



جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا

الميدان: العلوم الانسانية والاجتماعية

شعبة العلوم الاجتماعية



الموضوع:

مستوى الرقابة الإدارية والذاتية لدى عمال جامعة عمار

ثليجي الأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم النفس

تخصص علم النفس العمل والتنظيم

إشراف الدكتور:
عمومن رمضان

إعداد الطالبتين:
✓ قفاف أحمد
✓ ميهوبي عباس

السنة الدراسية: 2019/ 2020

ملخص:

- هدفت الدراسة الى معرفة مستوى الرقابة الادارية والذاتية لدى عمال جامعة عمار ثليجي بالاغواط حيث بلغت عينت الدراسة 80 عامل ، ومعرفة دلالة الفروق في متغير الدراسة حسب بعض المتغيرات الوسطية كالجنس ،الفئة المهنية، الاقدمية . حيث تم استخدام المنهج الوصفي والاستبيان لقياس الرقابة الادارية الذاتية المكون من 22 سؤال و للإجابة على فرضيات الدراسة تم استخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة 20 ، حيث توصلنا الى النتائج المتوقعة التالية :
- وجود مستوى منخفض متوقع للرقابة الادارية -الذاتية لدى عمال جامعة عمار ثليجي بالاغواط
 - لا توجد فروق في درجات الرقابة الادارية والذاتية حسب الجنس لدى عمال جامعة عمار ثليجي بالاغواط .
 - لا توجد فروق في درجات الرقابة الادارية والذاتية حسب الاقدمية لدى عمال جامعة عمار ثليجي بالاغواط .

Abstract:

The study aimed to find out the level of administrative and self-control among the workers of Ammar Thleiji University in Laghouat, where the study has assigned 80 workers, and to know the significance of the differences in the study variable according to some intermediate variables such as gender, professional category, and seniority. Where the descriptive approach and the questionnaire were used to measure self-management control consisting of 22 questions and to answer the hypotheses of the study, the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) version 20 was used, where we came to the following expected results:

- An expected low level of self-administrative control among workers at Ammar Thleiji University in Laghouat
- There are no differences in the categories of administrative and self-control according to gender among workers at Ammar Thleiji University in Laghouat.
- There are no differences in the degrees of administrative and self-control according to seniority among the workers of Ammar Thleiji University in Laghouat.

كلمة شكر

قال تعالى: "رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي"
أولا أشكر الله وأحمده حمدا تتم به الصالحات على توفيقه لي وإمداده بالعون طيلة
مشواري الدراسي في إنجاز هذا البحث.
كما أتقدم بالشكر الجزيل إلي أستاذي المؤطر "عموم رمضان" الذي لم يبخل علي
بنصائحه وتوجيهاته القيمة.

وكذلك أشكر كل من ساعدني في إعداد هذا البحث وقدم لي العون ومد لي يد المساعدة وزودني
بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث.

كما لا يفوتني أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة

إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة

إلى الذين مهدوا لي طريق العلم والمعرفة

إلى جميع أساتذتي الأفاضل

إلى من زرعوا التفاؤل في دربي

وقدموا لي المساعدات والتسهيلات والأفكار والمعلومات

ربما دون أن يشعروا بدورهم بذلك فلهم مني كل الشكر والتقدير

إهداء

وُجد الإنسان على وجه البسيطة، ولم يعيش بمعزل عن باقي
البشر وفي جميع مراحل الحياة، يُوجد أناس يستحقون منّا
الشُّكر وأولى الناس بالشُّكر هما الأبوان؛ لما لهما من الفضل
ما يبلغ عنان السماء. فوجودهما سبب للنجاة والفلاح في
الدنيا والآخرة.

إلى الأقارب و أصدقائي الذين أشهد لهم بأنهم نعم الرُّفقاء في
جميع الأمور إلى من كان رفيقا لي إنجاز بحثي هذا و الذي
لطالما تقاسمنا عناء إنجاز هذا البحث صديقي
(عباس ميهوبي).

ولا ينبغي أن أنسى أساتذتي ممن كان لهم الدور الأكبر في
مُساندتي

أحمد

إهداء

مرّت قاطرة البحث بكثير من العوائق، ومع ذلك حاولت أن أتخطّها
بثبات بفضل من الله ومنّه.

إلى أبويّ وأخوتي وأصدقائي، فلقد كانوا بمثابة العضد والسند في سبيل
استكمال البحث. ولا ينبغي أن أنسى أساتذتي ممن كان لهم الدور
الأكبر في مُساندتي

ومدّي بالمعلومات القيّمة.

ولن أنسى بطبيعة الحال من كان ملازماً لي في إنجاز هذا البحث
صديقي و رفيقي (قفاف أحمد)

داعياً المولى - عزّ وجلّ - أن يُطيل في أعماركم، ويرزقكم بالخيرات.

عباس

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	ملخص الدراسة
ب	شكر وتقدير
ج	الاهداء
د	فهرس المحتويات
و	فهرس الجداول
1	مقدمة
الفصل الأول: الاشكالية واعتباراتها	
5	1- إشكالية الدراسة
6	2- الفرضيات
6	3- أهداف الدراسة
6	4- أهمية الدراسة
6	5- التعاريف الإجرائية
7	6- الدراسات السابقة
10	7- تعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الرقابة	
12	تمهيد
13	1 - مفهوم الرقابة الإدارية
16	2 - أهمية الرقابة الإدارية
17	3 - خصائص الرقابة الإدارية
20	4 - وسائل الرقابة الإدارية
21	5 - أنواع الرقابة الإدارية
23	6 - الرقابة من حيث مستويات
24	7 - أنواع الرقابة حسب نوع وسائل جمع المعلومات
25	8 - مبادئ الرقابة الفعالة
26	9- الرقابة الذاتية في علم النفس
31	خلاصة الفصل

فهرس المحتويات

الفصل الثالث: الاجراءات الميدانية للدراسة	
34	تمهيد
35	1- منهج الدراسة
36	2- مجتمع الدراسة المتوقع
36	3- الدراسة الاستطلاعية
39	4. خصائص عينة الدراسة المتوقعة
40	5- خطوات إجراء الدراسة
41	6 - أداة الدراسة المقترحة
41	7- الأساليب الإحصائية المتوقعة في الدراسة
43	خلاصة
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
45	تمهيد
46	1. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
47	2. عرض و تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
48	3 - عرض و تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة
50	خاتمة
قائمة المراجع	
الملاحق	

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
36	يبين توزيع استبيانات الدراسة على مجتمع الدراسة	01
37	يوضح النتائج المحصل عليها من صدق التمييزي لأدوات الدراسة	02
38	يوضح نتائج الثبات للأداة باستخدام الإتصاق الداخلي	03
39	يوضح نتائج الثبات للأداة باستخدام طريقة التجزئة النصفية	04
39	يوضح توزيع عينة الدراسة المتوقعة حسب الجنس	05
39	يوضح توزيع عينة الدراسة المتوقعة حسب الأقدمية	06
41	يوضح أبعاد وبنود إستبيان الرقابة الادارية والذاتية	07

تعتمد المؤسسات الناجحة على إدارة جيدة تمكنها من مواجهة المشاكل والصعوبات وذلك بالاعتماد على مجموعة من الوظائف والعمليات الإدارية والهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، حيث ان هذه العناصر تساهم في تحقيق اهداف المؤسسة ومواجهة المنافسة الحادة التي تتعرض لها. كما تواجه بعض المؤسسات الاقتصادية اليوم اكثر من أي وقت مضى تحديات متعددة مصدرها أساسا اتساع البيئة الخارجية التي تمارس في اطارها نشاطها وسط العديد من المتغيرات على تحديد مكانة ومستوى وقيمة المؤسسة في المجتمع سواء على العيد الوطني والدولي.

كما ان هناك ضرورة ماسة وملحة لممارسة أنشطة الرقابة باستمرار في مختلف الأوقات والأزمات لأن تنفيذ الأعمال والمهام لا يتم في الغالب بشكل تام ومنتقن لأن تطبيق الخطط يتم في العادة بواسطة البشر ومن المعروف ان هؤلاء متفاوتون في قدراتهم ودافعيتهم وثقتهم وأداءهم، الامر الذي يفترض وجود رقابة مستمر وذلك حتى يمكن إزالة أسباب الاحتكاك او النزاع او الصراع بين العاملين في المؤسسات والسهر على توفير سبل الاتصال داخل المستويات المختلفة للهياكل التنظيمية، حيث تعد الرقابة أحد أهم الدعائم الأساسية في المؤسسة الاقتصادية فهي عملية ديناميكية مستمرة تتطلب إجراءات مدروسة من اجل ضمان التماسي مع الخطط والسياسات التي تعتمد عليها المؤسسات في سير اعمالها فهي تحافظ على التوازن بين الوسائل والأهداف او بين الجهود والنتائج، بقصد التأكد والتحقق بأن هناك توافق بين الأداء الفعلي والأداء المقصود والمخطط له.

ان الرقابة كوظيفة إدارية أساسية في المؤسسة هي على العكس مما يتصور البعض من انها تتبع التنفيذ فقط حيث تحاول كشف الأخطاء والانحرافات بل انها عملية مستمرة منذ بدء التخطيط وحتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ، فهي تضمن انجاز العمليات الصحيحة وفي الوقت الصحيح وبالطريقة الصحيحة وعلى يد الأشخاص المناسبين، والاهتمام بالرقابة الذاتية فهي شعور بالرقابة ينبع من داخل الفرد، وذلك بوضع طرق وأهداف محددة يسعى

الفرد للوصول اليها ومن جهة جميع الانحرافات التي تحول على تحقيق هذه الأهداف التي تخدم عمله وبالتالي تخدم المؤسسة.

ومن اجل تحقيق اهداف البحث الحالي فإن الباحثان قسما البحث الى جانبين جانب نظري وآخر تطبيقي (متوقع) ، يتمثل الجانب النظري في ثلاث فصول وهي فصل الإشكالية واعتباراتها، ويتضمن مشكلة الدراسة، الفرضيات، الأهداف، والأهمية والتعاريف الإجرائية لمفاهيم الدراسة، إضافة إلى بعض الدراسات السابقة.

اما الفصل الثاني فجاء حول متغير الرقابة الإدارية والذاتية وعرضنا فيه مفهوم الرقابة الإدارية وأهميتها وخصائصها ووسائلها وأنواعها ومبادئها، ومفهوم الرقابة الذاتية ، أهميتها ووسائلها.

أما الجانب التطبيقي فقسم إلى قسمين، فصل الثالث حول الإجراءات المنهجية للدراسة، كمنهج المستخدم ، تحديد مجتمع الدراسة، تحديد مجتمع وعينة الدراسة، في الدراسة.

الدراسة الاستطلاعية، أدوات جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائية المتوقعة والفصل الرابع: لتفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء بعض الدراسات وذكر الاقتراحات وقائمة المراجع والملاحق.

1- إشكالية الدراسة :

يشهد المجتمع تغيرات جذرية وعميقة خاصة مع تحرر الاقتصاد العالمي وموجة العولمة وما تتطلب المنافسة الاقتصادية من فعالية وكفاءة وترشيد واستخدام امثل لكل موارد المؤسسة مهما كانت طبيعتها، ومع تزايد الحاجة وما تتطلبه التهيئة السريعة والشاملة ارتفع عدد المؤسسات وتوسعت مجالات نشاطها وأصبحت ذات تأثير فعال على الحياة الاقتصادية والاجتماعية للبلاد وأخذت أحجام مختلفة وأشكالا قانونية متعددة، فوجدت الشركات الوطنية والمؤسسات العامة ذات الطابع الصناعي والتجاري والإداري والاجتماعي والقانوني... الخ كما وجدت المؤسسات الخاصة بمختلف أنواعها اذا كان لا بد من الرقابة بمختلف اساليبها ووسائلها على تلك المؤسسات ومتابعة اعمالها للتأكد من مدى مطابقتها للخطط الموضوعة، وكيفية استعمال المال العام المسند اليها اننا نجد ان كل مؤسسة سواء عامة او خاصة كانت مؤسسة خدمتية يجب ان تخضع لمراقبة معينة حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به .(فؤاد عبد الله العمر، 1991، ص 195).

