

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

Tasawit Akli Mubend Ullag - Tibiret -

Faculté des Sciences Sociales et Humaines



جامعة البويرة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أولحاج

- البويرة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

شعبة علم النفس

قسم علم النفس وعلوم تربوية

تخصص علم النفس عمل وتنظيم

م عنوان المذكرة:

الرقابة الإدارية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي

دراسة ميدانية بتعاونية الحبوب والبقول الجافة-البويرة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في علم النفس عمل وتنظيم

إشراف الأستاذ(ة):

لحميدي عادل

من إعداد الطالب(ة):

• مادي أسماء

• مرزوق فطة

2023/2022

شكر وعرفان

قال تعالى في كتابه الكريم

"ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه"

في بداية كلمتي اشكر الله عز وجل الذي وفقني للوصول إلى هذه المرحلة العلمية , ومهد لي طريق العلم لإتمام هذه المذكرة .

كما أتوجه بالشكر والامتنان إلى الدكتور لحميدي عادل حفظه الله ورعاه , الذي منحني من بحر معلوماته الواسعة فقد كان لإشرافه وتوجيهه دور أساسي في إتمام دراستي واليد الأولى لخروج هذه المذكرة العلمية بشكل الذي ظهرت عليه

بالإضافة إلى ذلك اشكر جميع أفراد عينة الدراسة وعمال المؤسسة الذين بذلوا الكثير من الجهود في سبيل تقديم أدق النتائج وأكثرها فعالية .



الإهداء

إلى صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير, فلقد كان له الفضل
الأول في بلوغي التعليم العالي "والدي الكريم" رفعه الله درجات في
الجنة

إلى من وضعتني على طريق الحياة, وسقتني الأمل في طلب العلم,
وراعتني حتى صرت خريجة "أمي الغالية" أطال الله في عمرها
إلى إخوتي ضلعي وسندي بعد أبي حفظهم الله وأخواتي شيماء
ورميساء ودعاء, لا يمكن أن أنسى دعمكم لي وما قدمتموه من اجلي
فلكم مني كل الحب, ومهما قلت في حقكم من كلمات الشكر فإنني
لن أمنحكم ما تستحقون

إلى صديقاتي بالأخص "توبة بن سعدية", إلى من منحوني يد

العون في تقديم ولوشيء بسيط

إلى كل من ساهم في هذه المذكرة ولوبكلمة طيبة.



الإهداء

إلى روعي جدي وجدتي الطاهرين اسكنهما الله فسيح جناته
وجعل مثواههما الجنة، وإلى من أنار درب العلم والمعرفة وحرص
علي منذ الصغر واجتهدا في تربيتي والاعتناء بي والدي الحبيبان
القريبان إلى قلبي أُمي الحنونة وأبي الغالي وأطال الله في
عمرهما، وإلى أختي الحبيبة وإلى سندي في الحياة إخوتي الأعزاء
وزوجاتهم وإلى جميع عائلتي "مرزوق"
وإلى صديقاتي وإلى كل من جمعتني بهم الجامعة وأمضيت
معهم أحلى الأوقات
وإلى كل الذين قاسموني مقاعد الدراسة .
إلى كل من نسيمهم القلم ولم ينسأهم القلب

1 باللغة العربية :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرقابة الإدارية وإدارة التغيير التنظيمي لعمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة , ونطلق هذا البحث من فرضية رئيسية هي : توجد علاقة بين الرقابة الإدارية وإدارة التغيير التنظيمي , والتي تفرعت عنها ثلاث فرضيات جزئية :

- توجد علاقة بين الرقابة المباشرة وإدارة التغيير التنظيمي .
- توجد علاقة بين الرقابة السابقة وإدارة التغيير التنظيمي .
- توجد علاقة بين الرقابة اللاحقة وإدارة التغيير التنظيمي .

ولتحقق من هذه الفرضيات ميدانيا , تم إعداد استبيان كأداة للدراسة بحيث بلغ عدد فقراته 33 بند موزع إلى 6 محاور , ثلاث محاور في الرقابة الإدارية وهي : الرقابة السابقة والرقابة المباشرة , والرقابة اللاحقة , وثلاثة في إدارة التغيير التنظيمي : التغيير في الهيكل التنظيمي , التغيير في التكنولوجيا , التغيير في الثقافة .

والتي تم تطبيقها على عينة الدراسة التي تكونت من 24 عاملا تم اختيارهم عشوائيا , كما تطرقنا إلى حساب صدق وثبات الاستبيان بطريقة التجزئة التصفية وذلك باستعمال الأساليب الإحصائية التي تكونت من معامل الارتباط برسون وسبيرمان واعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي .

2 ملخص باللغة الانجليزية :

The aim of this study is to uncover the relation between the Administrative control and the Administration of Organizational change for the employees of Dry Grain Cooperative and Dry

Legumes, this research was based on a principal hypothesis, which is the existence of a relationship between Administrative control and the Administration of Organizational change, this hypothesis was subdivided into three partial hypothesis:

- there is a relationship between Direct Control and the Administration of Organizational change.
- there is a relationship between the Previous Control and the Administration of Organizational change.
- there is a relationship between the subsequent Control and the Administration of Organizational change .

To achieve this hypothesis in the field, a questionnaire is conducted as a tool of the study which has a number of 33 paragraphs of terms distributed into axes , three axes in Administrative control , which are : Previous Control, Direct Control and Subsequent Control. And three axes in the Administration of Organizational change, as : the change of the Organizational Structure, the change in Technology, the change in Culture.

Which is applied on a sample of 24 employees, that have been chosen randomly , where the credibility and stability of the questionnaire were measured by utilising the split-half method through the use of statistical techniques that were formed from the Pearson's coefficient of correlation and Spearman adopting the Descriptive Analytical approach.

الفهرس

شكر وعرفان

الإهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة..... أ- ب

الإطار النظري

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

- 1 الإشكالية..... 04
- 2 فرضيات الدراسة..... 07
- 3 أهمية الدراسة..... 07
- 4 أهداف الدراسة..... 08
- 5 أسباب اختيار الموضوع..... 08
- 6 تحديد المفاهيم الإجرائية..... 09
- 7 الدراسات السابقة..... 09
- 8 التعقيب على الدراسات السابقة..... 17

الفصل الثاني : الرقابة الإدارية

تمهيد..... 20

1	مفهوم الرقابة الإدارية	21
2	أنواع الرقابة الإدارية	22
3	أهمية الرقابة الإدارية	25
4	أهداف الرقابة الإدارية	27
5	خصائص الرقابة الإدارية	30
6	المنظريات المفسرة للرقابة الإدارية	32
7	نطاق الرقابة الإدارية	37
8	خطوات الرقابة الإدارية	39
9	وسائل الرقابة الإدارية	40
10	مبادئ الرقابة الإدارية	44
11	مستويات الرقابة الإدارية	46
12	مقومات الرقابة الإدارية	48
13	معوقات الرقابة الإدارية	48
	خلاصة	50

الفصل الثالث : إدارة التغيير التنظيمي

	تمهيد	52
1	التغيير التنظيمي	53
1.1	مفهوم التغيير التنظيمي	53
1.2	أنواع التغيير التنظيمي	54
1.3	أهمية التغيير التنظيمي	55
1.4	أهداف التغيير التنظيمي	56
1.5	أسباب التغيير التنظيمي	57
1.6	مجالات التغيير التنظيمي	60

1.7	نماذج التغيير التنظيمي	61
1.8	خصائص التغيير التنظيمي	65
2	إدارة التغيير التنظيمي	66
1.2-	مفهوم إدارة التغيير التنظيمي	66
2.2-	أهداف إدارة التغيير التنظيمي	67
3.2-	مراحل إدارة التغيير التنظيمي	69
4.2-	أبعاد إدارة التغيير التنظيمي	70
5.2-	أسس إدارة التغيير التنظيمي	70
6.2-	أسباب إدارة التغيير التنظيمي	72
7.2-	استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي	73
8.2-	معوقات إدارة التغيير التنظيمي	74
3	مقاومة التغيير التنظيمي	75
1.3-	مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي	75
2.3-	أشكال مقاومة التغيير التنظيمي	75
3.3-	أسباب مقاومة التغيير التنظيمي	76
4.3-	أساليب إدارة التغيير التنظيمي	78
5.3-	كيفية التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي	79
6.3-	مزايا مقاومة التغيير التنظيمي	80
	خلاصة	81

الجانأ المنهجي

الفصل الرابع : الإطار المنهجي

تمهيد	83
-------	----

1	مجالات الدراسة.....	84
2	منهج الدراسة.....	85
3	الدراسة الاستطلاعية.....	86
4	العينه ومواصفاتها.....	86
5	أدوات جمع البيانات.....	89
6	أساليب المعالجة الإحصائية.....	91
	خلاصة.....	92
	خاتمة.....	94
	قائمة المراجع.....	95
	قائمة الملاحق.....	102

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	نموذج Lewin	61
02	خطوات قيادة التغيير عند كوتر	63
03	توزيع عما تعاونية الحبوب والبقول الجافة قبل موسم الحصاد	84
04	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	86
05	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	87
06	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	87
07	توزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى التعليمي	88
08	تعديل عبارات الاستبيان قبل وبعد التحكيم	89
09	يبين حساب معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية	90

