إبلاغهم بمستجدات العمل .

\* 84 موظف بنسبة 93.33 % يؤكدون على أهمية تقييم الأداء و ذلك من خلال التعرف على نقاط القوة و الضعف في الأداء و بالتالي تحسينه ، بينما 17 موظف يقرون بأن تقييم الأداء ينمي لديهم روح المشاركة ، في حين نجد أن 15 موظف بنسبة 17.85 % يقرون بأهمية تقييم الأداء لأنه يرفع من روحهم المعنوية ، أما 6 موظفين بنسبة 6.66 % يؤكدون بعدم جدوى تقييم الأداء بالنسبة لهم .

### النتيجة الجزئية الثانية :

اتضح لنا من خلال عرض هذه الإحصائيات أن :

استماع المشرف المباشر لانشغالات مرؤوسيه من خلال الاهتمام أكثر بالجوانب الإنسانية ، إلى جانب مراجعة الأعمال التي ينجزونها و تصحيح و معالجة أخطاءهم الأدائية ، خلق نوع من الارتياح لدى الموظفين و وفر لديهم الجو الملائم لتطوير و تحسين قدراتهم ، كما استنتجنا من خلال المعطيات الإحصائية أن المشرف أو الرئيس المباشر يمنح الفرص لمرؤوسيه لإظهار مهاراتهم الشخصية ، إلى جانب تلقّيهم لدورات تدريبية لمعالجة النقائص في الأداء ، كما لاحظنا أن الإدارة العليا تتبع الأسلوب الديمقراطي في الإشراف على المرؤوسين و الابتعاد على أسلوب الرقابة اللصيقة بترك مجال من الحرية للموظفين في أداء مهامهم . لهذا فإن جميع المتغيرات السابقة قد ترجمت وجود العلاقة الارتباطية بين الرقابة التشاركية و تطوير قدرات الفرد أو الموظف ، و هو ما يبين صدق الفرضية الثانية و التي مفادها : " الرقابة التشاركية و علاقتها بتطوير قدرات الموظف في المؤسسة " و هذا ما تؤكده و تدعمه الشواهد الكمية .

### 3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة : للرقابة الإدارية علاقة برفع المستوى الثقافي للموظف في المؤسسة .

\*67 موظف بنسبة 74.44 % يؤكدون احترام و مراعاة الرئيس المباشر لقيمهم ومعتقداتهم.  
\*66 موظف بنسبة 73.33 % يؤكدون مراعاة الرئيس المباشر للظروف الاجتماعية أثناء تطبيقه للإجراءات القانونية .

\*61 موظف بنسبة 67.77 % يؤكدون أن جو العمل يسوده الاحترام و التعاون بين الموظفين.

\* 35 موظف بنسبة 38.88 % يؤكدون تطبيق الرئيس المباشر التعليمات الإدارية مباشرة ( كالاستفسار و الخصم من الراتب ) في حالة تغييبهم عن العمل ، بينما 29 موظف بنسبة 32.22 % يقرون باكتفاء الرئيس المباشر بتوجيه إنذار شفوي لهم ، في حين نجد 26 موظف بنسبة 28.88 % يؤكدون تعامل المشرف معهم بمرونة .

\*62 موظف بنسبة 68.88 % يؤكدون عدم انزعاجهم من المراقبة التي يفرضها الرؤساء أثناء تأديت مهامهم .

\*45 موظف بنسبة 50 % يؤكدون السبب وراء عدم انضباط الموظف في عمله راجع إلى عدم شعوره بالمسؤولية تجه العمل ، 14 موظف بنسبة 15.55 % يفسرون عدم انضباط الموظف في عمله إلى عدم تعوده على الانضباط في حياته بصفة عامة .

\* 40 موظف بنسبة 44.44 % يؤكدون موافقتهم مباشرة في تعويض زميل لهم في أداء مهامه.

\* 28 موظف بنسبة 31.11 % يؤكدون أن أفضل طريقة لمواجهة التغيب و عدم الانضباط هي في خلق جو مريح للعامل داخل أماكن العمل ، بينما 20 موظف بنسبة 22.22 % يقرون أن أفضل طريقة لمواجهة التغيب و عدم الانضباط هي في تطبيق القانون بصرامة .  
\* 61 موظف بنسبة 67.77 % يؤكدون تكيفهم مع التغيرات و التطورات التي تحدث في مجال عملهم .

\*31 موظف بنسبة 34.44 % يقرون بأن العناصر الأكثر تحفيزا على بذلهم لمجهود أكثر داخل المؤسسة هي اهتمام الإدارة بموظفيها ، بينما نجد 24 موظف بنسبة 26.66 % يؤكدون ضرورة توفير الخدمات الاجتماعية كعنصر محفز على بذلهم أكثر مجهود ، أما 20 موظف بنسبة 22.22 % يؤكدون على علاقات العمل الودية .

النتيجة الجزئية الثالثة : اتضح لنا من خلال عرض هذه الإحصائيات أن :

و بناء على ما تقدم يتبين أن هناك اهتمام كبير من طرف الإدارة العليا في رفع المستوى الثقافي للعامل ، وذلك من حيث ( مراعاة قيمهم و معتقداتهم ، مراعاة الظروف الاجتماعية ، جو العمل الذي يسوده الاحترام و التعاون ، تسليط الرقابة المرنة ، خلق أفكار ايجابية حول ضرورة التعاون و مساعدة الزملاء في تأديت مهامهم ). إلى جانب القضاء على السلوكيات و الأفكار السلبية كمحاربة التغيب و عدم الانضباط ، بتطبيق التعليمات الإدارية كالاتفسار عن سبب التغيب والخصم من الراتب ... لهذا فإن جميع المتغيرات السابقة قد ترجمت وجود العلاقة الارتباطية بين الرقابة الإدارية و رفع المستوى الثقافي للعامل ، و هو ما يبين صدق الفرضية الثالثة التي مفادها : " للرقابة الإدارية علاقة برفع المستوى الثقافي للعاملين " .

### \* الاستنتاج العام للدراسة :

لقد أكد تحقق الفرضيات الجزئية الثلاث صدق الفرضية العامة للدراسة و التي مفادها : هناك علاقة بين الرقابة الإدارية و تطوير المورد البشري داخل التنظيم ، حيث أثبتت الشواهد الكمية و نتائج دراستنا أن الرقابة الإدارية المبنية على المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى تطوير إمكانيات و قدرات الموظفين ، حيث أن حرص الرؤساء على امتلاك الموظف لمعلومات تتعلق بدوره في العمل يؤدي إلى الاهتمام بالفرد و بقدراته الفكرية ، كما أن توفير الجو الملائم للعمل من خلال مشاركة و متابعة المشرف لمؤوسيه و الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ، و إتباع الأسلوب الديمقراطي و ترك مجال من حرية التصرف للفرد العامل كلها عناصر تترك لدى الموظفين الانطباع الجيد و الاستعداد للانجاز و العمل على تحسين أدائهم.

كما استنتجنا من خلال المعطيات الكمية و النتائج أن اهتمام الإدارة العليا برفع المستوى الثقافي للموظف له دور في تحسين و تعديل السلوكيات السلبية كالتغيب و اللامبالاة و عدم تحمل المسؤولية ، مما يؤدي إلى القضاء على مكامن الضعف و استخلاص نقاط القوة لدى الموظفين ، و ترسيخ ثقافة التعاون و العمل الجماعي . و أن طبيعة العلاقة القائمة بين الرئيس المباشر و موظفيه ترتبط ارتباط وثيقا بمستوى التطوير التنظيمي داخل المؤسسة . وهذا ما أكدته نتائج دراستنا الراهنة المتمحورة حول : الرقابة الإدارية و التطوير التنظيمي .