لان أي عمل بدون رقابة تكون نسبة النجاح فيه قليلة، وهي تعمل على قياس درجة أداء النشاطات التي تتم في المؤسسة قصد تحقيق أهدافها، وهذا وفق معايير يفترض ان تكون موضوعة سابقا لكل وجه من واجب النشاط من اجل تقويم الانحراف وتصحيح الأخطاء ومعالجة أوجه النقص والإهمال وتنمية الكفاءة الإنتاجية، وقد اكدت الدراسة صادرة عن الأمم المتحدة ووجود ميثاق ويؤكد بعض الباحثين ان ذلك لا يكفي بل لا بد من غرس القيم الأخلاقية للموظفين وتنمية الرقابة الذاتية من خلال غرس تلك القيم في التعليم العام، ومن خلال التدريب المتواصل وعلى هذا الأساس فإن الرقابة عملية لتقويم الأداء وتقدير الإنجاز ودعم الإدارة المؤسسة في نشاطها اليومي الذي يستهدف أولا وأخرا رعاية المصلحة العامة لجميع العاملين بالجامعة ويقصد بالتحقق من ان العمل يسير وفقا للأهداف المرسومة والمخطط لها بكفاءة وفي وقت محدد لها كم انها تساهم في خلق التماسك والانسجام والثقة والتفاهم بين العاملين بمختلف فئاتهم مسؤولين او مرؤوسين، تغرس فيهم مبادئ الاحترام والقوانين والسهر على تطبيقها بصفة صحيحة وواضحة دون تخريف او تغيير، فجاءت صياغة إشكالية الدراسة المتوقعة في التساؤلات التالية :

1/ما مستوى الرقابة الإدارية والذاتية لدى عمال جامعة عمار ثليجي بالأغواط ؟

2/هل توجد فروق في الرقابة الإدارية والذاتية لدى عمال جامعة عمار ثليجي بالأغواط تعزى إلى الجنس؟

3/هل توجد فروق في الرقابة الإدارية والذاتية لدى عمال جامعة عمار ثليجي بالأغواط تعزى إلى

الأقدمية؟

2- الفرضيات:

- 1/ نتوقع مستوى الرقابة الإدارية والذاتية لدى عمال جامعة عمار ثليجي بالأغواط منخفض ؟
- 2/ توجد فروق في الرقابة الإدارية والذاتية لدى عمال جامعة عمار ثليجي بالأغواط تعزى إلى الجنس.
- 3/ توجد فروق في الرقابة الإدارية والذاتية لدى عمال جامعة عمار ثليجي بالأغواط تعزى إلى الأقدمية .

3- أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة الحالية الى:

- 1 - معرفة مستوى الرقابة الإدارية والذاتية والثقة التنظيمية لدى عمال جامعة عمار ثليجي بالأغواط
- 2 - معرفة الفروق في الرقابة الإدارية والذاتية لدى عمال جامعة عمار ثليجي بالأغواط حسب الأقدمية في العمل.
- 3 - معرفة الفروق في الثقة التنظيمية لدى عمال جامعة عمار ثليجي بالأغواط حسب الأقدمية في العمل.

4- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة من أهمية الموضوع كمحاولة لإلقاء الضوء على بعض الجوانب ظاهرة تدني الأداء في الخدمة المهنية ووسائل الرقابة عليها وضعف مسؤولية الإدارة وتحليل عناصر هذه الظاهرة ومن ثم نفسرها واقتراح سبل العلاج لها. وتتبع أهمية الدراسة كذلك من قلة البحوث التي كتب في هذا المجال ووسائل الرقابة عليها.

5- التعاريف الإجرائية:

الرقابة الإدارية: هي وظيفة من الوظائف الإدارية يقصد بها رقابة المسؤول او المشرف بجامعة عمار ثليجي بالأغواط على أداء الموظف وهي وسيلة هامة لمعالجة والانحرافات والاهداف وفقا للخطوط الموضوعية والأنظمة واللوائح والتعليمات الصادرة من قبل المؤسسة ويعبر عنها بالدرجة المتحصل عليها في الاستبيان.

الرقابة الذاتية:

هو ان يراقب الفرد العامل بمؤسسة سونلغاز نفسه في جميع أقواله وأفعاله، وان لا يتعدى حدود المسموح بها في ظل الحرية التي كفلها له دينه ومجتمعه.

6- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة عبد الله الرحمان الذميان (2001) بعنوان الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، تهدف الدراسة الى التعرف على واقع أنظمة الرقابة الإدارية فيها ومدى فعاليتها تجاه الأداء الوظيفي ومعرفة اهم العقبات والمشكلات التي تواجهها العملية الرقابية وكذلك الوسائل المتبعة في العملية الرقابية في شرطة منطقة حائل للوقوف على المقترحات المؤدية لتطوير أنظمة الرقابة الإدارية بالتعرف على الجوانب السلبية والايجابية في عملية الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل وتقديم الاقتراحات المناسبة لتفعيل عملية الرقابة الإدارية جاءت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما هو واقع الرقابة الإدارية في الأجهزة الأمنية؟

تندرج تحتها التساؤلات التالية:

- ما هو واقع الأنظمة الرقابية الإدارية في شرطة منطقة حائل وما مدى فعاليتها تجاه الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية؟ ما هي الإجراءات والوسائل المتبعة في العملية الرقابية؟
- ما هي اهم العقبات والمشكلات التي تواجهها العملية الرقابية في شرطة منطقة حائل؟
- ما هي المقترحات المؤدية لتطوير أنظمة الرقابة الإدارية؟

حيث اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي في شقها الأول وفي شقها الآخر تعتمد على المنهج الميداني وعلى أساليب إحصائية وعلى العلاقات والفروق وفق المتغيرات الأساسية للدراسة وتهدف أساسا الى محاولة الإجابة على أسئلة البحث ويعد المنهج الوصفي انسب الطرق في مجالات الدراسات الاجتماعية الجديدة وهو المنهج السائد والمتبع لهذا النوع من الدراسات ليمهد لمجال لدراسات اكثر تعمقا في نفس المجال يمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في الضباط وضباط الصف من (رقيب - رئيس) العاملين في شرطة منطقة حائل والمقدر عددهم 363 مبحوثا، منهم حوالي 100 من الضباط و 363 من صف الضباط، وقد تم توزيع الاستبيانات وجمعها عن طريق الباحث وعدد من الزملاء العاملين في شرطة منطقة حائل وقد تم اجراء الدراسة على جميع افراد مجتمع البحث.

استخدم الباحث استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية اللازمة لهذه الدراسة والتي تم تصميمها في ضوء الدراسة النظرية وهذه الأداة تساعد على تسجيل البيانات وعرضها في جداول تعين الباحث على الكشف عما تنطوي عليه هذه البيانات من معان وقد تم تصميمها بصورة تتسجم مع طبيعة الدراسة وأهدافها مما تقدم من الدراسة النظرية والتطبيقية توصل الباحث للنتائج التالية:

- أظهرت استجابات افراد العينة على محور واقع الرقابة الإدارية موافقتهم على انه توجد رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة لشرطة المناطق وان حسن أداء الشرطة المنطقة يرجع لكفاءة العاملين بها واخلاصهم وان الأداء العام للشرطة المنطقة يتمتع بمستوى رفيع وان الرقابة الإدارية ذات فعالية عالية غير انه بنفس الوقت أظهرت الدراسة شكوى سكان المنطقة من ضعف أداء الشرطة بمنطقتهم يرجع ضعف الأداء الوظيفي للشرطة في منطقتهم لأسباب أخرى غير الرقابة الإدارية ويبرز دور الرقابة الإدارية بعد وقوع الأخطاء ويبرز دور الرقابة في الكشف الأخطاء قبل وقوعها ويعود ذلك الى اختلاف المستوى التعليمي والعمر لأفراد العينة.

تمارس الرقابة الإدارية من خلال الزيارات المفاجئة لمواقع العمل ثم تمارس خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية ثم من خلال الاتصالات السرية ومراجعة السجلات ثم من خلال لجان التحقيق ومراجعة ملفات الموظفين والتقارير المرفوعة عنهم وتمارس الرقابة الإدارية كذلك من خلال تظلمات الجمهور المقدمة للجهات العليا وصناديق الشكاوى وتمارس العملية الرقابية من خلال المعاشية الميدانية ومن خلال الدعاوى القضائية والتقارير الشهرية وسجلات الحضور والانصراف وتمارس الرقابة الإدارية من خلال الاعتماد على الذاكرة.

- المحاباة والعلاقات الشخصية تحول دون المساءلة والحاسبة وضعف الرقابة الذاتية عند أداء العمل وعدم وجود نظام رقابي مخصص وحديث وضعف الوعي بالرقابة الذاتية وتباعد المواقع الجغرافية للمراكز والاقسام وعدم وجود دورات تدريبية حول الرقابة الإدارية وعدم وجود معايير لقياس الأداء وعدم وضوح المهام المناطة بالضباط والافراد والضغط الاجتماعية التي تمارس على أجهزة الرقابة ونقص أجهزة الاتصال وعدم فاعليتها وضعف المهارات الاتصال مع الجمهور وكثرة المهام والواجبات ومحدودية الوقت وضعف الرقابة الجماهيرية على المراكز والاقسام وعدم الاهتمام بالتقارير الرقابية .

يجب ان تكون هناك حوافز مادية ومعنوية تتناسب مع ما تم إنجازه من اعمال وتشجيع العاملين وتوعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية وتصميم نظام رقابي يتلاءم مع عمل اقسام مراكز الشرطة واعتماد قيم الثقافة والنزاهة ونظافة اليد في تصميم الأداء وزيادة البرامج التدريبية حول الرقابة الإدارية والاهتمام بشكاوى الجمهور وتفعيل دور الاعلام في متابعة الشكاوى ووضع نماذج رقابية جديدة وتعديل اللوائح والتعليمات المتعلقة بإجراءات الرقابة الإدارية وتوثيق الأخطاء والانحرافات ونشرها في التقارير الشهرية وإدخال وسائل اتصالات متطورة مثل أجهزة الاتصال الصوتية والمرئية لأجراء الرقابة المباشرة وتصميم نظام رقابي مخصص وحديث يلائم مع واقع مركز الشرطة وأساليب عملها واداءها.

كما اقترح التوصيات التالية:

- إيجاد معايير لقياس الأداء الشرطي لتعذر استخدام المعايير الإنتاجية والوظيفية الأخرى
- الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية للعاملين بأقسام ومراكز الشرطة
- الاهتمام بتقوية منهارات الاتصال مع الجمهور
- الاهتمام بتقوية الرقابة الجماهيرية
- الاهتمام بزيادة اهتمام المسؤولين بوظيفة الرقابة
- إيجاد نظام للحوافز المادية والمعنوية
- تكوين وحدات رقابية متخصصة في قياس الأداء الشرطي
- تفعيل دور الرقابة الجماهيرية
- تفعيل دور الاعلام في متابعة الشكاوى
- توثيق الأخطاء والانحرافات ونشرها في التقارير الشهرية

الدراسة الثانية: دراسة احمد بن صالح الحربي(2003) بعنوان الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء مقدمة استكمال الحصول على درجة الماجستير وهي دراسة تطبيقية في جامعة نايف للعلوم الأمنية قسم علوم إدارية بالرياض المملكة العربية السعودية.