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الأشكال	الصفحة
01	أنواع الرقابة الإدارية	41
02	مبادئ الرقابة الإدارية	46
03	مستويات الرقابة الإدارية	47
04	التغيير في البيئة السياسية والقانونية	57
05	التغيير في البيئة الاقتصادية	58
06	القوى البيئية المرتبطة بالتغيير	59
07	خصائص التغيير التنظيمي	65
08	دوافع إدارة التغيير التنظيمي	72
09	استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي	73
10	أسباب مقاومة التغيير التنظيمي	76

مقدمة

إن التغيير سمة حديثة وفرض قائم على المؤسسة يتطلب جهودا متضافرة للتوفيق مع الظروف الداخلية ومتغيرات العالم الخارجي , ولهذا السبب تضطر المؤسسات إلى تبني استراتيجيات وتوجيهات مختلفة لمواكبة الظروف المتغيرة . وفي ظل التحولات التي تشهدها المؤسسات يلزم عليها مواجهة التغييرات السريعة والضغطات والتحديات , فيتطلب منها اتخاذ العديد من الخطوات من وقت لآخر لتحديث أنظمتها الإدارية بأفضل طريقة ممكنة وتماشيا مع كل الظروف والتطورات المحيطة بالمؤسسة لذي يعتبر التغيير التنظيمي ظاهرة صحية في حياة المؤسسة خاصة في هذا العصر الذي يتطلب التحديث الشامل في كافة المجالات .

بحيث تعتبر الرقابة الإدارية من أهم الوظائف الإدارية وإحدى مكونات البيئة الداخلية ومن أهم أساليب التطوير والتغيير , ويعد هذا الأخير عنصرا أساسا ومهما لضمان نجاح واستمرارية المؤسسة , من خلال خلق جو يسوده الانضباط والالتزام , ونظرا لأهمية موضوع الرقابة الإدارية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي تحاول الدراسة الراهنة تشخيص الواقع الفعلي لهذه العلاقة , حيث أجريت الدراسة بـ "تعاونية الحبوب والبقول الجافة " ولاية البويرة تضمنت هذه الدراسة 4 فصول وهي كالآتي :

الفصل الأول : يمثل الإطار العام لإشكالية الدراسة حيث خصص لطرح الإشكالية وتساؤلاتها , كما تضمن الفرضيات وكذا أسباب وأهمية وأهداف الدراسة , وشمل أيضا تحديد المفاهيم الإجرائية , مع عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث وصولا إلى التعقيب على تلك الدراسات .

الفصل الثاني : خصص هذا الفصل لمتغير الدراسة الأول وهو الرقابة الإدارية , حيث تم التطرق فيه إلى مفهوم الرقابة الإدارية وأهميتها وأهدافها وأنواعها وعدة عناصر تخص الجانب النظري للرقابة الإدارية , وخلاصة لهذا الفصل .

الفصل الثالث : تناول هذا الفصل متغير الدراسة الثاني ألا وهو إدارة التغيير التنظيمي , حيث قمنا بتقسيمه إلى ثلاث عناصر رئيسية وهي : التغيير التنظيمي كعنصر أول ويليه إدارة التغيير التنظيمي ثم مقاومة التغيير التنظيمي , وكل عنصر ينحدر منه عدة عناوين ثانوية وختمناها بخلاصة .

الفصل الرابع : احتوى الفصل الرابع على الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية , بدأ بـ مجالات الدراسة التي تطرقنا فيها إلى تعريف بمكان تطبيق الدراسة , وتم تحديد منهج الدراسة والعينة , مع عرض أدوات جمع البيانات خاصة الأداة الرئيسية , بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية في هذه الدراسة وخلاصة الفصل الرابع .

الجانِب النظري

إطار العام للدراسة الفصل الأول :

أولاً: الإشكالية

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: أسباب اختيار الموضوع

سادساً: تحديد المفاهيم الإجرائية

سابعاً: الدراسات السابقة

ثامناً: التعقيب على الدراسات السابقة

أولاً - الإشكالية :

يشهد العالم تطورات في شتى ميادين الحياة خاصة في المؤسسات التي تواجه جملة من التحولات والتغيرات المتسارعة من خلال الأعمال التي تحتاج في ذلك إلى مجموعة من الوظائف التنظيمية المضبوطة تساعد على فرز هذه الأعمال الذي يشهدها العمل الإداري هي الرقابة التي تقوم بها السلطات المختصة في مراقبة الأعمال وأدائها في التوقيت المحدد باستخدام كافة الإمكانيات والموارد المتاحة لها ويعتبر المورد البشري احد مقومات النجاح وتحقيق الأهداف حيث يجب الحفاظ عليه والسعي لتطويره من اجل الرقي ومسايرة هذا التطور