### رابعا : استخلاص النتائج في ضوء الدراسات المشابهة :

1-الدراسة الأولى : " الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي " توصلت الدراسة إلى أن نطاق الإشراف الضيق ، و عدم استشارة المشرفين للعمال أثناء إحداث التغييرات في العمل أدى إلى عدم الاستقرار و الارتياح لدى العمال . كما أدى تمركز اتخاذ القرارات في يد المسؤولين و عدم المشاركة للعمال في وضع القرارات إلى تذمرهم و عدم رضاهم الوظيفي ، و هو ما توصلت له دراستنا الحالية بضرورة استشارة المشرفين للعمال أثناء إحداث التغييرات في العمل ، و مشاركة العمال في وضع القرارات العامة للمؤسسة و عدم اقتصار مشاركتهم في وضع القرارات التي تخص عملهم .

\* غير أن الدراسة السابقة ركزت على الآلية و التكنولوجيا و أرجعتها كسبب في عدم استقرار العمال و عدم شعورهم بحرية التصرف، و هو ما تتعارض فيه مع دراستنا الحالية ، حيث توصلنا من خلال النتائج أن عدم الاستقرار و عدم شعور الموظفين بحرية التصرف يرجع إلى اعتبارات أخرى منها ضرورة التحفيز المعنوي ، و تفادي كثرة التغييرات في المناصب و في أماكن العمل .

2- **الدراسة الثانية :** "الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية " حيث تتفق الدراسات في :

\* وجود رقابة إدارية بشكل دائم ، و أن هذه الرقابة فعالة ، و تمارس من خلال الزيارات المفاجئة و الاجتماعات و اللقاءات الدورية .

\* وجود مشاكل و عقبات تواجه الرقابة الإدارية كالعلاقات الشخصية و ضعف الرقابة الذاتية ، و عدم وجود نظام رقابي متخصص و حديث .

\* كما تتفق هذه الدراسة مع دراستنا الحالية من حيث النتائج حيث توصلت إلى أن الحوافز المادية و المعنوية ، و تشجيع المنافسة بين الأقسام ، و تشجيع العاملين و توعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية كمقترحات لتطوير الرقابة الإدارية . غير أن الدراسة السابقة ركزت على الأداء الوظيفي داخل الأجهزة الأمنية ، بينما دراستنا الحالية ركزت على التطوير الوظيفي من خلال تطوير إمكانيات و قدرات المورد البشري داخل التنظيم ، بمتابعة أداء الفرد و معالجة جوانب القصور بإتباع آليات التطوير التنظيمي .

3- **الدراسة الثالثة :** " دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمة " توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تعمل على بلورة إستراتيجية لتطويرها و تكيفها مع متطلبات البيئة الخارجية . و أن أهداف هذه الإستراتيجية واضحة إلى حد ما ، و تلقى الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا و هو ما توصلت له دراستنا الحالية ، غير أن الدراسة السابقة تتعارض مع دراستنا من حيث أن إستراتيجية التطوير المعتمدة من قبل المؤسسة لا تأخذ بقيم و معتقدات الأفراد ، إلى جانب أن إشراك العاملين في بلورة هذه الإستراتيجية يتم من خلال النقابة باعتبارها ممثل للعمال (شريك اجتماعي) .

4- **الدراسة الرابعة :** " واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة و أثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات -دراسة مقارنة- فتشترك مع دراستنا الحالية في إبراز أهمية الثقافة التنظيمية (ثقافة الانجاز) في زيادة مستوى التطوير التنظيمي ، في حين نجد أن هذه الدراسة تتعارض مع النتائج التي توصلنا إليها فيما يخص انخفاض مستوى التعاون بين الزملاء ، و انخفاض في مستوى التفويض ، إلى جانب أن أولويات الموظفين هي الالتزام بأداء الواجبات الأمر الذي يعكس (نسبيا) الشخصية و المركزية للرؤساء .

**خامسا : استخلاص النتائج في ضوء نظريات التنظيم :**

سنحاول في هذا الجانب مناقشة النتائج التي توصلنا إليها و ربطها بالنظريات التي تم سردها في الجانب النظري ، والتي فسرت أهم ما توصلت إليه البحوث و الدراسات العلمية ، بمحاولة تقديم تحليلات وتفسيرات لمختلف جوانب التنظيم و عملياته الإدارية ، حيث تدعمت هذه الدراسة بأفكار الباحثين حول موضوع الرقابة الإدارية و التطوير التنظيمي .

بالاستناد إلى النظريات السوسولوجية توصلنا إلى :

1- ركز "فريدريك تايلور" من خلال نظرية الإدارة العلمية على أربعة مبادئ أساسية : التخصص وتقسيم العمل ، تخطيط الوظائف و اختيار العاملين على أسس علمية و تدريبهم على أداء الوظائف بشكل يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم ، و هذا ما توصلنا إليه من خلال هذه الدراسة الميدانية أن محافظة الغابات لولاية الطارف أولت اهتمامها لهذه المبادئ باختيار العاملين الذين تابعوا تربصا تكوينيا تخصصيا في مراكز ومعاهد المختصة في إدارة الغابات ، بالإضافة إلى إجرائهم لمسابقات التوظيف قبل التحاقهم بمناصب العمل ، كما تعمل على تطوير قدراتهم الفكرية من خلال تنمية معارفهم بتدريبهم و تكوينهم لمواكبة آخر التقنيات في مجال حماية الغابات .

2- وضع "هنري جانت" الخريطة التي تحمل اسمه في مجالات العمل الإنتاجي ، التي تؤكد على ضرورة تقديم الحوافز للعمال الذين ينتجون أكثر من المعدل المطلوب ، على أن يمنح الأجر العادي للعامل الذي ينتج أقل من المعدل المطلوب ، بالإضافة إلى الاهتمام بالعوامل النفسية و الإنسانية للعامل كمدخل أساسي لزيادة الإنتاج ، و من خلال الدراسة الامبريقية التي أجريناها توصلنا إلى أن محافظة الغابات تأخذ بما توصل إليه "جانت" بتقديم حوافز مادية تشجيعية للموظفين الذين يبذلون أداء أعلى ، كما أنها تهتم بالجوانب النفسية و الاجتماعية بتقديم العون و المساعدة للموظف .

3- يرى "هنري فايول" أنه لزيادة كفاءة العمل في أي تنظيم يجب مراعاة المبادئ الإدارية الهامة التي وضعها إلى جانب وظائف المدير ، و ما توصلنا إليه من خلال الدراسة الميدانية أن محافظة الغابات تسعى إلى تطبيق هذه المبادئ من تقسيم للعمل ، و معاقبة غير الملتزمين ، و تلقي الموظف للأوامر من رئيس واحد و عدم التداخل في الصلاحيات ، و تركيز السلطة في يد المدير و تفويضها حسب الحاجة التي تملها ظروف العمل ، كما بينت النتائج الميدانية للدراسة توزيعا للسلطة بين المستويات الإدارية (مقاطعات إدارية ، أقاليم ، أفران إدارية غابية).

4- يوضح "ماكس فيبر" الخصائص أو العناصر التي يتميز بها النموذج البيروقراطي ، حيث أنه يقوم على تقسيم العمل و قوانين العمل الرسمية التي تتميز بالصرامة و القواعد المسجلة أو المكتوبة التي تأخذ طابع الإلزام و الجبرية حتى و لو كانت شفوية ، إلى جانب الموضوعية و العقلانية في التنظيم . و قد توصلنا من خلال هذه الدراسة أن محافظة الغابات تقوم بتقسيم العمل بدراسة التخطيط

الوظيفي لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، و حرصها على التزام الموظف بقوانين العمل الرسمية بتطبيقها الحرفي و الصارم ، حيث وجدنا أغلبية أفراد العينة راضين عن إستراتيجية التسيير التي تتبعها الإدارة العليا . في هذا السياق يمكن الإشارة إلى أن الاستثمار في المورد البشري داخل المؤسسة راجع إلى سياسة التطوير التي تنتهجها ، برغم من عدم وضوح معالم التطوير التنظيمي فهو ضمنى يحدث عفويا وتلقائيا داخل المحافظة .