تهدف الدراسة الى بحث علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة الأداء وذلك من خلال التعرف على أساليب وأدوات الرقابة الإدارية على النشاط الجمركي بجمرك مطار الملك خالد الدولي بمدينة الرياض، ومن ثم الكشف عن مدى فعاليتها ما يستخدم من أساليب رقابية، ثم التعرف على معوقات تطبيق الرقابة الفعالة، بالإضافة الى تقديم الاقتراحات والتوصيات وآليات تنفيذها للتفعيل النشاط الرقابي بجمرك مطار الملك خالد الدولي لرفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي؟

وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي في تحقيق الدراسة كما اقتصرت الدراسة على العاملين في مجال المراقبة والتفتيش في اعمال الجمارك وقد استخدمت الأساليب الإحصائية التالية: النسب المئوية والتكرارات، والمتوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري، ومعامل ارتباط سيرهان، ومعامل ارتباط بيرسون.

ومن اهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- بحث ومناقشة مشكلات العمال مع العاملين ويمثل هذا الجانب أحد أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية

- عدم فعالية غالبية الأساليب والأدوات الرقابية بجمرك مطار الملك خالد الدولي في رفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين.

الأساليب الرقابية المتبعة بجمرك المطار لا تركز على تطوير الأداء تنمية وعي المديرين والعاملين بأهداف الرقابة الإدارية وأهميتها وأساليبها يمثل أحد متطلبات الرقابة الإدارية الفعالة.

الدراسة الثالثة : دراسة المدعج (2010) دراسة عن العلاقة بين أساليب المعاملة ومستوى الرقابة الذاتية، وتكونت عينة الدراسة من (224) طالبة من طالبات المرحلة المتوسطة تراوحت أعمارهم (12 - 18) واستخدمت الباحثة اداتين لجمع البيانات، الدراسة الأولى عبارة عن مقياس أساليب المعاملة الوالدية وكانت الأداة الثانية مقياس مستوى الرقابة الذاتية اعداد الجار الله (2008) واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وأشارت النتائج الى وجود علاقة ارتباطية بين درجات أساليب المعاملة الإيجابية (الحوار - القدوة - التقبل والتقدير) وبين درجات الرقابة الذاتية كما لا توجد أي علاقة ارتباطية بين درجات أساليب المعاملة الإيجابية (الترغيب - الترهيب - التقبل والتقدير) وبين درجات الرقابة الذاتية كما لا توجد أي علاقة ارتباطية بين الدرجات أساليب المعاملة (الحماية - التساهل) وبين درجات الرقابة الذاتية في حين لا توجد فروق بين متوسطات درجات مستوى الرقابة الذاتية لدى طالبات المرحلة المتوسطة تختلف تبعاً للصف الدراسي (الأول - الثاني - الثالث)، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مستوى الرقابة الذاتية لدى طالبات المرحلة المتوسطة تختلف تبعاً لظروف الطالبة الأسرية.

تعقيب على الدراسات السابقة :

بعد ان تم استطلاع الدراسات السابقة التي تناولت الرقابة الذاتية من خلال العرض السابق تبين انها قد تشابهت في بعض الجوانب واختلفت في أخرى منها:

اتفقت بعض الدراسات كدراسة المدعج، 2010 في الهدف فبعدما تناولت متغير الرقابة الذاتية لكن اختلفت في ربطهما بالمتغير الثاني، بينما اختلفت في هدف الدراسة.

كما لا توجد فروق بين متوسطات درجات مستوى الرقابة الذاتية تبعاً للصف الدراسي، بينهما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مستوى الرقابة الذاتية تختلف تبعاً لظروف الطالبة الأسرية.

تمهيد .

الرقابة الإدارية عنصر هام وأساسي من عناصر العملية الإدارية التي لا يتم اكتمالها الا من خلال أداء هذه الوظيفة بشكل علمي وعملي يؤدي إلى تحقيق مستوى كفاء من الأداء، ولا يختلف اثنان على أهمية الرقابة في كل المنظمات في كل المنظمات على اختلاف أنواعها طالما ان هناك مهمة ومبررا لوجود منظمة معينة، وطالما أن هناك وظائف ونشاطات إدارية تنجز فإن هناك حاجة ضرورية لوجود رقابة فهي الوسيلة التي تقيس بها المنظمات وصول أدائها وماذا حققت؟ والى أين تسير؟ وذلك بما توفره من معايير للحكم على أداء تلك المنظمات باتجاه تحقيق أهدافها، والرقابة هي الموجة التي تنير الطريق أمام المنظمات لوضع سياسات وخطط المستقبل التي تمثل القدر الذي يختاره التنظيم لنفسه.

1 - مفهوم الرقابة الإدارية:

تشير الادبيات الخاصة بالرقابة الإدارية الى ان لها مفاهيم متعددة متنوعة.

أ - المعنى اللغوي للرقابة:

ان الأصل الاشتقاقي للرقابة هو الفعل "رقيب" ويرقب وراقبه أي حرصه، ورقيب القوم حارسهم وبهذا المعنى تعني مراقبة الاعمال ومصالح الناس، فيقال عن الرجل الرقيب الذي يراقب للقوم رحلهم إذا غابوا. (ابن منظور، 1990 ص 82) وهذا يأتي في اللغة على ما عني عدة منها: الحفظ، الحراسة، الرعاية، الاشراف، وعليه يمكن القول بأن الرقابة في ضوء اللغة هي المحافظة على الشيء وحراسته ورعايته ورصده والاشراف عليه. (الدوري وآخرون، 2012، ص 255)

اما في اللغة الفرنسية فهي تتكون من جزأين هما: contre أي رقيب فعل الرقابة، والذي يعبر مرادفا لفعل الفحص والبحث role أي الدور الذي يمارسه الفرد في تحقيق نتائج الفحص والبحث.

- اما كلمة الرقابة في اللغة الإنجليزية control والتي تعكس معينين اثنين السلطة التي يمارسها الفرد على الافراد والاشياء والتي تعني بالضبط الفحص بقصد التأكد من صحة الامر.

ولقد تناول القرآن الكريم في العديد من الآيات التي تشير الى حكمة "رقابة" واهميتها لحياة المسلمين فالمسلم مراقب من قبل الله عزوجل ويجب عليه ان يستشعر هذه الرقابة في ذاته ويوقن انه محاسب لا محالة على جميع اعماله فهو الكتاب الذي لا تغادره صغيرة ولا كبيرة الا احصاها ومن هذه الآيات ما يلي:

قال الله تعالى: " يا أيها الناس اتقوا ربكم الذي خلقكم من نفس واحدة وخلق منها زوجها وبث منهما رجالا كثيرا ونساء واتقوا الله الذي تساءلون به والارحام ان الله كان عليكم رقيبا. (الآية 1 ، سورة النساء)

وقال تعالى أيضا: " ما يلفظ من قول الا لديه رقيب عتيد " . (الآية 18 سورة ق)

ب - المعنى الاصطلاحي للرقابة الإدارية:

- هي الوظيفة الإدارية التي بموجبها يتم مراجعة المهام والأدوات المنجزة للتعرف على ما تم تنفيذه بالمقارنة لما خطط له ونظم له . (دودين، 2012، ص 97)

كما تتمثل الرقابة الإدارية في كافة الإجراءات والأساليب والطرق المتعلقة بالكفاءة التشغيلية والالتزام بالسياسات الإدارية أي ان الهدف من الرقابة الإدارية التحقق من كفاءة أداء العمليات التشغيلية في المنظمة والتحقق من الالتزام بالقوانين واللوائح والسياسات التي وضعتها إدارة المنظمة. (علي وشحاتة 2006 ص 59)

ويعرفها " تومسون " بأنها جعل الأشياء تتم طبقا للطريقة او الخطط الموضوعة. (أبو قحف، 2002، ص 472)

والرقابة الإدارية واحدة من الوظائف الرئيسية الأربعة تهتم بمراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا فالتخطيط والتنظيم والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفعاليتهم والرقابة معنية بمتابعة كل هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة اتجاه تحقيق أهدافها(الشويلي، 2006، ص 176) .

وتعرف الرقابة الإدارية على انها وظيفة قياس الأداء ومقارنته مع مقاييس معينة ومن كونها تمارس بصورة مسبقة ثم البحث عن نقاط الضعف الحاصلة وعن الأخطاء المرتكبة ولكشف الانحرافات ومعرفة أسباب هذه الانحرافات الواقعة والعمل على تصحيحها او ابلاغ الجهات المسؤولة عنها. (الدوري واخرون، 2012، ص 256).

لم يتفق الفقهاء كعادتهم فيما يتعلق بموضوع حقل العلوم الاجتماعية والإنسانية على تحديد لمفهوم الرقابة إذا انطلق كل منهم لهذا الغرض من زاوية تعكس او تعبر عن البيئة الثقافية والاجتماعية التي ينتسب اليها فهناك تعريفات للرقابة الإدارية لثلاثة اتجاهات فكرية رئيسية.

1 - الفكر الكلاسيكي:

حيث نظر للرقابة على انها استخدام للسلطة والنفوذ لاختبارالافراد على تنفيذ الأوامر والتعليمات ومحاسبتهم وتوقيع العقاب عليهم في حطئهم او اهمالهم.

عرفا أنصار هذا الفكر الرقابة الإدارية: على انها عملية تفتيش او تخويف الافراد التنظيم، أي الرقابة في نظرهم عبارة عن عملية تركيز على التهديد بالعقوبة والوعد بالمكافأة لتحقيق المشروعية ومنع الانحرافات(الفاعوري، 2008، ص 18)

2 - الفكر السلوكي:

ينظر الى الرقابة على انها سلوكية ومن ثم يرى ان الرقابة تشكل أسلوبا وطريقا هاما على سلوك الافراد.

اما bodian and ciglion فقد عرفا الرقابة الإدارية بأنها العملية التي تم من خلالها قيام فرد او جماعة او منظمة بتحديد او منظمة بتحديد ما يقوم به العاملين بالشكل الذي يؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة(الطراونة وعبد الهادي، 2012، ص 21).

فالرقابة الإدارية هي قدرة فرد او مجموعة من الافراد في التأثير على سلوك فرد آخر او تنظيم معين بحيث يحقق التأثير من النتائج المرجوة.

3 - الاتجاه العلمي:

ركز أنصاره على الناحية التطبيقية للرقابة كما هو حال بالنسبة للعالم الفرنسي " هنري فايول " الذي يعطي للرقابة أهمية خاصة ويعرفها بانها " التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث وفقا للخطة الموضوعة وللتعليمات الصادرة وللمبادئ التي تم اعدادها ومن أهدافها توضيح نقاط الضعف والاختفاء لمنع تكرارها.

ويعرف أستاذ الإدارة العامة الأمريكي الشهير " مارشال ديموك " الرقابة بأنها " الطريقة او الوسيلة التي يمكن للقيادة او الرئاسة الإدارية ان تعرف وتحدد بها هل الأهداف قد تحققت على اكمل وجه وبكفاية وفي الوقت المناسب والمحدد لها(منصور، 1999، ص 240) ويعرف ديسلر 1962 الرقابة بأنها الوظيفة التي تتضمن ان الأنشطة توافر لنا النتائج المرغوبة وتتعلق الرقابة بوضع هدف وقياس الأداء واتخاذ الاجراء التصحيحي(الجوهر، 2012، ص 39).

2 - أهمية الرقابة الإدارية:

تكمن أهمية الرقابة في كونها احدى وظائف الإدارة الأساسية، فهي بحق من اهم وظائف القائد الإداري اذ بواسطتها يمكن التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة فهي وظيفة مراجعة لإصلاح الأخطاء الموجودة ف التنظيم(بن حبتور، 2008، ص 2015) والرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في كل المستويات الإدارية وليست مقصورة على الإدارة العليا فقط وان كانت تختلف من موقع لآخر حسب اختلاف السلطات المخولة للمديرين في المنظمة.