تعد الرقابة من الموضوعات المهمة جدا في حياة الأفراد والمجتمعات والوسيلة الوحيدة لمتابعة تنفيذ الاستراتيجيات وتعديلها هو القيام بعملية الرقابة وقياس نتائج الأعمال وتصحيح الأخطاء للتأكد من أن الخطط المرسومة قد نفذت على أكمل وجه ويتضح إن للرقابة علاقة وثيقة بوظيفة التخطيط فإذا تمكنت الإدارة من القيام بعمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق بشكل أفضل فإنها من دون شك لا تزال تقتقد إلى وظيفة الرقابة للتعرف على مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المنشودة والمفهوم الحديث للرقابة الإدارية حسب (مبارك, 2016, ص:46) الرقابة هي ختام وظائف الإدارية وتعرف بأنها مرحلة قياس النتائج وتشخيص أسباب الانحراف واتخاذ الإجراء التصحيحي المطلوب إذا كان ضروريا بعد إجراء المقارنة بالخطط والمعايير التي وضعت ،أما (عبد الكبير, 2017, ص:19) يرى أن الرقابة عموما عملية مستمرة ومنتظمة تساعد على اكتشاف الكفاءات الإنتاجية من خلال تقييم الأداء وتقويم الانحراف بما يتناسب بقاء واستمرارية المنظمة ،والرقابة حسب رأي (محمود, 2017, ص:136) هي عملية تتبع وتنفيذ للأداء وتيقن من انه تم وفق ما خطط له وعرفت بأنها منهج ينبغي من خلالها المديرون الضبط والتحكم في مختلف الأنشطة التنظيمية لتكون متوافقة ومتلائمة مع التوقعات المقررة في كل الخطط والموازنات ومقاييس الأداء والأهداف (قويدر, 2016, ص:30) ومنه فهي التأكد مما إذا كان كل شيء يحد طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وان غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد ومنع تكرار حدوثها وتتضمن عملية الرقابة ثلاث أمور أساسية:

_التأكد من انجاز الأهداف وفقا للخطة الموضوعة

_التحقق من صحة التعريفات الإدارية إثناء التنفيذ

_التحقق من مشروعية الأعمال الإدارية التي تمت أثناء التنفيذ (ادهم, 1421هـ, ص:296)

كما نجد أن الشريعة الإسلامية أخذت طريق في تبيان الرقابة الإدارية وتوضيحها بشكل مفصل فمن أسس الإيمان لدى كل مسلم أن الله تعالى معه ويعلم تفاصيل ما يقوم به 'قال تعالى "ما يلفظ من قول إلا لديه رقيب عتيد" (ق:18) وقال تعالى "إن الله كان عليكم رقيبا" (النساء: 1) ويجب على كل مسؤول أن يكون مخلصا لعمله وإنه مسؤول أمام الله فقد روي الشيخان عن ابن عمر رضي الله عنهما أن الرسول صلى الله عليه وسلم قال "ألا كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته فالأمر الذي على الناس راع وهو مسؤول عن رعيته والرجل راع على أهل بيته وهو مسؤول عنهم والمرأة راعية عن بيت بعلمها وولدها وهي مسؤولة عن رعيته" (رواه البخاري 893 ومسلم 1829) ونجد أن الشريعة السمحة قد جعلت للوازع الداخلي للمسلم أهمية في تمييز بين الحسن والقبح عند الاشتباه وهو ما يعرف بالضمير فقد روي عن النبي صلى الله عليه وسلم أنه قال "استفت قلبك وإن أفطاك المفتون" (صحيح الجامع 909) وفي حديث آخر أنه قال "دع ما يريبك إلى ما يريبك" (صحيح الجامع الصغير 3373) كما نجد أهم النظريات التي خاضت في موضوع الرقابة النظرية الكلاسيكية ينظر أصحاب هذا الفكر إلى الرقابة على أنها عملية تفتيش وتخويف لأفراد التنظيم لذا يستخدموا تعبيرات معينة مثل القوة والسلطة لذلك فإن الرقابة في نظرهم هي عملية تهديد بالعقوبة والوعد بالمكافئة لمنع حدوث الأخطاء والانحرافات من رواد هذه المدرسة هنري فايول حيث عرف الرقابة أنها: تتطوي على تحقيق أذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة المرسومة والتعليمات الصادرة وإن غرضها هو الإشارات إلى النقاط و الأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها (القبيلات، 2010، ص:13) أما عن النظرية السلوكية ينظر أنصارها من جانب إنساني وذلك بالتركيز على التأثير في سلوك الأفراد بإيجابية كما يراها جورج تيري هي قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق التأثير النتائج المرجوة ومن خلال هذه التعريفات نجد للرقابة ثلاث أنواع تكون متسلسلة حسب فترات العمل ويمكن تتبع أنواع الرقابة طبقا لمراحل الأداء في المؤسسة حيث توجد هناك نقطة بداية للأداء في المنظمة تتعلق بجميع المدخلات المختلفة للأداء في شكل خامات ثم نجد هناك فترة الأداء الفعلي بتحويل المدخلات إلى مخرجات وذلك من خلال أول مرحلة وهي الرقابة الوقائية أي ما تسمى بالرقابة المسبقة التي تمارس قبل انتهاء العمل ويتم تنفيذ هذه الرقابة من قبل المديرين أثناء إنشاء السياسات والقواعد والإجراءات التنظيمية والهدف من تنفيذ الرقابة الوقائية هو التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها نتيجة لذلك يمكن التصرف في وقت مبكر لتجنب ظهور المشاكل وبعد هذه المرحلة تلتحق الرقابة الملازمة التي تختص بتحديد وتشخيص الانحرافات عن المعايير خلال مرحلة التشغيل وغالبا ما تسمى بالمتابعة وعند انتهاء من الرقابة الملازمة تأتي بعدها الرقابة اللاحقة النهائية وتسمى أيضا بالرقابة اللاحقة تختص بالنتائج النهائية ومن هنا لا تفيد الرقابة النهائية في اتخاذ الإجراءات التصحيحية لان العمل قد تحقق فعلا ولكن تنفيذ في الأعمال المستقبلية وبالتالي فهي تساعد على منع الأخطاء في المستقبل 'كما هو واضح فإن موضوع الرقابة يحتل مكانا استراتيجيا هاما بين كافة العناصر الخاصة بالعملية الإدارية بما يجعلها تتأثر وتتأثر بكافة المتغيرات في الخطط و الأداء الفعلي والتي يمكن الإحساس بها ومشاهدتها ويعتبر هذا مجالا متطورا جدا