5- أكد "إلتون مايو" على ضرورة الاهتمام بالسلوك الإنساني داخل التنظيم كمحدد للكفاءة الإنتاجية ، وعلى دور القيادة الإدارية في تأثيرها على سلوك الأفراد من خلال التفاعل الاجتماعي المفتوح بين الرؤساء و المرؤوسين ، هذا من أجل التطوير في علاقات العمل بشكل ايجابي ، كما أكد على ضرورة إتباع الرؤساء للإدارة الديمقراطية ، و الاتجاه نحو مفاهيم إدارية حديثة كالمشاركة الإدارية، تفويض السلطة ، واللامركزية الإدارية ... و هذا ما توصلنا إليه من خلال هذه الدراسة حيث أن محافظة الغابات لولاية الطارف قد ركزت اهتمامها على بعض الأفكار و المفاهيم التي توصل إليها التون مايو ، حيث أن أغلبية أفراد العينة أقروا بإتباع مسؤولي المحافظة للأسلوب الديمقراطي في الإشراف مع تفويضهم للسلطة و اللامركزية الإدارية بالنسبة للمقاطعات الغابية والأقاليم و الأفران . فالموظفين في المحافظة أبدوا رضاهم عن العلاقات الموجودة بين الرئيس والمرؤوس ، و عن مناخ العمل الايجابي الذي يسوده التعاون و الاستقرار الذي يساعد على التطوير و إبراز الفرد لإمكانياته و قدراته الشخصية .

6- حسب ما جاء في نظرية الفلسفة الإدارية لـ "دوغلاس ماكريجور" فإنه افترض أن لكل مدير فلسفته الإدارية و نظريته الخاصة التي تؤثر على سلوكه ، و أن السلطة التي بحوزته تعتبر كأسلوب تأثير على سلوك الفرد ، فهناك مثلا المدير الذي يستخدم عمليات الإجبار المباشر كوسيلة للتأثير على السلوك ، وهناك من يستعمل أساليب الإغراء المختلفة . و هما نموذجين لنظريتين أطلق عليهما "ماكريجور" نظرية (x) و (y) ، و ما توصلنا إليه من خلال نتائج الدراسة يؤكد إتباع الرؤساء في محافظة الغابات لولاية الطارف على المزوجة بين الطريقتين ، فمن جهة يقومون بمعاينة غير الملتزمين و المخالفين للقواعد والقوانين الرسمية للعمل ، و من جهة ثانية يلجأون إلى التخفيف من الرقابة و ترك مجال من الحرية للموظف و تفويضه للسلطة للإبانة عن قدراته و ارتقاءه بالمزيد من الصلاحيات و المسؤوليات .

7- جاء "هربرت سيمون" بنموذج الرجل الإداري الذي من صفاته اتخاذ القرارات بصفة مبسطة ومركزة على موضوع ما . و مقياس نجاح القرار لديه هو الإشباع و الرضا الداخلي للأفراد ، كما يعتمد على تضافر جهود الأفراد في التنظيم و كل الأجهزة التنظيمية في إصدار القرارات إلى غاية تنفيذها . وهذا ما وقفنا عليه من خلال نتائج دراستنا التي توصلنا فيها إلى أن محافظة الغابات تشارك

موظفيها في القرارات التي تخص عملهم ، في حين أبدوا تذمرهم من القرارات التي لم يشاركوا في صنعها حيث أن محافظة الغابات تقصر في مشاركة موظفيها في اتخاذ القرارات ذات الصلة بالأهداف العامة للمؤسسة وتوجهاتها المستقبلية، وهو ما يعكس غياب التأطير لتطوير مهارات الإطارات الشبابية في اتخاذ القرارات مستقبلا .

8- يؤكد المدخل الظرفي أو الموقفي على أهمية دراسة الحالة أو الموقف بذاته ، فلكل ظاهرة منظمية ظروفها الخاصة ، وسماتها الذاتية فالمتغيرات البيئية ليست في حالة ثبات و استقرار فالإطار العام الذي يعتمد المدخل الظرفي هو العلاقة القائمة ما بين المنظمة و البيئة . وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن محافظة الغابات تقوم بدراسة الأوضاع البيئية المحيطة ، بهدف تحديد التهديدات التي تمس المجال الغابي و هذا من أجل اتخاذ التدابير و الاحتياطات اللازمة ، كالتكوين و تنمية مهارات الموظفين على آخر التكنولوجيات لتصدي للأوبئة و الأمراض الغابية ، وهو ما تطلب من المحافظة دراسة كافة العوامل الداخلية و الخارجية التي تؤثر فيها و تطوير الموظف بما يساير البديل الذي وقع الاختيار عليه .

9- إنطلقت نظرية النظم من حقيقة اعتبار النظام مجموعة متفاعلة من النظم الفرعية ، بعضها يمثل أجزاء من الكل و البعض الآخر يمثل كلا يضم الأجزاء ، و يتألف هذا النظام من المدخلات والعمليات والمخرجات و التغذية العكسية . وهذا ما توصلت إليه الدراسة من خلال النتائج الميدانية حيث أن محافظة الغابات تعتبر من الأنظمة المفتوحة التي تتفاعل مع البيئة الخارجية ، فهي تؤدي خدمة عمومية تتمثل في حماية الغطاء النباتي ومكافحة كافة أشكال التلوث البيئي والمساهمة في التنمية الريفية من خلال مساعدة أصحاب الأراضي الفلاحية بتوفير الأشجار المثمرة وفتح المسالك الجبلية الوعرة ، ومن جهة ثانية المساهمة في زيادة الدخل الوطني من خلال عائدات جني الفلين وتوفير مادة الخشب . فالتفاعل الذي يحدث بين أفراد المؤسسة على جميع فروعها (مقاطعات ، أقاليم ، أفران) لتوفير المخرجات المتمثلة في خدمة عمومية راقية ومدى قبول البيئة للمخرجات ، إذ أن إستجابة النظام للمتغيرات البيئية من شأنها تصحيح الانحرافات وتعميق الجوانب الايجابية مما يؤدي إلى تحسين كفاءة النظام وفاعليته .

10- جاءت النظرية اليابانية لتؤكد على ضرورة التوافق والتكامل بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها ، بالإضافة إلى تبني أسلوب القيادة الديمقراطية الذي يعتمد على أسس المشاركة والتعاون والعمل الجماعي وبالتالي يتم النظر إلى الأفراد بروية إنسانية موضوعية ومحترمة ، وهو ما يطلق عليها بنظرية J ، أما نظريتي A,Z فقد قام فيها عالم الإدارة الياباني "أوتشي " بإجراء مقارنة بين المنظمات الأمريكية والمنظمات اليابانية ، حيث لاحظ أن الإدارة اليابانية أنجح من الإدارة الأمريكية ويعود السبب إلى اهتمامها بالعنصر البشري. وهو ما يتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراستنا

حيث تبين أن محافظة الغابات لولاية الطارف تتبع الأسلوب الديمقراطي في المعاملة ، كما تبين أنه هناك تعاون ومشاركة في العمل بين موظفي المحافظة لذلك نلاحظ أن هذه الأخيرة تحاول أن تتبنى المدخل الياباني في إدارة أفرادها وهذا من أجل خلق الولاء و الانتماء للموظف وبالتالي زيادة أدائه وتطويره لتحقيق التكامل بين أهداف المنظمة وأهداف الموظفين .

#### **سادسا : القضايا التي تثيرها الدراسة :**

لقد تبين من خلال هذه الدراسة مجموعة من القضايا التي تحتاج إلى معالجة علمية منظمة و تحسين الجو العام للأساليب و طرق العمل في الإدارة و جعلها تواكب العصرنة و التطور . ومن بين هذه القضايا نذكر مايلي :

- المشاركة الواسعة في مختلف المراحل الإدارية و الحد من التعسف الإداري في حق الموظفين .
- مناقشة مشاكل الموظفين ، ومحاولة الوقوف على حلول جديدة لها .
- فتح المجال للمبادرات الفردية للتطوير في العمل ، و الحفاظ على الموظفين ذوي الخبرة .
- الإستفادة من مختلف التطورات العلمية الحاصلة في مختلف المجالات ، للإستفادة منها في تطوير أساليب العمل .