وتبرز أهمية الرقابة في صلتها الوثيقة بباقي مكونات العملية الإدارية.

2 - 1 - الأهمية النظرية:

الرقابة عملية ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها المدير في دورة العمل الكاملة (التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق ثم التنفيذ والمتابعة والتقييم)، فهي أحد العناصر الرئيسية الهامة للعملية الإدارية التي يقوم بها المدير في أي مستوى اداري. الرقابة الإدارية عملية مستمرة وملازمة ومكاملة ولا يمكن ان تؤدي بشكل منفصل عن الوظائف الإدارية الأخرى.

تمكن من اكتشاف الانحرافات وتجديد المسؤول عن الانحراف وتعمل على خدمة الإدارة ومساعدتها في ضمان ان الأداء يتم وفقا للخطط الموضوعة(ديري، 2011، ص 15) .

2-2- الأهمية العلمية:

- تساعد على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة وتحديد قدرة الإدارة في تحقيق الأهداف والنتائج.

- التأكد من حسن استخدام الموارد المحددة (بشرية ومادية واموال) والتصرف فيها الخطط المحددة.

- تحقيق الوفرة المادي في تكلفة التنفيذ والحد من الاسراف، فالإمكانيات حين تخص لأغراض الإدارة تكون قد تحددت على أساس الخطة المقررة.

- تعمل الرقابة على رفع مستوى فاعلية وكفاءة الاعمال من خلال التأكد من ان أنظمة العمل تؤدي الى أكبر نفع بأقل التكاليف.
- توفير بدائل وأساليب حديثة لحل المشكل (نظامالبصمة)
- الكشف عن التميز والتفوق وابداع الافراد ومكافأتهم وتحفيزهم.
- ضمان اتخاذ القرارات السليمة وتنفيذها واحترامها (التراخيص، الرشوة، الاختلاس).

3 - خصائص الرقابة الإدارية:

يعتبر وجود أي نظام رقابي في أي منظمة امر غاية في الأهمية وذلك لضمان التنسيق بين الافراد المعنيين او المكلفين فيها، ولتحقيق الغاية التي أنشئ من اجلها لا يعتبر أي نظام للرقابة جيدا او فعالا الا إذا احتوى على مجموعة من الخصائص ويجب على إدارة المنظمة ان تتأكد من وجود هذه الخصائص في كل مراحل العملية الرقابية وفيما يلي عرض لاهم هذه الخصائص:

3 - 1 - الدقة:

- المعلومات المتعلقة بالأداء يجب ان تكون دقيقة حيث ان البيانات غير الدقيقة الناتجة من نظام الرقابة يمكن ان تقود المنظمة الى اتخاذ اجراء اما انه سوف يفشل في معالجة المشكلة او ان يؤدي الى خلق مشكلة لم تكن موجودة من قبل . (الطراونة، 2012، ص 133).

3 - 2 - الوضوح:

يجب أن تكون كل المعلومات والاتصالات المكتوبة او الشفوية الخاصة بالرقابة واضحة ومفهومة للجميع حتى يمكن تفسيرها من قبل من يتأثرون بها ويجب ان تذكر المعايير بطريقة غير معقدة وان تكون مفهومة وسهلة التطبيق ويتعين كذلك على أية طرق وأساليب مستخدمة في تنفيذ الرقابة، ان تكون مقبولة وواضحة من قبل من سيقومون بتطبيقها. (شريف وسلطان، 2012، ص 273)

3 - 3 - المرونة:

- تعمل غالبية المؤسسات في ظل ظروف بيئية دائمة التغير وكثيرا ما يترتب على ذلك تعديل بعض الأهداف والاستراتيجيات والخطط ويقصد بالمرونة ان يكون النظام الرقابي قابل للتكيف مع هذه التغييرات والتعديلات في المنظمة وفي البيئة المحيطة بها ودون ذلك قد تضطر الشركة لإعادة تصميم النظام الرقابي بأكمله مع كل تغيير في الظروف الداخلية او الخارجية المحيطة بالشركة(علي شريف واخرون، 2008، ص 298).

3 - 4 - الموضوعية:

- أي نظام رقابي فعال يجب الا يخضع لمحددات واعتبارات شخصية فإن شخصية المدير او شخصية المرؤوس قد تؤثر على الحكم على الأداء وتجعله حكما غير سليم ولهذا يجب ان تتميز الأنظمة الرقابية بالموضوعية المعايير الموضوعية قد تكون معايير كمية مثل التكاليف او ساعات العمل للوحدة او تاريخ الانتهاء من العمل كما قد تكون معايير نوعية مثل برامج أفضل تدريب او تحقيق نوع محدد من التحسين في جودة ونوعية الافراد والمهم هنا انه بغض النظر عن نوع المعيار الموضوعي يجب ان يكون المعيار قابلا للتحديد والاختبار الدقيق(الطراونة، 2012 ص 137).

3 - 5 - سرعة الإبلاغ عن الانحرافات: ان النظام الرقابي المثالي هو ذلك النظام الرقابي الذي يمكن من خلاله اكتشاف الانحرافات قبل حدوثها مما يتطلب السرعة في الإبلاغ عنها والسرعة في توصيل المعلومات اللازمة والملائمة التي يحتاجها المدير لمعالجة الانحرافات وتصحيحها قبل تفاقمها.

3 - 6 - التوقيت:

لا يعني التوقيت السرعة بل هو ان تأتي المعلومات في الوقت المناسب وللجهة المستفيد منها فلا فائدة من معلومات تصل قبل او انها بوقت طويل فتصبح غير ذات فائدة(العامري، 2008، ص 249).

3 - 7 - التكامل:

يجب ان تتكامل وظيفة الرقابة مع وظيفة التخطيط حتى لا يكون التخطيط ودور الرقابة في واد آخر وأفضل طريقة لتحقيق هذا التكامل هو ان تؤخذ في الاعتبار اثناء ممارسة وظيفة التخطيط، فعندما توضع اهداف الخطة يجب ان يتجه التفكير في نفس الوقت الى تحديد المعايير التي سيتم على أساسها الرقابة والتأكد من مدى تحقيق تلك الأهداف.(علي شريف واخرون، 296 - 295 .)

3 - 9 - سهولة الفهم:

تملي طبيعة العمل نظام الرقابة الواجب اتباعه لذا لا بد من ان يراعي في نظام الرقابة مناسبة النشاط من ناحية وقدرة المديرين من ناحية أخرى كما يجب ان لا يكون التعقيد في نظام الرقابة هو القاعدة مما يجعل الرقابة غير فعالة في تحقيق أهداف التنظيم.

3 - 10 - التنبؤ بالمستقبل:

يجب ان لا تقتصر النظم الرقابية المستخدمة على اكتشاف الانحرافات العالية او المتزامنة مع العملية الإنتاجية وانما على المدير ان يسعى جاهدا للحصول على أساليب رقابية تمكنه من التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها.

3 - 11 - الاعمال التصحيحية:

ان أي نظام رقابي فعال هو ذلك النظام الذي لا يشير فقط الى الانحرافات الجوهرية عن المعايير الموضوعية ولكنه ذلك النظام الذي يوضح ويقترح مجموعة من الخطوات والاعمال او الإجراءات لتصحيح الانحرافات.

3 - 12 - استخدام جميع خطوات الرقابة:

ان عملية الرقابة تتكون من مجموعة من الخطوات سواء في تحديد المعايير الرقابية او تجميع بيانات ومعلومات عن الأداء الفعلي، مقارنة للأداء الفعلي بالمعايير وبالتالي فإن نقص في احدى الخطوات السابقة قد يؤدي الى عدم فعالية النظام الرقابي.

3 - 13 - المشاركة:

ينبغي لأي نظام رقابي فعال ان يكون مقبولا لجميع الأعضاء الموظفين في المؤسسة وحتى يكون هناك قبولا فلا بد من المشاركة الأعضاء في تصميم هذا النظام وخاصة عند وضع المعايير الرقابية فكلما كانت هناك مشاركة كلما كان هناك قبولا كلما كان هناك قبولا كلما كان هناك تعهدا والتزاما بالتنفيذ والمتابعة كلما أدى الى نجاح العملية الرقابية وتحقيق أهدافها.

4 - وسائل الرقابة الإدارية:

ان تحقيق اهداف النشاط الرقابي يتطلب وجود وسائل معينة يمارس من خلالها ذلك النشاط ويكمن فيما يلي تحديد الوسائل الرقابية الملائمة لبعض أنواع الرقابة فالرقابة الإدارية تمارس من خلال نوعين من الوسائل الرقابية هي:

- السلطة الرئاسية
- التفتيش الإداري
- التقارير الإدارية
- الأجهزة الرقابية
- الاشراف والملاحظة
- الشكاوى
- الميزانيات التقديرية
- السجلات الإحصائية
- الملاحظة الشخصية
- التقارير الخاصة
- المعادلات والنسب المالية
- تحليل التكاليف الثابتة والمغيرة
- مقاييس الكفاية الإنتاجية وفعالة الأداء

- بحوث العمليات

5 - أنواع الرقابة الإدارية:

هناك العديد من أنواع الرقابة الإدارية، ويمكن التعرف عليها حسب المعيار المستخدم في تصنيفها، مثلا حسب النوعية، المصدر... الخ وسوف نستعرض بعض هذه الأنواع عن النحو التالي:

* أنواع الرقابة من حيث مصدرها:

ضمن هذا الإطار يمكن ملاحظة نوعين من أنواع الرقابة

1 - الرقابة الداخلية:

تخضع المنشأة للرقابة الداخلية المباشرة وغير المباشرة حيث يراقب التقسيم من قبل المدير المسؤول عنه ومن قبل تقسيمات أخرى مخصصة بإجراء الرقابة الدورية والاستثنائية. (الشماع، 2004، ص 347)

أي وجود قسم خاص في المنظمة مهتمة بالقيام بالأعمال الرقابية. (العلامة، 2010، ص 210)

ويقصد بالرقابة الداخلية تلك التي تقع ضمن مسؤوليات الإدارة والعاملين بالمشروع بهدف التعرف على ما يجري اثناء التنفيذ وضمان تحقيق نتائج المرغوبة ومن مهام الرقابة الداخلية مقارنة النتائج المحققة وبذلك تأخذ الرقابة الداخلية شكلين مميزين، متابعة الأداء وتقويم الأداء. (كافي، 2012، ص 357).

ومن أنواع الرقابة الداخلية ما يلي:

الجهاز الدائم للرقابة الداخلية:

تملك معظم المنظمات المتوسطة والكبيرة الحجم جهازا مخصصا للرقابة الإدارية بشكل إدارة مستقلة تتبع مباشرة لمجلس الإدارة في المنظمات الكبيرة الحجم ولأصحاب المنظمة المتوسطة الحجم.

رقابة اللجان:

تشكل إدارة المنظمات لجان من أعضائها تتحصر مهمتها في الموضوعات التي كلفت بها بموجب القرار الإداري وتنتهي هذه المهمة بانتهاء الموضوع الذي كلفت به علما بأن وجود هذه اللجان لا يلغي بالضرورة دور الجهاز الدائم للرقابة.

رقابة الإدارة:

بالإضافة الى القيادة والتوجيه فإن الإدارة العليا تقوم بمهمة الرقابة المباشرة على الجهات التي تتبع لها سواء من خلال الجولات الميدانية او من خلال تتبع التقارير.