وخاصة في المجال الصناعي حيث أن دراسات طرق العمل تشتمل على تسجيل طريقة متبعة وتحليل منطقي للسجلات وإتباع ذلك التغيير الذي يحدث بغية تحقيق الهدف المحدد أو درجة الرقابة وذلك لطبيعة البيئة التي تنسم بسرعة التغيير المستمر لعناصر بيئتها الداخلية والخارجية وتغيرات التكنولوجيا من خلال تتبع نقاط التغيير الذي هو وظيفة الرقابة داخل المؤسسة والمعوقات التي تحدث في العمل الوظيفي لان الهدف الأساسي للرقابة هو تنمية كفاءات الأفراد وارتقاء المورد البشري.

وتعد عملية التغيير ظاهرة تنظيمية تخضع لها جميع المؤسسات فجاء اهتمام الباحثين في مجال نظرية المنظمة من خلال محاولتهم في إعطاء التغيير التنظيمي تعريف محدد لتشخيص مجالاته وارتباطه وتطوير أدوات لقياسه وتوضيح أهم المتغيرات التي تساهم في تفعيله وصولاً إلى النتائج المرغوبة من عملية التغيير والكلام ينطبق على الرقابة التي لها دور في ضبط التغيير لتحسين الأداء الفعلي ويكون التغيير نحو التطور لا نحو الفشل لان عملية التغير التنظيمي من أهم التحديات التي تواجه القيادة الإدارية في مختلف المؤسسات بسبب طبيعة البيئة التي تعيش فيها تلك المنظمات والتي تتصف بالحركية وسرعة التغيير ولقد أدرك الكتاب والمختصون في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي أهمية عملية التغيير ودورها الايجابي في حياة المؤسسة وتطويرها نحو تحديد الخصائص من خلال تحديد المفاهيم بما يتفق مع توجهياتهم إذ عرف التغيير التنظيمي بأنه الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى الحالة الأكثر كفاءة من بين حالات تطويرها المتوقعة في المستقبل وفي إطار مواجهة حالة عدم التأكد البيئي 'عرفه (الدهان, 1992, ص:161) هو قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية وذلك بإحداث تأثير على المتغيرات المدخلات ومتغيرات الأنشطة والعمليات في الاتجاه نفسه أما (خروف, 2010, ص:7) عرف التغيير التنظيمي على انه قدرة المنظمة على تبني فكرة أو سلوك جديد بما يعكس تعديلات جوهرها على المنظمة ومجالاتها الوظيفية 'فالتغيير تختص به الإدارة من اجل التجديد في كافة عناصرها ووحداتها فهو عبارة عن إدارة التغيير التنظيمي أي كونه من المتغيرات التنظيمية المهمة لما له من تأثير على المتغيرات السلوكية للأفراد والعاملين والذين يعدون أساس العمل وينبغي تحسين التعامل مع هذا التغيير كي لا يكون التغيير عشوائياً بل يسير وفق عملية مدروسة من خلال إصدار قرارات على ارض الواقع ويمكن القول أن اتخاذ القرار ليس هدفاً في حد ذاته ولكن وسيلة تحويل الخطط التطبيقية يصف القادة الذين يتخذون القرارات بأنهم العامل الأول و الأساسي في الإدارة وان مقدار النجاح الذي تحققة أية مؤسسة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية و أساليب اتخاذها وتهدف إلى تغيير الايجابي وفي ظل هذا السياق نجد أن إدارة التغيير التنظيمي عدة تعريفات وقد وردت في الأدبيات الإدارية (34, 1995, RECORDO) إن التغيير عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية كما إن إدارة التغيير تضمن الانتقال بالمنظمة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية في حين إن هناك عدة أنواع من التغيير لكل منها مسمى مختلف