#### **سابعا : صعوبات انجاز الدراسة :**

على غرار أي بحث علمي تعرضت هذه الدراسة إلى مجموعة من الصعوبات والعقبات أعاقه و عرقلت مسار ومشوار هذا البحث العلمي الأكاديمي ، وسنحاول ذكر بعض من هذه الصعوبات التي واجهتنا وحدثت من قدراتنا وهي كالتالي :

- عدم جدية وتجاوب المبحوثين معنا بالقدر الكافي فالكثير منهم غير قادر حتى على ملاءمة استمارة بمفرده لمحدودية مستواهم الثقافي خاصة فيما يدور حول مواضيع تنمية وتطوير المورد البشري .
- انعدام الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث (الرقابة الإدارية والتطوير التنظيمي) في رفوف مكتبات الجامعة الجزائرية مما اضطرنا إلى الاستعانة بالدراسات المشابهة من رسائل أكاديمية عربية ، إلى جانب قلة المراجع المرتبطة بالتطوير التنظيمي .
- واجهتنا بعض العراقيل المفتعلة من طرف بعض المسؤولين في بعض المقاطعات الغابية توجي على عدم تعاونهم معنا كباحثين ، كعدم الإجابة على الاستمارات و التهرب بإعطائها إلى موظفي ما

قبل التشغيل لمأها رغم تأكيدنا عليهم بأن هذه الفئة لا تدخل ضمن اهتمامات دراستنا لأنهم موظفين مؤقتين.

- صعوبة ترجمة المراجع المتعلقة بالموضوع من اللغات الأجنبية إلى اللغة العربية .

- صادفتنا بعض الصعوبات عند النزول إلى ميدان الدراسة بغية توزيع الاستثمارات ، تمثلت في صعوبة الوصول إلى الموظف الغابي خاصة في المقاطعات الإدارية وما يتبعها من أقاليم و مفاوز لتواجدهم الدائم خارج المقرات إما للعمل أو في مناوبة ليلية أو في دورات تكوينية أو في إجازة سنوية ، إلى جانب بعد المسافة بين الإدارات الغابية ما أثر على اختيار العينة وأفقد الدراسة قوتها وقدرتها التعميمية.

الخطاتمة

## الخاتمة :

من خلال ما تم عرضه في هذه الدراسة "الرقابة الإدارية و التطوير التنظيمي" يمكن القول أن : نجاح أي منظمة يكمن في معالجة التغييرات التي تتعرض لها ، وذلك بغية تصحيح ما من شأنه التأثير السلبي على السير العادي للعمل ، حيث يتسم عالمنا اليوم بالتطورات السريعة المتواصلة ، وعليه فإن التكيف مع هذه التطورات تعد من أبرز التحديات التي تواجهها المنظمة .

لقد تبين من خلال بحثنا هذا في جانبه النظري والتطبيقي أن الرقابة الإدارية تعتبر من أهم العمليات الإدارية أو أحد مكونات البيئة الداخلية للمنظمة ، و التي تؤثر على سلوك وأداء المورد البشري أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل المنظمات ، ويتأتى ذلك من خلال كفاءة وفعالية أداء الفرد والذي يتحدد من خلال دراسة سلوكه وتفهمه والتنبؤ به لضبطه والتحكم فيه ، وبالتالي تعديله بالصورة المطلوبة للحفاظ على الأداء الجيد في المنظمات تمهيدا لتطبيق برامج التطوير التنظيمي .

وفي هذا الإطار يبرز دور التطوير التنظيمي كأحد أحدث البرامج الإدارية في الفكر الإداري في ظهور منظمات متكيفة ، حيث أن استمرارية التطوير لمختلف جوانب العمل يعد ضروريا لنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها ، و هو ما يتطلب تهيئة المناخ التنظيمي الملائم مع مراعاة الاختلافات والفروق بين الأفراد ، وخلق المحفزات المناسبة التي تحقق المشاركة الفاعلة للعنصر البشري .

كما تبين لنا من خلال الجانب النظري لهذا البحث أن المنظمات الناجحة تولي اهتماما بالغا ببرامج التطوير التنظيمي بتحليلها للبيئة التي تعمل فيها واعتبارها مصدرا للنجاح إذا أحسنت استغلالها .

فيما يتضح لنا من خلال الجانب التطبيقي لهذا البحث أن المؤسسة ميدان الدراسة تميزت بالرقابة المرنة والاهتمام بالجوانب الأدائية والإنسانية ، وهو ما يعبر عنه الموظفين بالرضا عن الجو العام للمؤسسة من خلال ما يتلقوه من حرية في أداء المهام ، ورفع مستواهم الثقافي الفكري والسلوكي ، والمشاركة في اتخاذ القرارات والتي تختلف فيها المشاركة باختلاف نوع القرار المتخذ (قرارات روتينية أو قرارات مصيرية حول السياسة العامة لمحافظة الغابات). حيث لاحظنا من خلال النتائج العامة للدراسة أن القرارات المصيرية تتخذ بين الرؤساء والمحافظ ، بينما القرارات البسيطة التي لا تؤثر على أهداف المحافظة واستقرارها فتتخذ بين الرؤساء وباقي الموظفين أو المرؤوسين .

# قائمة المراجع

## أولاً : المراجع باللغة العربية :

### 1-1 . المعاجم :

1. أبادي محمد الفيروز، القاموس المحيط ، المجلد 1 ، دار الحديث ، القاهرة ، 2008 .
2. الإفريقي ابن منظور، لسان العرب ، المملكة العربية السعودية ، بدون سنة نشر .
3. محمد إبراهيم التويجري ومحمد عبد الله البرعي ، معجم المصطلحات الإدارية ، الطبعة الأولى ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، 1993.
4. ناصر قاسيمي ، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011 .

### 1-2 . الكتب :

5. أبو بكر مصطفى بعيرة ، الرقابة الإدارية في المنظمات (مفاهيم أساسية) ، ب ط ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، ب ب ، ب س .
6. أحمد الأصفر وأديب عقيل، علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، منشورات جامعة دمشق، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، مقرر علم الاجتماع والعمل، السنة الرابعة، 2003.
7. أحمد الرفاعي ، مناهج البحث العلمي، الطبعة الثانية ، دار وائل ، عمان الأردن ، 2002 .
8. أحمد محمد غنيم ، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات ، ب ط ، المكتبة العصرية ، مصر ، 2004 .
9. أمل مصطفى عصفور ، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2008 .
10. أنس عبد الباسط عباس ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة ، عمان الأردن ، 2011 .
11. أنتوني غدنز ترجمة فايز الصباغ ، علم الاجتماع ، الطبعة الرابعة ، المنظمة العربية للترجمة ، بيروت ، 2005.
12. بيان هاني حرب ، مدخل إلى إدارة الأعمال ، دار الثقافة للنشر ، عمان الأردن ، 2000 .
13. بلال خلف السكارنه ، التطوير التنظيمي و الإداري ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة ، عمان الأردن ، 2009.
14. جاري ديسلر ، أساسيات الإدارة (المبادئ ، والتطبيقات الحديثة) ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ ، الرياض ، 1992 .
15. جمال الدين لعويسات ، مبادئ الإدارة ، دار هومه ، الجزائر ، 2003 .
16. حسين أحمد الطراونة وتوفيق صالح عبد الهادي ، الرقابة الإدارية "المفهوم والممارسة" ، الطبعة الأولى ، دار الحامد ، عمان الأردن ، 2012 .
17. حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة(النظريات ، العمليات الإدارية ، وظائف المنظمة) ، الطبعة الأولى ، دار الحامد ، عمان الأردن ، بدون سنة نشر.
18. خليل محمد الشماخ وخيضر كاظم حمود ، نظرية المنظمة ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة ، عمان الأردن ، 2000 .