رقابة العاملين:

ان الرقابة الإدارية السليمة يجب ان تقنع العاملين بأن معايير الأداء الموضوعة عادلة وقد سممت بطريقة لا تؤدي لإرهاقهم لأنها قد راعت للإمكانيات المتاحة لعملية التنفيذ، وان الرقابة ماهي الا أداة لقياس تقدمهم وتحسين مستوى أدائهم والكشف عن المقصرين في عملهم لمساعدتهم عن تجاوز التقصير وتحسين معدلات الأداء (الطراونة، 2012، ص 174).

2 - الرقابة الخارجية:

يمارس الرقابة الخارجية جهة من خارج المنظمة اما على أساس عقد موقع مع هذه الجهة الخارجية او بحكم القانون ويجبر القانون في كثير من البلدان الشركات المساهمة العامة على تعيين مدقق خارجي من المدققين المعتمد لكي يقوم بالتدقيق على حساباتها وكتابة تقرير عن دقة هذه الحسابات وفق الأصول المتعارف عليها. (درة، 2012، ص 280)

3 - أنواع الرقابة حسب أهدافها:

بموجب هذا التقسيم هناك نوعين من الرقابة:

الرقابة الإيجابية:

تهدف هذه الرقابة الى التأكد من ان كافة الإجراءات يتم العمل بها طبقا للوائح والأنظمة والتعليمات المعمول بها داخل المنظمة بما يكلف تحقيق أهدافها من جهة والتنبؤ بالانحرافات ولمنع حدوثها.

الرقابة السلبية:

وتعمل هذه الرقابة على البحث عن الأخطاء والانحرافات والعمل على منع حدوثها مع التركيز على معاقبة مرتكبي هذه الأخطاء والانحرافات لهذا تسمى بالرقابة البوليسية ففي غالبية المنظمات الإدارية في الدول النامية تأخذ بالرقابة السلبية وتعتمد تجاهل الرقابة الإيجابية. (درة، 2017، ص 285).

6 - الرقابة من حيث مستويات:

تصنف الرقابة وفق هذا المعيار ضمن ثلاثة أنواع وهي:

1 - الرقابة على مستوى الفرد:

يسعى هذا النوع من الرقابة الى تقسيم أداء الافراد العاملين، ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك. (مصطفى، 2012، ص 106)

مهما كان مستوى الاعلام المؤسسي في أي منظمة ومهما توفرت للعاملين الظروف المادية المناسبة الا ان هناك عدد من العاملين الذي يمارسون بعض السلوكيات المخالفة لضوابط العمل وقواعد السلوك، فالآخر عن الدوام والانصراف باكرا قبل انتهاء الدوام والتمارض واضاعة الوقت ورفض تنفيذ التغيير وعرقلة سير العمل ماهي الا بعض من المخالفات التي تحتاج تصويبا من إدارة المنظمة وتتطلب وضع تعليمات خاصة بانضباط العاملين. (درة وجودة، 2012، ص 282 - 281)

يهدف نظام الانضباط على الحفاظ على حقوق المنظمة وحقوق كافة الأطراف فيها وبالتالي فهو ليس وسيلة لتصيد الأخطاء وايقاع العقوبات ولكنه وسيلة وقائية تعمل على افهام الموظفين بأن هناك عقوبات ستفرض في حالة وجود مخالفات.

2 - الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية:

الرقابة على أداء ونتائج اعمال الدائرة او القسم، حيث يقوم بداية مدير الدائرة او رئيس القسم بالرقابة على اعمال الوحدة التنظيمية التابعة له بالإضافة الى الرقابة التي تفرضها الإدارة العليا على اعمال كافة الدوائر والاقسام، ويهدف هذا النوع الى قياس وتقييم الإنجاز لإدارة واحدة او قسم من اقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوب منها.

3 - الرقابة على مستوى المؤسسة ككل:

وهو المستوى الثالث للرقابة في منظمات الاعمال والغرض منه تقييم الأداء الكلي للمؤسسة ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من اجل تحقيقها. (مصطفى، 2012، ص 106) .

تتضمن الرقابة كل ماله تأثير على أداء ونتائج اعمال المنظمة ككل ولا تقتصر الرقابة على موظفين معينين او وحدة تنظيمية محددة فالرقابة هنا تتصف بالشمولية والعمومية.

7 - أنواع الرقابة حسب نوع وسائل جمع المعلومات:

1 - الرقابة على الوثائق والمستندات والسجلات:

أي فحص المستندات والوثائق والتثبت من صحتها وتحركها وفقا للإجراءات المرسومة، (مثل مراجعة سجلات الموظفين عند ترقية موظف ما للحصول على معلومات عن أدائه لعمل لعدد من سنوات خدمته والجزاء التأديبية التي تعرض لها، سجل الحضور الخاص به لمعرفة الزامه). (مراجعة سجلات التوظيف لشخص ما للتأكد من تعيينه وفق النظام).

تشكل الوثائق والمستندات والسجلات وسيلة من وسائل الرقابة على الإدارة العامة منذ القدم وأثبتت فعاليتها (رقابة شكلية او مستندية)

2 - الرقابة على سلوك العاملين وأدائهم للعمل:

وتركز على جمع المعلومات عن سلوك وأداء العاملين من خلال الملاحظة الشخصية للمراقب لأعمال الموظفين في ظروف طبيعية وصورة واقعية مما يزيد من دقة المعلومات ويمكن استخدام الكاميرات، مثل مراقبة الاعمال اليدوية او الجسدية.

8 - مبادئ الرقابة الفعالة:

يعد وجود نظام رقابي فعال شرطا لازما لضمان تحقيق الأهداف المنشودة من وظيفة الرقابة. ان مثل هذا النظام ينبغي ان يشمل تحديدا واضحا ومنطقيا للأجهزة او المعدات او الرسائل او الأشخاص المسؤولين عن المهمة الرقابية. (العلاق، 2008، ص 346). تخضع عملية الرقابة لبعض المبادئ او المتطلبات التي يجب ان يأخذها المدير المختص في الحساب حتى تكون الرقابة فعالة.

ومن اهم هذه المبادئ:

- يجب ان يكون نظام الرقابة مناسباً لطبيعة العمل واحتياجات الإدارة وان يكون سهلاً واضحاً بحيث يفهمه المدير الذي يستعمله ومن لا يطبق عليهم من المرؤوسين وأن يكون مرناً أي قابلاً للتعديل بحيث يتلاءم مع أي تعديل يطرأ على سير العمل.

- يجب الا يكون الهدف من الرقابة إرضاء رغبات او دوافع شخصية وانما يجب ان يكون وسيلة لتحقيق اهداف موضوعية لا شخصية، فلا بد من اهداف معلنة للأفراد واجراء المناقشات معهم حتى تتضح وتكون خلية من الغموض والابهام، ويشتق منها المعايير بمنتهى الدقة والوضوح وتبلغ للأفراد ويتم التأكد من مدى فهمهم لها واجراء التجارب الميدانية عليها تطبيقاً حتى تعرف المنظمة العامة أساساً كيف سيتم الرقابة عليها ويعرف كل فرد واجباته وحقوقه عن الرقابة حتى لا تكون العلاقة ثنائية كريمة. (حجازي، 2002، ص 253)

- يجب ان يعني نظام الرقابة بوسائل العلاج والإصلاح وذلك لأن النظام السليم للرقابة هو الذي يكشف الأخطاء والانحرافات ويبين مكان حدوثها ومن المسؤول عنها وما الذي يجب عمله لتصحيح الأوضاع.

- يجب الا تعدد أوجه الرقابة بدون مبرر حتى لا تؤدي الى تعطيل اتخاذ القرارات وانتشار روح السلبية لدى المديرين، كما ان تعدد أوجه الرقابة دون مبرر يؤدي الى ان يكون نظام الرقابة كثير التكاليف أي ليس اقتصاديا.

- قدرة النظام الرقابي على اكتشاف الانحراف أي قدرته على اكتشاف الأخطاء وتلاقيها بسرعة الممكنة، اذ كلما كان تلاقي الأخطاء ميسورا كلما أمكن ذلك إيقاف الخطأ قبل ان يتسع ويتحول الى مخاطر. (الطراونة، 2012، ص 167).

- يجب ان تتجع الرقابة في توجيه سلوك الافراد لأن النتائج المستهدفة من الرقابة لا تصبح ذات فاعلية الا عند تأثيرها في سلوك الافراد، لأن الرقابة وسيلة وليست غاية فجرس الإنذار بالحريق لا يطفئ النار وانما يساعد في استجابة شخص لهذا الإنذار او بآخر، والتي تعكس فاعلية الرقابة.

- ينبغي الا تقتصر الرقابة على النتائج سهلة القياس مثل صرف جميع المستحقات، وانما يجب ان تشمل الرقابة حتى النتائج غير سهلة القياس مثل الخدمة في مستشفى او مصرفة، وذلك بالعمل على صياغة معظم الأهداف في شكل قابل للقياس واخضاعه للرقابة.

- الدقة والكفاءة يجب ان يتمتع أجهزة الرقابة بالكفاءات والمؤهلات المطلوبة عند القيام بعملية الرقابة بالشكل الأمثل كما يجب ان يقدم النظام الرقابي معلومات دقيقة عن واقع عملية التنفيذ والانحرافات التي تحدث اذ كلما كانت المعلومات دقيقة ومعبرة عن حقيقة الواقع، ساعدت متخذ القرار في المنظمة على اتخاذ قراره بكفاءة وفاعلية وبالتالي أسهمت هذه القرارات في حل المشكلات التي تقع في المنظمة. (يوسف، 2013، ص 259 - 360)

9- الرقابة الذاتية.

أما شريف(2006) فيعتبر الرقابة الذاتية ما كان نابعا من داخل الفرد، يتمثل حقيقة ان الله مطلع عليه يعلم السر وأخفى، وراقب عليه في كل حركاته، وهي كفيلة وحدها حين يحسها القلب البشري على حقيقتها ان تجعله في حذر دائم، فيكون خير مراقب لنفسه. فهي بذلك تربي في الفرد النفس اللوامة التي تراجع وتحاسبه أولا عندما يفعل شيئا مخالفا لما أمر الله

به، او يخالف ما هو موكل اليه من طرف الآخرين سواء كانوا افرادا او جماعات. (حميد، 2003)

مفهوم الرقابة الذاتية:

الرقابة مصطلح ذو شقين رقابة ذاتية تتبع من داخل الفرد فهو رقيب على سلوكه واعماله، والرقابة بمدلولها العام والتي تعني بالضبط في أوسع معانيه. (الفظافة، 2010). ويقصد بالرقابة الذاتية هو ان يراقب الانسان نفسه في جميع أقواله وافعاله، وان لا يتعدى الحدود المسموح له بها في ظل الحرية التي كفلها له دينه او مجتمعه، وان يكون الانسان قادرا على التصرف الكامل في جميع شؤون حياته مع تحمل النتائج المتوقعة من تلك التصرفات سواء كانت إيجابية اوسلبية ويصبح قادرا على الابداع والتفكير. (الليدان، 2010) وهي الرقابة النابعة من داخل الانسان، وهي التي تباشر سلطة داخلية في الانسان، فتوقظ فيه الضمير وتعمق الشعور بالالتزام دون الحاجة الى وجود رقابة خارجية. (الأحمد، 2008) مما سبق يتضح ان الرقابة الذاتية مراقبة الانسان لنفسه في جميع تصرفاته، والقدرة على تحمل نتائج تصرفاته الإيجابية او السلبية.

مصطلحات الرقابة الذاتية في علم النفس:

تعددت مصطلحات الرقابة الذاتية في علم النفس، واختلفت مسميات العلماء لها، فمنهم من أطلق عليها لفظ " الرقابة الذاتي " او (المراقبة) بينما البعض الآخر أطلق عليها الفاظا متعددة مثل: لفظ الحكم الخلفي، الضبط الذاتي، الضمير)، وعلى الرغم من تعدد المسميات الا انه سيضل المعنى واحدا ويهدف الى غاية واحدة.