التغيير المخطط والتغيير الطارئ والتغيير الاستراتيجي والتغيير الغير استراتيجي والتغيير الجذري والتدريجي حيث إن في إدارة جهود التغيير تظهر الحاجة لإيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي ورغبة جادة للانتقال لوضع مستقبلي فلقد تم دراسة موضوع إدارة التغيير التنظيمي من عدة جوانب وذلك من طرف عدة باحثين منهم (الساعدي وآخرون، 2012) وتتضمن دراستهم العنوان التالي " تأثير رأس المال البشري في إدارة التغيير التنظيمي " والنتائج المتحصل عليها إن تأثير رأس مال البشري في إدارة التغيير التنظيمي على مستوى الميداني في جامعة كربلاء سعت الدراسة إلى تحديد أبعاد رأس المال البشري أكثر تأثيرا في إدارة التغيير التنظيمي ومن جانب آخر نجد إن الباحث (ماهر صبر، 2009) درس القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي حيث توصل إلى النتائج التالية اتضح إن نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر ومواصفات سلوكية معرفية وأخلاقية وإن هذا المفهوم هو من أكثر المفاهيم الملائمة لقيادة التغيير بينما قدمت الدراسة توصية بضرورة استجابة منظمات الأعمال بصورة سريعة للتغيرات إذ لا يمكن إن يشكل الأسلوب التقليدي نموذجا قادرا على قيادة التغيير فالتغيير بمفهومه الواسع بدأ منذ أن خلق الله الأرض ومن على ها وظل يلزم الإنسان على مر العصور و الأزمان في كافة مناحي الحياة سواء التغيير الذي حدث ويحدث في الطبيعة من حولنا بين فينة وأخرى و ليس آخرها التغيير المناخي الذي يتغير كل 40 عاما في فصولها الأربعة وكذلك ما يحدث بفعل الإنسان مثل ثقب الأوزون وهو ثقب في إحدى طبقات الغلاف الجوي بفعل التلوث الذي ينجم عن مخلفات المصانع. و هناك تغيير كبير في نمط العيش والثورات المختلفة من الثورة الصناعية و الثورة التكنولوجية التي بدأت و لن تنتهي بفضل الاكتشافات التي تحدث على مدار الساعة بل التطوير الذي يلزم كل المعدات و الأجهزة ولم يسلم بالطبع السلوك الإنساني في مجمله في المجالات الاجتماعية و الثقافية و الإنسانية في القيم و السلوك و الأديان و المعتقدات وهذا التغيير ظل ملازما للإنسان في كل مراحل حياته و عمله و تنظيماته وظل الإنسان يتخوف من هذا التغيير لأنه يمثل المجهول ولكن علماء الإدارة أفردوا له حيزا كبيرا من البحث و الرصد و التتبع لتحديد مساراته و اتجاهات رغم كون التغيير هو نافذة للإبداع و التميز و المشاركة والاستكشاف لنظم جديدة وبحوث متجددة و نظريات و أفق واسع إلا أنه في بعد آخر يمثل تحديا لأنه يخلق لهم مشكلات ذات أبعاد متعددة و متنوعة و علماء الإدارة هم رأس الرمح الذين يحاولون مرارا أن يضعوا للعمل الإداري منهاجا علميا و يخلقون له مناخا عمليا ملائما والثقافة الإدارية تفرض داخل بيئة العمل أن تكون ملائمة له وتشكل رصيда كبيرا ووعيا و إدراكا وقيما تشمل السلوك و أطر العلاقات الأفقية و الرأسية حتى يكتسب العمل صفة العلمية و تبرز الحاجة إلى تغيير لكسر حاجز الرتابة والملل و التكرار وبطء العمل و تعقيده و طول الإجراءات و كثرتها و تعقيداتها و متلازمة الفشل في العملية الإدارية ككل و استمرارها ويقدر العلماء أن التقدم والتطور و التغيير الذي حدث في العالم من كتابة التاريخ وبدايته و حتى نهاية القرن التاسع عشر يوازي ما وصل إليه العالم في الخمسين سنة الأولى من القرن التاسع عشر و أن ما حققه العالم من تطور خلال العشر سنوات الأخيرة من القرن العشرين يوازي كل التقدم الذي أنجز حتى