19. خليل محمد الشماع وخيضر كاظم حمود ، نظرية المنظمة ، الطبعة الثالثة ، دار المسيرة ، عمان الأردن ، 2007 .
20. خيضر كاظم حمود ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، دار الصفاء ، عمان الأردن ، 2002 .
21. دوني كوش : مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية ، ترجمة قاسم مقداد ، ب ط ، اتحاد الكتاب العرب ، دمشق ، 2002 .
22. رابح كعباش ، علم اجتماع التنظيم ، مخبر علم الاجتماع والاتصال ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2006 .
23. رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، بدون دار نشر ، الجزائر ، 2002 .
24. زاهد محمد ديري ، الرقابة الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة ، عمان الأردن ، 2011 .
25. زاهر عبد الرحيم عاطف ، الرقابة على الأعمال الإدارية ، ب ط ، دار الراية ، عمان الأردن ، 2009 .
26. زيد منير عيوي ، إدارة التغيير والتطوير ، الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة ، عمان الأردن ، 2007 .
27. سيد سالم عرفة ، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير ، دار الحرية ، بدون بلد وسنة النشر ، 2012 .
28. سعيد عبد المرسي بدر ، الايديولوجيا ونظرية التنظيم والإدارة ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 1990 .
29. شعلان الشمري ، مفاهيم في الإدارة ، بدون دار النشر ، جدة ، المملكة العربية السعودية ، 2012 .
30. طاهر محسن الغالبي وأحمد علي صالح ، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي ، الطبعة الأولى ، دار وائل ، عمان الأردن ، 2010 .
31. طلعت إبراهيم لطفى ، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب ، القاهرة ، 2007 .
32. عبد الباري درة ومحفوظ جودة ، الأساسيات في الإدارة المعاصرة ، الطبعة الأولى ، دار وائل ، عمان الأردن ، 2011 .
33. عبد الغاني عماد ، منهجية البحث في علم الاجتماع (الإشكاليات ، التقنيات ، المقاربات) ، الطبعة الأولى ، دار الطليعة ، بيروت ، 2007 .
34. عبد الكريم بوحفص ، دليل الطالب لإعداد وإخراج البحث العلمي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2006 .
35. علي عباس ، أساسيات علم الإدارة ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة ، عمان الأردن ، 2004 .
36. علي عباس ، أساسيات علم الإدارة ، الطبعة الثانية ، دار المسيرة ، عمان الأردن ، 2007 .
37. علي السلمي ، تطور الفكر الإداري ، وكالة المطبوعات للنشر ، الكويت ، 1975 .
38. علي السلمي ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، دار غريب ، القاهرة ، 1979 .
39. علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار غريب ، القاهرة ، 1997 .
40. عاصم الأعرجي ، دراسات معاصرة في التطوير الإداري منظور تطبيقي ، الطبعة الأولى ، دار الفكر ، عمان الأردن ، 1996 .

41. عبد الله محمد بن عبد الرحمان ، علم الاجتماع الصناعي ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 .
42. عبد الله محمد بن عبد الرحمان ، النظرية في علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2006 .
43. عبد الله محمد الشريف ، مناهج البحث العلمي ( دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية) ، الطبعة الأولى ، مكتبة الإشعاع للنشر ، الإسكندرية ، 1996 .
44. عبد الله عبد الغني الطجم ، التطوير التنظيمي (المفاهيم ، النماذج ، الاستراتيجيات) ، الطبعة الخامسة ، دار حافظ للنشر ، جدة ، 2009 .
45. عقيلي وعمر وصفي وآخرون ، وظائف منظمات الأعمال ، دار زهران ، عمان الأردن ، 1995.
46. عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية (رؤية إستراتيجية) ، بدون دار النشر ، القاهرة ، 2003.
47. غريب عبد السميع غريب ، البحث العلمي الاجتماعي بين النظرية والامبريقية ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر ، الإسكندرية ، 2003 .
48. فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار أسامة ، عمان الأردن ، 2008.
49. فاروق عبده والسيد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، الطبعة الأولى، دار المسيرة ، عمان الأردن ، 2005 .
50. كامل بربر ، الإدارة عملية ونظام ، الطبعة الأولى ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر ، بيروت لبنان ، 1996 .
51. كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، ب ط ، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ، بيروت لبنان ، 1997 .
52. محمد عبد الغني حسن هلال ، الإطار القانوني والتنظيمي للموارد البشرية ، التخطيط والتحليل والتطوير ، الطبعة الأولى ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ، 2009 .
53. محمد نبيل سالم ومحمد محمد عمارة ، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية ، الطبعة الثانية ، دار الطباعة الحرة ، الإسكندرية ، 2006 .
54. محمد عبد الفتاح الصيرفي ، مبادئ التنظيم والإدارة ، دار المناهج ، عمان الأردن ، 2006 .
55. معن محمود عياصرة ومروان محمد أحمد ، القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، الطبعة الأولى ، دار الحامد ، عمان الأردن ، 2008.
56. محمد شاكر عصفور ، أصول التنظيم والأساليب ، الطبعة السادسة ، دار الشروق ، الرياض ، 1984.
57. مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 1990 .
58. محمد سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان الأردن ، 2004 .
59. مروان عبد المجيد إبراهيم ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق للنشر ، الأردن ، 2000.

60. منصور نعمان وغسان ذيب النمري ، البحث العلمي حرفة وفن ، الطبعة الأولى ، دار الكندي ، الأردن ، 1998 .
61. موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، الطبعة الأولى ، دار وائل ، عمان الأردن ، 1999 .
62. نائل عبد الحافظ العوامل ، الهياكل والأساليب في تطوير المنظمات ، الطبعة الثانية ، دار زهران ، عمان الأردن ، 2009 .
63. نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار الأمة ، الجزائر ، 2011.
64. ياغي محمد عبد الفتاح ، مبادئ الإدارة العامة ، الطبعة الثانية ، دار وائل ، عمان الأردن ، 2011.
- 3-1 . الرسائل الأكاديمية :**
65. إيمان محامدية ، الرقابة التنظيمية والأداء دراسة حالة مركب تمييع الغاز الطبيعي بسكيكدة ، ماجستير غير منشورة ، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ، 2009 .
66. بلقاسم بن العايب ، دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع بالجلفة ، ماجستير غير منشورة ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، كلية العلوم السياسية والإعلام ، جامعة الجزائر 3 ، 2010 .
67. سمر محمد راغب شاهين ، واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة ، ماجستير غير منشورة ، تخصص إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2007 .
68. سومية سعال ، التطوير التنظيمي وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة ميدانية مؤسسة سوناطراك الأغواط ، ماجستير غير منشورة ، تخصص التنظيم ، الدينامية الاجتماعية والمجتمع ، قسم علم الاجتماع ، جامعة عمار تليجي الأغواط ، 2013 .
69. عبد الله عبد الرحمان النميان ، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل ، ماجستير غير منشورة ، تخصص العلوم الإدارية ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2003 .
70. عصام محمد حمدان مطر ، التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة ، ماجستير غير منشورة ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2008 .
71. فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر ، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي ، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة ، ماجستير غير منشورة ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2008 .
72. مراد كشيئب ، الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي ، دراسة حالة المؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجاً ، ماجستير غير منشورة ، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2006 .
73. ناجي لتييم ، الرقابة الإدارية وأثرها على أداء العاملين ، دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية كوكا كولا بسكيكدة ، ماجستير غير منشورة ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2009 .

#### 4-1. الوثائق الرسمية :

74. المرسوم التنفيذي رقم 95-333 المؤرخ في أول جمادى الثانية عام 1416 الموافق ل25 أكتوبر 1995 ، يتضمن إنشاء محافظة ولائية للغابات ويحدد تنظيمها وعملها ، الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 64 .

75. المرسوم التنفيذي رقم 11-127 المؤرخ في 22 مارس 2011 ، يتضمن القانون الأساسي بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة الغابات ، الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 18 .

76. القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 27 ديسمبر 2012 ، يعدل ويتمم القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 29 يونيو 1997 ، و المتضمن تنظيم المحافظة الولائية للغابات ، الجريدة الرسمية الجزائرية المؤرخة في 9 يونيو 2013 ، العدد 30 .

#### 5-1 . المقالات والملتقيات :

77. أحمد بوشناق وأحمد بوسهمين ، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير ، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة المسيلة ، بدون سنة .

78. الطيب الدواوي والأمين حلموس ، إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية ، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات ، 2012 .

79. أفنان عبد علي الأسدي ، قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير ، دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في مصرف الرافدين ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية ، العدد 17 ، جامعة الكوفة ، العراق ، 2010 .

80 . عبد الله عبد الغني الطجم ، وحدات التطوير الإداري في الأجهزة العامة السعودية على ضوء مفاهيم واستراتيجيات التطوير التنظيمي ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، المجلد 13 ، العدد 2 ، جدة ، 1999 .

#### 6-1. المواقع الإلكترونية :

81. [www.kenana online. Com / Ali kordi. 24-08-2014](http://www.kenana online. Com / Ali kordi. 24-08-2014).

#### 2. المراجع باللغة الفرنسية :

82. Boudon Raymond : **Dictionnaire de Sociologie**, éd buissière, paris, 2005.

83. March(J).(G).et Simon(H) : **Les Organisations, Problèmes, Psychosociologiques**, Adaptation par Rouchy (J) et Prunier(G), Dunod,2éme éd, paris, 1999.

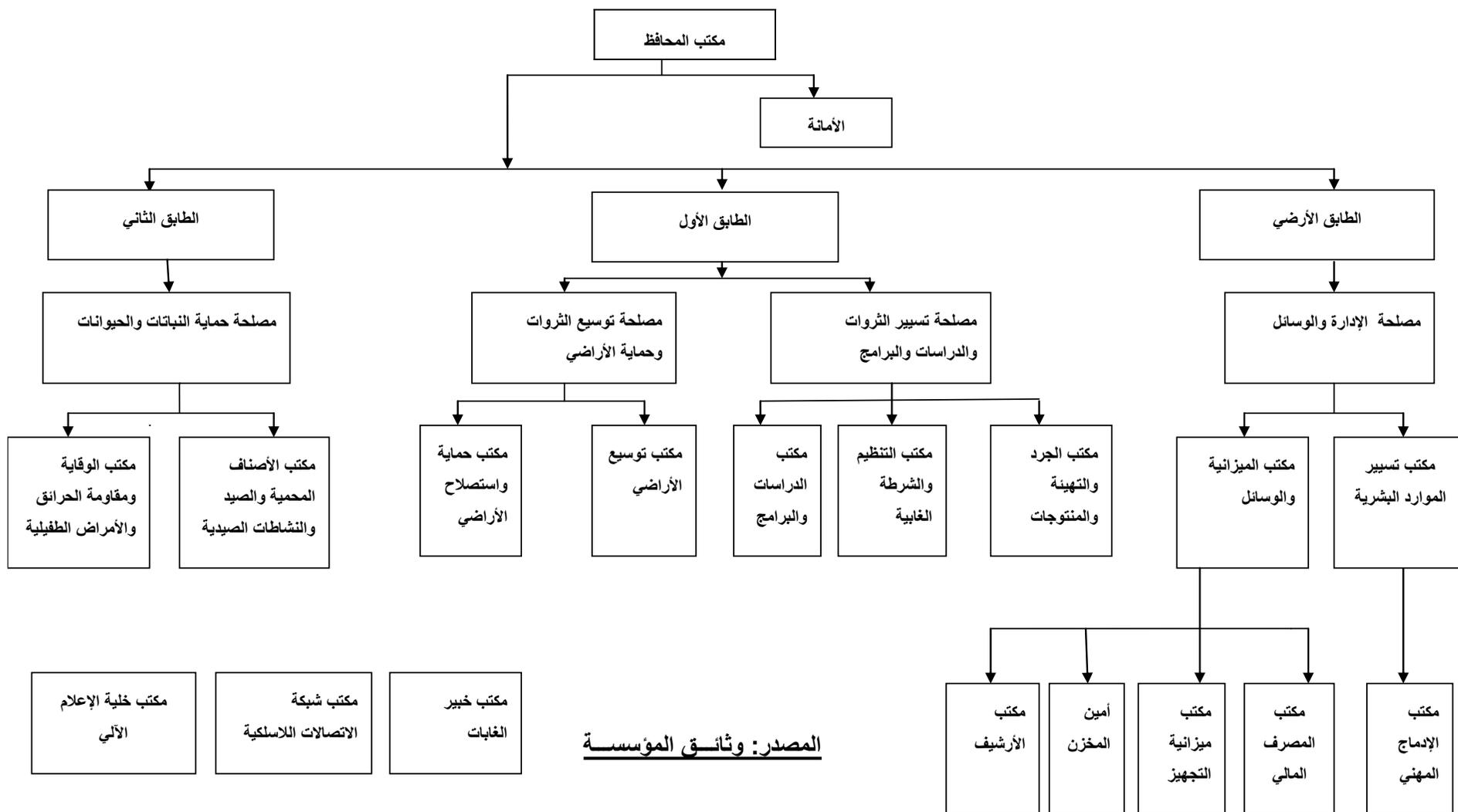
84. Fayol(H), **Administration industrielle et générale**.E.N.A.G, Editions, Alger, 1990.

85. Maurice Angers , **initiation pratique a la méthodologie des Sciences humaines** , collections techniques de recherches , casbah , Alger , 1997.

# الملاحق

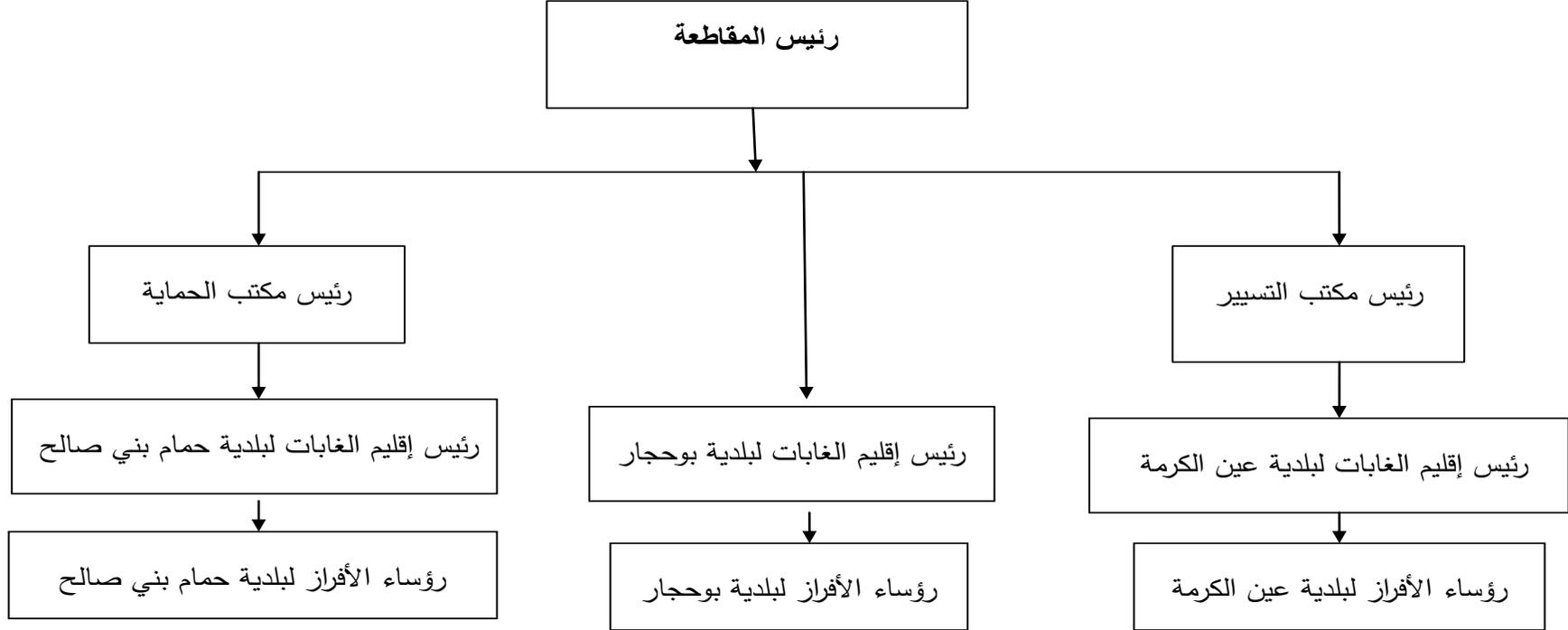
1. الهيكل التنظيمي لمحافظة الغابات لولاية الطارف
2. الهيكل التنظيمي لمقاطعة الغابات لدائرة بوحجار
3. خريطة جغرافية توضح توزيع دوائر و بلديات ولاية الطارف