وسوف نتناول هذه المصطلحات بتعريف عنها:

الحكم الخلفي: هو قدرة الفرد على اصدار القرارات والاحكام بصورة أخلاقية التي تستند الى مبادئ داخلية لدى الفرد، والتصرف وفقا لهذه الاحكام، فالحكم الخلفي يشير الى التفكير بالخيارات والبدائل التي تقود في النهاية لاتخاذ القرار الخلفي بعد المرور بعمليات ذهنية معرفية مترابطة، ذات أساس منتظم يعتمد على قيم الفرد وافكاره واخلاقه. (التاج والصمادي، 2012).

في حين ان الضبط الذاتي عرفه جولد فرايد (goldfried, 2007) بأنه: العملية التي من خلالها يتعرف الفرد على العوامل الأساسية التي توجه وتقود وتنظم سلوكه.

أهمية الرقابة الذاتية:

- ينتمي شعور الفرد بمحاسبة نفسه على كل عمر صغير او كبير.
- تساعد على اكتشاف الفرد لأخطائه بنفسه، وذلك لعلاجها والتغلب عليها وعدم الوقوع فيها مرة أخرى.
- تنمي شعور الفرد احساسه بالمسؤولية تجاه ما يقوم به من اعمال وما يؤديه من مهام.
- تدعو الى السعي لمكارم الاخلاق وفضائل الاعمال، فالرقابة الذاتية تؤكد على ان الانسان مسؤول عن اعماله وافعاله امام نفسه، وليس خوفا من غيره.

- تخلق روح التعاون والمودة والحب بين افراد المجتمع، وتنظيم حياتهم. (اللحيان، 2010)

النظريات المفسرة للرقابة الذاتية:

تناول علماء النفس الرقابة الذاتية في العديد من نظرياتهم للسلوك الإنساني تحت مسمى الضبط الذاتي، وقد اعتمدت الباحثة هذه النظرية:

نظرية التحليل النفسي:

كان فرويد freud كما وضحت (العرفج، 2000) اول من وضع نظرية تتعامل بشكل مباشر مع ضبط الذات لدى الفرد، وذلك من خلال تقديم نظرية متكاملة عن نمو الشخصية، حيث تبحث في القوى اللاشعورية التي تحكم السلوك الإنساني.

ووفقا لهذه النظرية فإن شخصية الفرد تتكون من ثلاث مكونات وهي: الهو - الأنا - الأنا الأعلى. (الجار الله، 2004).

الهو id، وهو النظام الأساسي في الشخصية، ومصدر لكل الغرائز ويمثل العنصر البيولوجي ويحكمه مبدأ اللذة، أما عن وظيفته فهي تفرغ وإطلاق الطاقة الموجودة لدى العضوية، والمحافظة على مستوى متدن من التوتر، لذلك يسعى الهو دائما الى اشباع الحاجيات بشكل لا يتناقض مع قيم المجتمع وأخلاقه، وينطلق من مبدأ الواقع، فهو يسعى

الى الاشباع لكن بطريقة تختلف عن اشباع الهو، بحيث ان الانا يراعي متطلبات العالم الخارجي، ومن اهم وظائف الانا: تطوير الإحساس بالواقع والتكيف معه، وضبط الحوافز الغريزية وتطوير حلول مرضية. (أبو سعد وعربيات، 2009)

في حين ان الانا الأعلى Super Ego هو مستودع المثاليات والاخلاقيات والقيم الدينية (زهرا، 2006)، والمعايير الأخلاقية هو يتكون من نظامين فرعيين هما الضمير (ينسب الى القدرة على التقييم الذاتي والانتقاد والتأنيب) والانا المثالية (تصور ذاتي مثالي يتكون من سلوكيات مقبولة ومستحسنة) (الوحيدي، 2012)، وبالتالي تكمن وظيفة الانا الأعلى في الشخصية على محاولة كبح جماع الهو وخاصة العدوانية والجنسية، وكذلك محاولة وصول الفرد الى الكمال، وأيضا العمل على إمكانية اقناع الانا بأن تحل الأهداف الأخلاقية محل الأهداف الواقعية (الزيود، 2003).

وبذلك تكون هذه الجوانب الشخصية في صراع دائم، فهي تسعى لإشباع الغرائز وتجنب الألم حتى وإن كانت غير مشروعة، وحين ينشط الانا لإجابة مطالب الهو غير مشروعة تقوم الانا الأعلى بممارسة الضغوط على الانا بشكل الشعور بالذنب لأنه يمثل الضمير والرقيب الذاتي للإنسان، اما حين يوفق ويوازن الانا بين مطالب الهو والانا الأعلى المتمثل في القيم والأخلاق كانت الشخصية متزنة وسوية .

ترى الباحثة ان هذه النظرية ركزت على مكونات الشخصية والصراع القائم فيما بينها، فحين تقوم التلميذة بسلوك غير مشروع بذلك تلبي حاجة الهو سواء كان غريزة جنسية او عدوان او غيرها، وفي حال لم تستطع الانا السيطرة فهنا يأتي دور الانا الأعلى - الضمير - بالضغط على الانا بالتأنيب والانتقاد والتقييم، مع محاولة كبح جماح الهو، وحث الانا لتصل الى الكمال والمثالية، وبالتالي تستطيع التلميذة اصدار القرار والحكم على السلوك بصورة أخلاقية مستندة على مبادئها الداخلية.

النظرية السلوكية:

يعتبر واطسون Watson المؤسس الأول للمدرسة السلوكية في علم النفس، فقد ركز على دراسة ما يفعله الفرد وما يصدر منه من سلوكيات بغض النظر عما يفكر فيه، فقد كان اهتمامه منصبا على وصف السلوك وكيف يمكن التنبؤ به وضبطه، وقد لجأت المدرسة السلوكية الى اتخاذ المثير - الاستجابة محورا مركزيا في تفسيرها ومعالجتها للسلوك الإنساني، وأكدت على أهمية البيئة المحيطة بالإنسان في تشكيل السلوك، كما اكد علماء هذه المدرسة أمثال سكندر Skinder على ان السلوك الإنساني بما فيه ضبط الذات هو نتاج البيئة المحيطة بالإنسان وبالتالي يمكن توقعه . (الجار الله، 2004).

خلاصة الفصل :

يتبين من خلال عناصر الرقابة الإدارية والذاتية ، هو اختلاف مفاهيم الرقابة بين مجموعة من الباحثين في العلوم الإدارية والنفسية ، كما تتجلى بعض المفاهيم في تحديد الرقابة من حيث الأهداف أو المستويات داخلية وخارجية ، وهذا ما يعزز اهمية الرقابة في المؤسسات الاقتصادية أو الخدماتية .

تمهيد

1. منهج الدراسة
2. مجتمع الدراسة
3. عينة الدراسة
4. الدراسة الإستطلاعية
5. أداة جمع البيانات
- . الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة
6. إجراءات جمع البيانات
7. أساليب المعالجة الإحصائية للدراسة

تمهيد :

تعتبر الدراسة الميدانية من أهم مراحل البحث حيث يمكن للباحث تحصيل وجمع البيانات والمعلومات حول مجال بحثه ودراسته، ثم يقوم بعد ذلك بتفريغ تلك البيانات والمعلومات وتفسيرها وتحليلها وفقاً لطرق وأساليب منهجية ليتم بعد ذلك التوصل إلى نتائج تكون بمثابة الركيزة الأساسية للجانب النظري، وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى تلك الطرق والأساليب المنهجية المتبعة في إنجاز هذه الدراسة الميدانية .

1- منهج الدراسة :

إن لكل بحث أو دراسة علمية منهج يوافقه ويقود الباحث إلى الوصول إلى نتائج وحقائق مستوحاة من هذا البحث فأى موضوع لابد فيه على الباحث تطبيق منهج يستجيب لطبيعة الموضوع ويعتبر المنهج بصفة عامة الطريقة الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في دراسته بغية الوصول إلى نتائج علمية إذ يتوقف المنهج المتبع على طبيعة الموضوع الذي يختاره الباحث أثناء قيامه بالبحث ، وبذلك لاحظنا أن المنهج المناسب لدراستنا هو المنهج الوصفي التحليلي .

والمنهج الوصفي عتمد على دراسة الوقائع و يهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كافياً أو تعبيراً كمياً ، فالتعبير الكمي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها ، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى المختلفة . (عبيدات ، نوقان وآخرون ، 2003 ، 191)

فرغم الإنتقادات التي وجهها بعض الباحثون للمنهج الوصفي إلا أنها لا تقل من أهمية استخدامه في مجالات استخدامه في مجالات مختلفة لدراسة الظواهر الإنسانية ، لأن عملية الوصف هي الخطوة الأولى في طريق العلم : (عمار بوحوش ، 2001 ، ص145-146)

- 1 . يقدم معلومات وحقائق عن واقع الظاهرة الحالي .
 - 2 . يوضح العلاقة بين الظواهر المختلفة والعلاقة في الظاهرة نفسها كتوضيح العلاقة بين الأسباب والنتائج .
 - 3 . يقدم تفسيراً للظواهر والعوامل التي تؤثر فيها ، مما يساعد على فهم الظاهرة نفسها
 - 4 . يساعد في التنبؤ بمستقبل الظاهرة نفسها .
 - 5 . يعتبر الأسلوب الأكثر شيوعاً واستخداماً في العلوم الإنسانية .
- فمفهوم البحوث الوصفية يرتبط بتوضيح واقع الحوادث والأشياء ، ولا يتوقف توضيح أو وصف الواقع على تقرير حقائقه الحاضرة كما هي ، بل يتناولها بالتحليل والتفسير لغرض

اجترار الإستنتاجات المفيدة لتصحيح هذا الواقع أو تحديثه أو استكمالها أو استحداث معرفة جديدة به ، فهو يهدف إلى فهم الحاضر ببيانات وحقائق واستنتاجات واقعية لتوجيه المستقبل . (مجد زيدان حمدان، 1989، ص 66)

2- مجتمع الدراسة المتوقع :

أجري البحث الميداني في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط ، كما تم إحصاء مجتمع الدراسة في الجدول التالي :

الجدول رقم(01) يبين توزيع استبيانات الدراسة على مجتمع الدراسة.

الإستبيانات الصالحة للدراسة		الإستبيانات المسترجعة		الإستبيانات الموزعة	المؤسسة
%	العدد	%	العدد		
97	80	82	82	100	

لقد تم توزيع 100 استبيان تم توزيعها على مجتمع الدراسة، استرجع منها 82 استبيان، اي بنسبة 82 % وكانت منها 80 بنسبة 98 % صالحة للتحليل والدراسة.

3- الدراسة الاستطلاعية :

تعد الدراسة الإستطلاعية خطوة هامة في إجراء البحوث الميدانية قصد التعرف على عينة الدراسة ومعرفة خصائصها بالإضافة إلى قياس بعض الخصائص السيكومترية للأداة المستخدمة من أجل التأكد من صلاحيتها واستخدامها في الدراسة الأساسية ، كم تهدف هذه الدراسة الإستطلاعية إلى ما يلي :

. تحديد جوانب القصور في إجراءات تطبيق أدوات جمع البيانات ، كما يمكن تعديل التعليمات الخاصة بأدوات الدراسة ومعرفة خصائص عينة الدراسة الإستطلاعية

. تمكن الباحث من التحقق من صلاحية أداة القياس وصدقها وثباتها ومعرفة مدى ملاءمتها

لتحقيق أهداف الدراسة . (محمد عبد الحليم منسي، 2003، ص267)

ولقد بلغت عينة الدراسة الاستطلاعية المتوقعة في الدراسة (30) موظف إداري من مختلف الرتب الوظيفية بالجامعة .