الآن إن التغييرات تتمثل بصورة أساسية في منظمات الأعمال التي أصبحت تقود هذا التغيير من خلال تفاعلها معه وظهر ذلك خلال العشر سنوات الأخيرة من القرن العشرين حيث تغيرت بيئة الأعمال كثيرا من جراء الثورة التقنية الحديثة و ثورة الاتصالات فأصبح وجود أنظمة الحاسوب و الانترنت و البريد الالكتروني و التجارة الالكترونية من المظاهر الأساسية في المنظمات و لها الأثر الكبير في التغييرات التي تحدث.

وفي الأخير نجد أن المؤسسات لازلت تواجه التغيير بشتى أنواعه وان الرقابة الإدارية هي عبارة عن فحص موضوعي منظم وهادف تهتم بتطبيق أحسن صورة للتغيير التنظيمي من خلال السير المنظم نحو تحقيق الأهداف هذا ما سوف نتطرق إليه في دراستنا وسوف نحاول من خلال هذا الموضوع معرفة طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية و إدارة التغيير التنظيمي بالإجابة على التساؤل الرئيسي :

_ هل توجد علاقة بين الرقابة الإدارية و إدارة التغيير التنظيمي لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة -البويرة ؟
وقد تولد من هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات التالية :

- 1 هل توجد علاقة بين الرقابة الإدارية المتزامنة و إدارة التغيير التنظيمي لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة ؟
- 2 هل توجد علاقة بين الرقابة الإدارية السابقة و إدارة التغيير التنظيمي لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة ؟
- 3 هل توجد علاقة بين الرقابة الإدارية اللاحقة و إدارة التغيير التنظيمي لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة ؟

ثانيا - فرضيات الدراسة :

قد انطلقنا في دراستنا من الفرض الرئيسي مفاده :

- 4 توجد علاقة بين الرقابة الإدارية وإدارة التغيير التنظيمي لدى عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة .

وقد انبثق من الفرض الرئيسي فرضيات فرعية هي :

- 1 توجد علاقة بين الرقابة الإدارية المتزامنة وإدارة التغيير التنظيمي.
- 2 توجد علاقة بين الرقابة الإدارية السابقة وإدارة التغيير التنظيمي.
- 3 توجد علاقة بين الرقابة الإدارية اللاحقة وإدارة التغيير التنظيمي.

ثالثا - أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الموضوع في مجموعة من النقاط هي :

- المعرفة الكاملة عن الرقابة الإدارية وإدارة التغيير التنظيمي
- من خلال طبيعة الرقابة الإدارية يتم وضع أنشطة معتمدة للتغيير التنظيمي
- توضح أهمية الرقابة داخل المنظمات ووجوب اتخاذ التغيير الايجابي لبلوغ النتائج المرغوبة
- إضافة معرفة علمية وإثراء المكتبة بموضوع الرقابة الإدارية من خلال النتائج المتوصل إليها
- التعرف على الرقابة الإدارية وما يضيفه التغيير التنظيمي للمنظمات
- معرفة جوانب الرقابة الإدارية وطبيعة علاقتها بإدارة التغيير التنظيمي
- التعرف على مدى إسهام التغيير التنظيمي بتحسين جودة الإنتاجية في المؤسسة

رابعاً - أهداف الدراسة :

لكل دراسة أو بحث علمي يضيف فائدة علمية له أهداف مسطرة يسعى الباحث إلى تحقيقها , فمن خلال موضوعنا سنتطرق إلى مجموعة من الأهداف من خلال التعرف على الهدف الرئيسي كالتالي :

- معرفة العلاقة بين الرقابة الإدارية وإدارة التغيير التنظيمي
- كما يندرج تحت الهدف الرئيسي أهداف فرعية وهي :
- معرفة العلاقة بين الرقابة الإدارية المتزامنة وإدارة التغيير التنظيمي
- معرفة العلاقة بين الرقابة الإدارية السابقة وإدارة التغيير التنظيمي
- معرفة العلاقة بين الرقابة الإدارية اللاحقة وإدارة التغيير التنظيمي

خامساً - أسباب اختيار الموضوع :

أ - أسباب موضوعية :

- إن التغييرات الحاصلة في عدة مجالات خاصة علم التنظيم داخل المنظمات التي بحاجة ماسة الى مرشد وفهم أساليب الارتقاء وتحسين الأداء الوظيفي :
- محاولة إفادة المؤسسات في معرفة ما هي الطرق والخطوات الممكنة في حل الإشكالية التغيير والاعتناء بالمورد البشري من ناحية تطبيق الرقابة .
- يعتبر موضوع الرقابة والتغيير التنظيمي من أهم المواضيع في مجال إدارة كونه يمثلان إستراتيجية تساعد المؤسسة على البقاء والاستمرار والتوسع اكثر .