الهيكل التنظيمي لمحافظة الغابات لولاية الطارف



المصدر: وثائق المؤسسة

الهيكل التنظيمي للمقاطعات الإدارية لإدارة الغابات (مقاطعة الغابات لدائرة بوحجار نموذجاً\*)



المصدر: وثائق مقاطعة الغابات لدائرة بوحجار.

\* الهيكل التنظيمي نفسه بالنسبة لباقي المقاطعات الإدارية.

## المهام :

1. **المقاطعة** : تمثل إدارة الغابات على مستوى دائرة أو أكثر ويتولى تسيير المقاطعة رئيسا بمساعدة رؤساء المكاتب ويقع مقرها في إحدى الدوائر.

- من المهام الرئيسية التي يتولاها رئيس المقاطعة :

- تسيير الموارد البشرية الموضوعين تحت تصرفه
- التكفل الجيد والاعتناء بالوسائل (حظائر السيارات) والمرافق (مباني ومقرات).
- التسيير الحراجي .
- تطبيق القانون العام للغابات
- تقديم اقتراحات برنامج الاستثمار
- تنفيذ البرامج المختلفة.

2. **الإقليم** : امتداد على مستوى بلدية أو اثنين مع نفس المهام المسندة لرئيس المقاطعة .

3. **الفرز** : هو امتداد حراجي تتراوح مساحته حوالي 2000 هكتار من الغابات ، من مهام رئيس الفرز: تنفيذ البرامج ومتابعتها ، حماية الثروة الحراجية من التخريب ، الوقاية (المراقبة – التدخل) ، التوعية و التحسيس .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

استمارة استبيان حول /

الرقابة الإدارية و علاقتها بالتطوير التنظيمي

- دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف-

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع

تخصص التنظيم والعمل

تحت إشراف :

د / حميدي سامية

إعداد الطالب:

بوريب طارق

**ملاحظة:** هذا البحث لأغراض علمية، نرجو منكم الإجابة على الأسئلة المطروحة من خلال وضع العلامة (X) أمام الخانة المناسبة.

2015/2014

**المحور الأول: البيانات الشخصية**

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: .....سنة .
- 3- المستوى التعليمي : ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 4- المنصب الذي تشغله:.....
- 5- الحالة العائلية:
- أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 6- سنوات الخبرة في مجال العمل :
- أقل من 5 سنوات  ، 10-14  ، 15-19  ، 20-24  ، 25 فما فوق

**المحور الثاني: الرقابة الإدارية و لا مركزية اتخاذ القرار .**

- 8- هل تمتلك معلومات تتعلق بدورك في العمل ؟
- نعم  لا
- 9- هل تجد صعوبة في فهم المهام التي كلفك بها رئيسك في العمل ؟
- نعم  لا
- إذا كانت الإجابة بـ نعم فيما تتمثل هذه الصعوبة .....
- 10- هل أنت على إطلاع على النظام الداخلي و الوثائق القانونية التي تنظم حدود الوظيفة التي تشغلها ؟
- نعم  لا
- 11- هل تتلقى الأوامر أثناء تأديتك لعملك من رئيس واحد ؟
- نعم  لا

12- هل يتم إعلامكم و إشراككم بالتعديلات و التطورات الجارية بالمؤسسة قبل تنفيذها ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة ب نعم كيف ذلك ؟ .....

13- هل تشارك في القرارات التي تخص عملك ؟

نعم  لا

14- هل أنت راض عن القرارات التي لم تشارك في صنعها ؟

نعم  لا

15- هل يوجد تفويض للسلطة و الصلاحيات داخل المديرية ؟

نعم  لا  إذا كانت الإجابة ب نعم

ما هو مقدار التفويض ؟

تفويض كامل  تفويض توقيع  أخرى تذكر.....

16- هل تعقدون اجتماعات ، و لقاءات عمل مع الرؤساء ؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة ب نعم هل يتم ذلك : - بصفة دورية

- كلما دعت الحاجة

17- هل تقوم بإثراء المناقشة ؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة ب لا لماذا ؟

لأن رأيي لا يولي أي اهتمام  ، المناقشة غير مجدية

18- من الذي يتولى عملية الرقابة ؟

المدير  ، رئيس المصلحة  ، رقابة ذاتية

أخرى تذكر .....

19- كيف يتم إبلاغك بالتعليمات و القرارات الجديدة ؟ عن طريق :

الاجتماع  ، التقارير  ، المشرف  ، الملصقات

أخرى تذكر.....

20- كيف تتلقى الأوامر و التعليمات ؟

بطريقة شفوية  ، بطريقة كتابية  ، كليهما

أي هذه الطرق أفضل في رأيك ؟ .....

أذكر سبب تفضيلك لهذه الطريقة .....

**المحور الثالث : الرقابة التشاركية و تطوير قدرات الفرد .**

22- هل يستمتع المشرف لانشغالات العمال ؟

نعم  لا

23- هل يعمل المشرف على مراجعة الأعمال المنجزة ؟

نعم  لا

24- هل يمنحك المشرف فرصة إظهار مهاراتك الشخصية في العمل ؟

نعم  لا

-إذا كانت الإجابة بـ نعم كيف ذلك.....

25- هل خضعت لدورات تدريبية تساعدك على تطوير أدائك ؟

نعم  لا  في حالة الإجابة بـ نعم :

أين كانت عملية التدريب ؟

داخل المؤسسة  خارج المؤسسة

26- هل ترى أن الإدارة تعترف بما يقدمه العامل من جهود ؟

نعم  لا

27- ما هو الأسلوب الإشرافي المتبع من قبل رؤسائك ؟

ديمقراطي  ، استبدادي  ، مزيج بين الأسلوبين

، فوضوي

28- هل ترى بأن هناك رقابة مسلطة عليك أثناء تأديتك لعملك؟

نعم  لا

29- تعاون الإدارة و الزملاء و محيط العمل يساعدني على تطوير أدائي :

نعم  لا

30- يهتم المشرف المباشر بإبلاغ الموظفين بكل ما يحدث في المؤسسة

نعم  لا

31- هل ترى أن عملية تقييم الأداء هامة بالنسبة لك ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بـ نعم ، فأين تظهر أهميتها ؟

- التعرف على نقاط القوة و الضعف في الأداء و بالتالي تحسينه
- تنمية روح المشاركة لدى العامل
- الرفع من الروح المعنوية لدى العامل
- أخرى تذكر .....

#### **المحور الرابع : الرقابة الإدارية و رفع المستوى الثقافي للعاملين .**

32- يراعي الرئيس المباشر قيم و معتقدات الموظفين أثناء التعامل معهم .

نعم  لا

33- يراعي الرئيس المباشر الظروف الاجتماعية للموظفين أثناء تطبيقه للإجراءات القانونية .