الخصائص السيكومترية لأداة جمع البيانات :

قبل تطبيق أي أداة من الأدوات يجب التأكد من مدى استقرارها وموضوعيتها وثباتها وصدقها وهو ما يعرف بالخصائص السيكومترية للأداة .

3-1 الصدق : يعتبر الاختبار صادقا إذا كان يقيس ما وضع لقياسه

(مقدم عبد الحفيظ، 1993، ص146).

أ- حساب الصدق التمييزي : تعتبر احد الطرق الإحصائية في قياس الصدق بطريقة المقارنة الطرفية ، حيث قمنا بتقسيم درجات العينة إلى طرفين بعد ترتيبها وأخذ نسبة 27 % من الدرجات في كل مجموعة ، الطرف الأول يمثل القيم الدنيا من الدرجات والطرف الثاني يمثل القيم العليا من الدرجات للعينة الإستطلاعية ، ثم حساب الفرق "ت" بين القيم العليا والقيم الدنيا وتوصلنا إلى النتائج المبينة في الجدول .

الجدول رقم(02) يوضح النتائج المحصل عليها من صدق التمييزي لأدوات الدراسة :

إستبيان الرقابة الإدارية والذاتية+							
المجموعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	درجة الحرية	الدلالة	مستوى الدلالة
مجموعة القيم الدنيا	8	60,25	7,30	9,51	14	0,000	0,01 دالة
مجموعة القيم العليا	8	92,25	6,08				

بلغت قيمة ت دلالة الفرق بين المجموعتين لإستبيان الرقابة الإدارية والذاتية 9,51 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0,01 لأن الدلالة 0,000 أقل من مستوى الدلالة 0,01 أن الفرق دال إحصائياً بين مجموعتي القيم المتطرفة ، ومنه الإستبيان لديه القدرة على التمييز بين الفئات المختلفة ، وبالتالي فهو صادق ويمكن استخدامه في القياس .

2-3 الثبات : هو مدى صحة الاختبار في تطبيقه على أفراد العينة وكلما كان الاختبار ثابتاً كان صادقاً وليس العكس .

يعتمد حساب الثبات على درجة الارتباط بين بنود الإستبيان ، و على مدى تحصلنا على نفس النتائج من الأداة حتى في حالة إعادة إختبارها بعد مدة زمنية معينة ، وللتأكد من ثبات أداة الدراسة تم تطبيق أسلوبين مختلفين كما هو موضح في الجدول

أ- **حساب الثبات بطريقة الإتساق الداخلي α كرونباخ :** والذي يستخدم في حالة تطبيق الإختبار مرة واحدة من أجل حساب معامل التجانس الذي يتمتع به الإختبار .

جدول (03) يوضح نتائج الثبات للأداة باستخدام الإتساق الداخلي :

إستبيان الرقابة الإدارية والذاتية			
مستوى الدلالة	قيمة α كرونباخ	عدد البنود	حجم العينة
0,01 دالة	0,84	22	30

تدل النتائج المبينة في الجدول رقم () أن ثبات إستبيان الرقابة الإدارية والذاتية عالي (0,84) ، كما أن ثبات إستبيان الثقة التنظيمية هو (0,86) و ، وهي نسبة عالية تدل على ثبات أداة الدراسة وقابليتها للتطبيق .

ب- **حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية :** وهي من أكثر الطرق استخداماً لحساب الثبات ، يستخدم في حالة تطبيق الأداة مرة واحدة على المبحوثين ، ثم يحسب معامل الارتباط بين الدرجات النهائية للأفراد على النصف الأول من الإختبار (عادة المفردات

الفردية) والنصف الثاني من الإختبار (المفردات الزوجية) ، ثم تعدل قيمة الإرتباط وتصحح بمعامل سبيرمان براون، أو معامل جوتمان حسب تساوي أو عدم تساوي التباينين جدول (04) يوضح نتائج الثبات للأداة باستخدام طريقة التجزئة النصفية :

مستوى الدلالة	معامل التصحيح	مؤشرات إحصائية محسوبة		عدد البنود	الإستبيان
		ر قبل التعديل	ر بعد التعديل		
0.01 دالة	سبيرمان	0,67	0,80	22	الرقابة الإدارية والذاتية
	براون				

نلاحظ من الجدول (4) أن درجات الإرتباط عالية بين البنود في استبيانات الدراسة تدل على الثبات وإمكانية الإعتماد عليها في القياس .

4 . خصائص عينة الدراسة المتوقعة :

جدول رقم (05) يوضح توزيع عينة الدراسة المتوقعة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
75 %	60	ذكور
25 %	20	إناث
100 %	80	المجموع

جدول رقم (06) يوضح توزيع عينة الدراسة المتوقعة حسب الأقدمية

النسبة %	التكرار	مدة العمل
68 %	55	من 5 إلى 10 سنوات
32 %	25	من 11 سنة فما فوق
100 %	80	المجموع

5- خطوات إجراء الدراسة:

تم إعداد أداة الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد الهدف من أداة الدراسة:

تمثل الهدف من أداة الدراسة بما يلي:

- التعرف على أساليب الرقابة من وجهة نظر موظفي المؤسسة بمختلف رتبهم الوظيفية

- التعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من موظفي المؤسسة في ضل متغيرات الدراسة.

الخطوة الثانية : تحديد مجالات القياس لأداة الدراسة: حيث تمثلت مجالات القياس لأداة الدراسة بما يلي:

. قياس الرقابة الإدارية والذاتية من وجهة نظر موظفي الإدارة بالمؤسسة.

الخطوة الثالثة: صياغة فقرات أداة الدراسة : لصياغة فقرات أدوات الدراسة تم العمل على مراجعة أدبيات الدراسة المرتبطة بمتغير الدراسة ، ومراجعة مقاييس الدراسات السابقة التي استخدمت للتعرف على أساليب الرقابة . .

. مراجعة المصادر السابقة، والموضوعات المشتملة عليها، من أجل تحديد عبارات أداة الدراسة وصياغة فقراتها.

الخطوة الرابعة :

- تم صياغة فقرات أداة الدراسة حسب ما يلي:

أ - أن تخدم هذه الفقرات الأهداف المطلوب تحقيقها والتي تعمل على تحقيق أهداف الدراسة.

ب - تم صياغة فقرات أداة الدراسة بحيث تكون واضحة ومفهومة.

ج - تم صياغة فقرات أداة الدراسة وفق الإجابة الخماسية (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، معارض، معارض بشدة) لإستبيان الرقابة الإدارية والذاتية

6 - أداة الدراسة المقترحة:

لكل دراسة أو بحث علمي مجموعة من الأدوات والوسائل التي يستخدمها الباحث ويطوعها للمنهج الذي يستخدمه ويحاول إيجاد أدوات توصله إلى الحقائق المرجوة ، وللحصول على القدر الكافي من المعلومات والبيانات التي تفيد موضوع الدراسة ، لذلك تم اعتمادنا على الإستبيان كأداة لجمع البيانات حول متغير الدراسة .

إستبيان الرقابة الإدارية والذاتية :

- تم بناء الإستبيان بعد الإطلاع على بعض مقاييس الرقابة الإدارية والذاتية ، حيث يتكون من 22 سؤال موزعة بين بعدين .بعد الرقابة الإدارية وبعد الرقابة الذاتية من موزعة كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (7) يوضح أبعاد وبنود إستبيان الرقابة الادارية والذاتية

العدد	البنود	البُعد	الإستبيان
	14	رقابة إدارية	رقابة إدارية وذاتية
	08	رقابة ذاتية	
22	المجموع		

ويتم التصحيح بإعطاء الأوزان التالية :

العبارات الموجبة : أوافق تماما 1 ، أوافق 2 ، غير متأكد 3 ، أوافق 4 ، أوافق تماما 5

العبارات السالبة : لا أوافق تماما 5 ، لا أوافق 4 ، لامتأكد 3 ، لا أوافق 2 ، لا أوافق تماما 1.

7- الأساليب الإحصائية المتوقعة في الدراسة:

استخدمنا في هذه الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل معالجة البيانات المتحصل عليها (المتوقع الحصول عليها) ومنها :

- المتوسط الفرضي و المتوسط الحسابي

- معامل الارتباط بيرسون

- اختبار "ت" لعينتين مستقلتين

وذلك بتطبيق الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS النسخة 20 .

خلاصة:

من خلال هذا الفصل ضبط المنهج ومحاولة ضبط أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها وذلك باستخدام الخصائص السيكمترية والتعرف على عينة الدراسة وتحديد أهم الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة .

نتائج الدراسة

تمهيد

1. عرض و تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
2. عرض و تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
3. عرض و تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة

إستنتاج عام

تمهيد :

بعد ضبط الدراسة منهجيا واختيار العينة وأدوات الدراسة المناسبة والتأكد من صلاحيتها للدراسة مع اختيار الأساليب الإحصائية لمعالجة فرضيات الدراسة المطروحة ، نحاول في هذا الفصل اختبار الفرضيات الإحصائية مع تحليل وتفسير ومناقشة النتائج (المتوقعة) في ضوء بعض الدراسات السابقة المتوصل إليها.

1. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى :

تم طرح الفرضية كالتالي :

✓ نتوقع مستوى الرقابة الإدارية والذاتية لدى عمال جامعة عمار تليجي بالاغواط منخفض .

تنص الفرضية على ان هناك مستوى منخفض للرقابة الادارية لدى عمال توزيع الكهرباء و الغاز بعد عرض نتيجة الفرضية بالحصول على متوسط الدرجات للرقابة الادارية المتحصل عليها وتحويلها الى نسب مئوية تحصلنا على 77,67 % مما يدل على التزامهم بالرقابة الإدارية والذاتية مما يدل على انضباط العمال واحساسهم بالمسؤولية اتجاه العمل كما أن الثقة في المؤسسة تساعدهم على تصحيح الأخطاء و النقائص المهنية والالتزام بتنفيذ القوانين الصادرة عن المؤسسة وتطبيق أوامر المشرف كلها يؤدي الى تطبيق القوانين وانضباط العمال يعبر عن احساسه بالمسؤولية وهذا ما بين أن الرقابة في المؤسسة تركز على الأداء وتعتبره المقياس الأول المعتمد لأجل التأكد من بلوغ أهداف الجامعة .

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة عبد الله الرحمان الذميان بعنوان الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، حيث أظهرت استجابات افراد العينة على محور واقع الرقابة الإدارية موافقتهم على انه توجد رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة لشرطة المناطق وان حسن أداء الشرطة المنطقة يرجع لكفاءة العاملين بها واخلاصهم وان الأداء العام للشرطة المنطقة يتمتع بمستوى رفيع وان الرقابة الإدارية ذات فعالية عالية غير انه بنفس الوقت أظهرت الدراسة شكوى سكان المنطقة من ضعف أداء الشرطة بمنطقتهم يرجع ضعف الأداء الوظيفي للشرطة في منطقتهم لأسباب أخرى غير الرقابة الإدارية ويبرز دور الرقابة الإدارية بعد وقوع الأخطاء ويبرز دور الرقابة في الكشف الأخطاء قبل وقوعها ويعود ذلك الى اختلاف المستوى التعليمي والعمر لأفراد العينة.

2 . عرض و تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية :

تنص الفرضية على مايلي : توجد فروق دالة إحصائيا في درجات الرقابة الإدارية والذاتية لدى عمال جامعة عمار ثليجي بالاغواط تعزى إلى الجنس .

بينت نتيجة اختبار الفرضية أنه لا يوجد فروق بين الجنسين في ادركهم للرقابة الإدارية والذاتية بحيث نفسر ذلك أن فرص التشجيع والتدريب متكافئة كما أن المؤسسة تعمل على بعث الثقة وروح المسؤولية في العمال من خلال حرصها على تطبيق الرقابة على جميع الفئات والمستويات.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الظروف التنظيمية في المؤسسة متشابهة بالنسبة للعمال والعمالات كتوزيع الزماني وطبيعة العمل .

حيث تعدُّ الرقابة الإداريّة من الوظائف المُهمّة في المنشآت بكافة أنواعها، وتُلخّص هذه الأهمية وفقاً لتوحيد الأداء؛ ممّا يساهم في المُحافظة على كفاءة العمل، ويؤدّي ذلك إلى مساعدة الإدارة على تلبية حاجات الموظّفين، والسوق الخاص في الأعمال، والمساهمة في زرع الشعور الإيجابيّ عند جميع الموظّفين؛ من أجل تحفيزهم لتحقيق أفضل أداء يُساهم في الوصول إلى الأهداف .

حيث اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة المدعج (2010) عن العلاقة بين أساليب المعاملة ومستوى الرقابة الذاتية ، وأشارت النتائج الى وجود علاقة ارتباطية بين درجات أساليب المعاملة الإيجابية (الحوار - القدوة - التقبل والتقدير) وبين درجات الرقابة الذاتية كما لا توجد أي علاقة ارتباطية بين درجات أساليب المعاملة الإيجابية (الترغيب - الترهيب - التقبل والتقدير) وبين درجات الرقابة الذاتية

3 - عرض و تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة :

تنص الفرضية على ما يلي : توجد فروق دالة إحصائيا في درجات الرقابة الإدارية والذاتية لدى عمال جامعة عمار ثليجي بالاغواط تعزى إلى الأقدمية .

توصلنا من خلال عرض نتيجة الفرضية الى أنه لا يوجد اختلاف بين الفئات العمالية حسب الأقدمية وقد يعود الى طبيعة الظروف التي يمر بها كل من الموظفون الجدد او الذين لديهم سنوات طويلة من العمل ، حيث يتعرضون لنفس الشروط والظروف الفيزيائية والتنظيمية السائدة داخل المؤسسة مثلا قد يتعرض كل من القدامى والجدد لصراع الدور كما يتعرض لكثرة أو قلة العمل سواء كانت كمية (كأن يطلب من العمال القيام بمهام أكثرمن مما يستطيع في ظرف زمن محدد) بحيث يعتقد أنه لا يملك المهارات الكافية والقدرة التي تمكنه من القيام بعمل ما .

إن اهمية العوامل التنظيمية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل وقد أكدت الدراسات والأبحاث أن الدخل المالي إذا كان مناسباً للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا وكذلك مركز الفرد التنظيمي ذلك المركز الذي يتيح له النمو ويوجد فيه فرص للتقدم بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد.

لقد تعرض الباحثان الى ظاهرة من اهم وأساس الظواهر التي تواجه المجتمعات في الدول النامية وفي الجزائر بشكل خاص والتي يتفق عائقا امام التنفيذ الأمثل لخطط التنمية على مستوى الدولة، وهي ظاهرة الرقابة الإدارية والذاتية في المؤسسة ولقد حاول الباحثان من خلال هذا المجهود البسيط ان تضع ايديهن على اهم أثارها، والمسببات التي تقف وراء ظهورها وتفتيشها، وقام الباحثان بمحاولة دراسة مستوى الرقابة الإدارية التي اعتبرها احد اهم الوظائف الإدارية التي تكشف عن الانحرافات والأخطاء الإدارية في مستوى الدولة.

كما تمت هذه الدراسة عن طريق حصر بجميع الجوانب النظرية الخاصة بالموضوع هذا من جهة، ومن جهة أخرى عززت هذه الدراسة بالتحليل الكمي بالبيانات التي نتجت عن الخروج الى الميدان لإجراء الدراسة الميدانية في جامعة عمار ثليجي بالأغواط.

ونتج عن هذه الدراسة إثبات وجود دور كبير للرقابة في حد من التسبب الإداري في المؤسسة بناء على قدرتها على كبح معظم مظاهر التسبب الإداري، والتي تتمثل في الغياب وعدم احترام مواعيد العمل هذا من جانب وقت العمل، كما تتجلى مؤشرات هذه الظاهرة أيضا في تراخي وتباطأ الموظف وإهماله لأداء أعماله وعدم تحمله للمسؤولية، وهذا ما لاحظنا قدرة الرقابة الصادرة على أداء الموظف في التقليل من تعشيه في الجامعة الجزائرية .

القرآن الكريم.

قائمة المراجع:

- فؤاد عبد الله العمر، اخلاق العمل وسلوك العاملين، نشر المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب بالبنك الإسلامي للتنمية، الطبعة الأولى 1991.
- ابن منظور 1990، لسان العرب المجلد دار حادر
- أبو قحف عبد السلام 2002 اساسيات التنظيم والإدارة، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
- الشريكي سمير 2006، المعجم الإداري، الأردن، دار أسامة للشرق الثقافي.
- الطراونة، هاني خلف (2012)، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- منصور بوبكر (2007) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة كلية الآداب والعلوم الإنسانية.
- جوهر، عبد الله الحسين، (2011)، الإدارة الحديثة التخطيط التطوير الرقابة، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- بن حبتور، عبد العزيز صالح (2008)، مبادئ الإدارة العامة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ديري، زاهد محمد، (2011)، الرقابة الإدارية، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- بن هادية، علي وآخرون، (1981)، القاموس الجديد للطلبة معجم عربي مدرسي الغياث (7.b) الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب.
- شريف، علي، (1997)، الإدارة المعاصرة (2.b) الإسكندرية: دار الجامعة.
- العمري، احمد بن سالم 2008، السلوك التحويلي وسلوك المواطن التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية.
- الشماع، خليل محسن، (2004)، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الحلالمة، محمد عزت، المدادحة، احمد نافع، (2010)، المفاهيم الحديثة في علم الإدارة الأردن: اثناء للنشر والتوزيع.
- كافي، مصطفى يوسف (2013)، المفاهيم الإدارية الحديثة مبادئ الإدارة، عمان.

- درة، عبد الباري إبراهيم، جودة محفوظ أحمد (2012)، الأساسيات في الإدارة المعاصرة (منحنى نظامي)، الأردن: دار وائل للنشر.
- العلاق، بشير (2008)، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، الأردن، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الحجازي، محمد حافظ، (2002)، المنظمات العامة (البناء، العمليات، النمط الإداري)، القاهرة: مؤسسة طبية للنشر والتوزيع.
- يوسف، عبد الله صالح (2013)، الإجراءات الجمركية وأثرها على سلوك الموظف الجديد، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- الفطافطة، محمود (2010)، تأثير الانتهاكات على الرقابة الذاتية لدى الإعلاميين الفلسطينيين، المركز الفلسطيني للتنمية والحريات الإعلامية.
- اللحيان، إبراهيم عبد الله (1434)، دور الرقابة الذاتية في الحد من السلوكيات المدانة من وجهة نظر العاملين بشعبة سجن الملز، رسالة الماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الأحمد، عبد العزيز احمد (2008)، مفهوم الرقابة الذاتية وفلسفتها لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت ودورها في تفعيل إدارة الجودة التربوية الشاملة.
- التاج، هيام موسى مصطفى (2010)، الفروق في الحكم الخلفي بين الافراد المعوقين والعاديين في الأردن وعلاقتها باتجاهات التنشئة الوالدية، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية .
- محمد بوفاتح ، محمد داودي(2007) منهجية كتابة البحوث العلمية والرسائل الجامعية ، دار المكتبة الأوراسية ، ط1 ، الجزائر .
- عبيدات ، ذوقان وآخرون(2003) البحث العلمي ، مفهومه ، أدواته ، أساليبه ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان .
- عمار بوحوش . محمد محمود الذنبيبات (2001) مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .
- محمد زيدان حمدان ، البحث العلمي كنظام (1989) دار التربية الحديثة ، عمان .
- محمد عبد الحليم منسي ، مناهج البحث العلمي(2003) ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، .

- عبد الكريم بوحفص (2005)، الإحصاء المطبق في العلوم الإجتماعية والإنسانية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ب ، ط.
- فؤاد البهي السيد، (1990) علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري ، دار الفكر العربي ، ب ط ، القاهرة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا

اخي العامل، اختي العاملة:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار اعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في علم النفس العمل والتنظيم
اضع بين ايديكم هذه الاستمارة التي تمثل احدى أدوات البحث للاستكمال الحصول على
البيانات الهامة في إطار هذه الدراسة وهي بعنوان:
مستوى الرقابة الإدارية والذاتية لدى عمال جامعة عمار ثليجي بالأغواط.
لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالمساعدة في الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة
ووضع إشارة (x) في المربع الذي يوافق خياركم.

- وشكر على حسن تعاونكم -

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر أنثى

العمر: أقل من 20 سنة 20 سنة فأكثر

الأقدمية: أقل من 5 سنوات 6-10 سنوات 11 سنوات فأكثر

الفئة المهنية: عون تنفيذ عون تحكم إطار

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موفق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					يوجد رقابة كافية على منح الحوافز للعاملين بجامعة الأغواط	1.
					يوفر نظام الرقابة الحوافز المالية والمعنوية بالعدالة لجميع العاملين بجامعة الأغواط	2.
					يساعد نظام الرقابة في منح الحوافز على أساس الكفاءة والتميز في الاداء	3.
					ينمي نظام الرقابة روح الابتكار والابداع في العمل بين العمال.	4.
					يعتقد معظم العاملين في المؤسسة بضرورة وضع نظام رقابي جديد على منح الحوافز.	5.
					يساعد نظام الرقابة في المؤسسة في تحقيق العدالة عند تحديد الرواتب للعاملين.	6.
					يحمي نظام الرقابة على الرواتب الحقوق المالية للعاملين.	7.
					يساعد نظام الرقابة على الرواتب في معرفة التغيرات في أسعار المعيشة وكفاية الراتب الذي يتقاضه العامل	8.
					يوفر نظام الرقابة على الرواتب كافة المعلومات للعاملين بتفصيل رواتبه بصفة دورية.	9.
					يعتبر نظام الرقابة الحالي قديم وبحاجة الى تطوير وتحديث وبحاجة الى تعديل نظام الرواتب للتخلص من الانحرافات السلبية فيه.	10.
					يساعد نظام الرقابة على التقييم الأداء للعاملين في الكشف عن الأداء الجيد وعن الأداء الضعيف.	11.

					12. وجود تحيز في تقييم الأداء للعاملين بالمؤسسة دليل على ضعف نظام الرقابة في المؤسسة.
					13. تحرص إدارة المؤسسة في تجديد الرقابة على نظام تقييم الأداء.
					14. يتم تقييم أداء العاملين على أساس معايير الرقابية التي تضعها إدارة المؤسسة
					15. يعتقد معظم العاملين ان تقييم أداء الموظفين يتم غالب على أساس العلاقات الشخصية مع الرئيس المباشر
					16. تهتم إدارة المؤسسة بالرقابة على سلوك العاملين وليس على تقييم ادائهم
					17. تترك ادارة المؤسسة اتخاذ الإجراءات التصحيحية للأخطاء على عاتق العامل
					18. تعتقد ان العامل ليس بحاجة الى رقابة بقدر ما هو بحاجة الى نوعية وتحسين مستمر
					19. ترى ان نظام الرقابة الحالي يسمح للمراجعة وتقييم ادائك بنفسك
					20. تراقب أوقات دوامك عند الدخول او الخروج باستمرار
					21. تعمل على تقادي ارتكاب الأخطاء او الخلافات مع الرؤساء او الزملاء لحفظ مكانتك المهنية
					22. تدعم إدارة المؤسسة المبادرات الفردية لتنمية الذات وتحقيق الكفاءة الذاتية

فهرس المحتويات

قائمة المراجع

الملاحق

الفصل الثالث

الفصل الثاني

المفصل الأول

مقدمة

الفصل الرابع

خاتمة