نعم  لا

34- هل ترى أن جو العمل يسوده الاحترام و التعاون بين العمال ؟

نعم  لا

35- في حالة تغيبك عن العمل ماذا يكون موقف المشرف منك ؟

يتعامل معك بمرونة (كالتغاضي عن الغياب والتسامح)  ، يطبق التعليمات الإدارية

مباشرة (كالاستفسار ، خصم من الراتب)  ، الاكتفاء بإبذارك شفويّاً

36- هل يزعجك أن تكون موضع و محل مراقبة من طرف رؤسائك في العمل ؟

نعم  لا

في كلتا الحالتين لماذا ؟ .....

37- بماذا تفسر عدم انضباط الموظف في عملهم ؟

- عدم الشعور بالمسؤولية

- عدم شعوره بأهمية العمل الذي يقوم به
- عدم اقتناعه بالقوانين التي تنظم العمل
- عدم تعوده على الانضباط في حياته بصفة عامة
- شعوره بعدم المساواة في التعامل مع العمال
- أخرى تذكر.....

38- لو طلب منك أن تحل محل زميل في أداء مهام يخص عمله كيف سيكون رد فعلك؟

- أوافق مباشرة  ، أتردد  ، أرفض  ، لا أدري
- في جميع الإجابات يسأل لماذا ؟ .....

39- ما هي أفضل طريقة في رأيك لمواجهة التغيب و عدم الانضباط ؟

- تطبيق القانون بصرامة  ، التحسيس بالمسؤولية
- المعاملة الحسنة  ، الإشراف في توجيه العمل
- خلق جو مريح للعامل داخل العمل

أخرى تذكر.....

40- هل تتكيف بسهولة مع التغييرات و التطورات التي تحدث في عملك ؟

- نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بـ نعم : أذكر تغييرا أو تحديثا حدث في وظيفتك .....

41- ما هي أكثر العناصر تحفيزا لك على بذل الجهد في المؤسسة ؟

- اهتمام الإدارة بالعمال  ، الدخل المرتفع
- علاقات العمل الودية  ، توفر الخدمات الاجتماعية

أخرى تذكر.....

\* شكراً على تعاونكم \*

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الفلاحة والتنمية الريفية

الطارف في .....

المديرية العامة للغابات

محافظة الغابات لولاية الطارف

الرقم .....م / و / 2012

مذكرة نيابة

خلال فترة غياب السيد ..... رئيس مقاطعة الغابات ..... ، بسبب

عطلة سنوية ابتداء من ..... ينوبه السيد ..... بصفته .....

مفتش الغابات .

المحافظ

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الفلاحة والتنمية الريفية

المديرية العامة للغابات  
محافظة الغابات لولاية الطارف

الطارف في .....

إعلان عن ترشيح

تطبيقا للمراسلة رقم 896 المؤرخة في 16/02/2014 الصادرة عن المديرية العامة للغابات والمتضمنة تجديد ملفات الترشيح للتكوين بالخارج تعلن محافظة الغابات لولاية الطارف عن فتح التسجيلات للترشيح لفائدة موظفيها وهذا وفقا للشروط التالية :

1- أن يكون المترشح متحصلا على الأقل على شهادة تقني في الغابات بالنسبة للسلك التقني وعلى شهادة جامعية بالنسبة للسلك المشترك ( نسخة من الشهادة ) .

2- أن يكون المترشح لديه على الأقل ثلاث 03 سنوات أقدميه في الوظيفة .

3- أن لا يزيد سن المترشح عن خمسين (50) سنة .

4- أن يكون المترشح يتقن اللغة الانجليزية .

وعليه نطلب من جميع الموظفين المنتمين للسلك التقني والسلك المشترك الراغبين في الترشيح أن يتقدموا باستمارات ترشحهم إلى مصلحة الإدارة والوسائل في أجل أقصاه 15 يوم ابتداء من تاريخ هذا الإعلان .

ملاحظة : كل استمارة غير مملوءة بطريقة دقيقة أو ناقصة لن تأخذ بعين الاعتبار .

**المحافظ**



خريطة جغرافية توضح توزيع دوائر وبلديات ولاية الطارف .



## \* ملخص الدراسة باللغة العربية :

هذه الدراسة تهدف إلى معرفة علاقة الرقابة الإدارية(رئيس ، مرؤوس) في تطوير محافظة الغابات لولاية الطارف ، لاسيما تطوير المورد البشري ، حيث يعد التطوير التنظيمي من الظواهر الصحية التي تعتمدها المنظمات الحديثة .

وباعتبار محافظة الغابات لولاية الطارف كغيرها من المؤسسات تنشط في بيئة حركية الأمر الذي يستدعي توفر إدارة تتلاءم مع المستجدات الاقتصادية و الثقافية و الاجتماعية و القدرة على مواجهة التحديات ، مما يستوجب عليها تبني توجهات حديثة كالتطوير التنظيمي .

وتبحث الدراسة إلى مساهمة الرقابة الإدارية كنظام لتصحيح ومعالجة الانحرافات الأدائية في تطوير القدرات الفكرية وتحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة من منظور التطوير التنظيمي ، ليكون التساؤل الرئيسي على النحو التالي : هل للرقابة الإدارية علاقة بالتطوير التنظيمي ؟

وقد قمنا بتطبيق المنهج الوصفي التحليلي و استعن بأدوات جمع البيانات : الملاحظة ، المقابلة ، الاستبيان ، مطبقة على عينة قصدية مكونة من 155 فردا باستخدام طريقة المسح الشامل ، لتتخلص عينة الدراسة وتصل إلى عينة مكونة من 90 فردا نتيجة عدم تحصلنا على جميع الاستبيانات ، لعدة أسباب منها: التخوف وعدم الإجابة ، غياب بعض الموظفين لالتحاقهم بدورات تكوينية ، مصادفة توزيع الاستبيانات لموسم حرائق الغابات . وقد تحصلنا من خلال هذه الدراسة على النتائج التالية:

- أكدت الدراسة أن الرقابة الإدارية المبنية على المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى تطوير إمكانيات وقدرات الموظف ، وبالتالي تطوير المحافظة ككل .

- أكدت الدراسة على إتباع الرؤساء للأسلوب الديمقراطي في المعاملة ، مع ترك حرية التصرف للفرد في مجال عمله ، إلى جانب التأكيد على الانضباط وترسيخ ثقافة التعاون والعمل الجماعي .

### **Résumé de l'étude en Français :**

Cette étude vise à connaître la relation du contrôle administratif ( responsable – subordonné) dans le développement de la conservation des forêts de la wilaya d'el tarf , notamment le développement de source humaine , car le développement organisationnel du phénomène de santé qui est utilisée par les organisations modernes .

Du moment que la conservation des forêts de la wilaya d'el tarf est comme les autres institutions active dans un environnement dynamique , qui exige à fournir une administration compatible avec le nouveauté économique, culturelle, social et la capacité, de reprendre le déficit qui l'oblige à adaptée les tendances modernes , comme le développement organisationnel .

Le contrôle administratif, comme règlement à corriger les écarts de performance dans le développement de la capacité intellectuelle de motivation et d'améliorer les performances du personnel , dans l'administrative.

La principale question comme suit : est ce que le contrôle administratif à une relation avec le développement organisationnel ?

Nous avons appliqué le descriptif analytique et instruments de collecte de données utilisation : observation, interview, questionnaire, appliqué à un échantillon de 155 usages délibéré de la méthode de sondage pour réduire l'échantillon et un échantillon de 90 parce que nous n'avons pas obtenu tous les questionnaires, pour plusieurs raisons : notamment l'absence de réponse, l'absence de certains membres du personnel pour assister à des cours de formation, accidentellement la distribution des questionnaires s'est coïncidée avec la saison campagne feux de forêts .

Nous avons obtenu par le biais de cette étude, les résultats suivants :

-l'étude a confirmée que le contrôle administratif basée sur la participation de prendre les décisions qui ramenant améliorer les capacité de l'agent ,et développé la conservation des forêt dans son ensemble .

- L'étude a confirmée aussi que les responsables , utilise la méthode démocratique du traitement laissant le pouvoir discrétionnaire de l'individu dans son domaine, avec l'accent sur la discipline et une culture de coopération , et le travail d'équipe