- إن موضوع التغيير التنظيمي موضوع غني ومتشعب ورغم العديد من الدراسات التي تناولت عن هذا الموضوع مزال هذا الموضوع من المواضيع الحديثة ويمكن التوسع أكثر في دراسته .
- ب أسباب ذاتية :

- قلة الدراسة في موضوع الذي يجمع بين المتغيرين الرقابة الإدارية وإدارة التغيير التنظيمي
- الاهتمام الشخصي بالمواضيع المتعلقة بالتجديد والتغيير والتطوير باعتبارها العوامل المساهمة في تمكين المؤسسة من تحقيق الأفضل .
- محاولة إبراز الدور الفعال للرقابة الإدارية في تحقيق التكيف والتلاؤم مع البيئة المحيطة وتحقيق التوازن .
- محاولة توضيح أهم مقومات نجاح التغيير داخل المؤسسة وبيان أهم العراقيل التي تؤدي إلى فشله واتخاذ إجراءات اللازمة في ذلك .

سادسا - تحديد المفاهيم الإجرائية :

1 تعريف الإجرائي للرقابة الإدارية :

تعد الرقابة الإدارية من أهم وظائف العملية الإدارية وهي عملية مستمرة داخل المؤسسة إذ يتم تشخيص أداء المرؤوسين واتخاذ الإجراءات اللازمة من طرف النظام الرقابي لتحديد الانحرافات والأخطاء من اجل تقويمها قصد مطابقة العمل الفعلي بالعمل المخطط له , بغية تحقيق أهداف المنظمة , ويتم قياسه بالرجوع إلى استبيان معد من طرفنا والمتكون من 33 بنداً, لقياس ما اعد لقياسه فعلاً.

2 تعريف الإجرائي لإدارة التغيير التنظيمي :

هو تعديل جذري وأساسي في بعض الأنشطة والأعمال وهو تغيير موجه ومقصود نحو سعي المؤسسة لتحقيق التكيف الوظيفي داخل المنظمة وإدخال تحسينات بخطة مدروسة بأقل جهد وتكلفة ووقت وأفضل جودة الاستمرار التوجه نحو تحقيق الأهداف , ويتم قياسه بالرجوع إلى استبيان معد من طرفنا والمتكون من 33 بنداً, لقياس ما اعد لقياسه فعلاً.

سابعا - الدراسات السابقة :

1 -الدراسات المتعلقة بمتغير الرقابة الإدارية :

1 الدراسات المحلية :

- الدراسة الأولى : " دراسة دلال غلوسي 2015 الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تبسة"

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التسيب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق تبسة ،بتسليط الضوء على آلية الرقابة الإدارية وظاهرة التسيب الإداري من المنظور النظري السوسيولوجي وتعرف على مدى تأثير الرقابة على أداء الموظف في الحد من مظاهر التسيب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق تبسة ،التعرف على الأساليب التي تؤدي إلى تفشي ظاهرة التسيب الإداري محاولة إيجاد مقترحات لعلاج ظاهرة التسيب الإداري في هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي حيث كان الهدف هو الكشف عن جملة من الحقائق حول ظاهرة التسيب الإداري والإحاطة بكافة أبعادها وآثارها والمردود في المؤسسة ومدى خطورة تفشيها ومحاولة فهم العلاقة بين الرقابة الإدارية والتسيب الإداري من خلال معرفة مساهمة الرقابة الإدارية في الحد من التسيب الإداري، وأجريت الدراسة على حجم المجتمع بأكمله بعدد (120) عامل باستخدام أسلوب الحصر الشامل وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وهي ،وجود نسبة متوسطة من التسيب الإداري ببنية الأبعاد المتعلقة بعدم تحمل العامل المسؤولية مع نسبة مرتفعة في بعض الأبعاد باحت ا رم مواقيت العمل في حين نتجت نسب منخفضة في الأبعاد المتعلقة بتراضي وتباطؤ العامل سلبية الموظف في عمله،اعتماد المسؤولين على أسلوب إشراف يتميز بالديمقراطية حيث يسمح للعامل بإبداء آرائه في العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات وهذا يؤدي إلى الرضا عن العمل ورفع الروح المعنوية مما يسمح ببناء ثقة بين المسؤول والعامل وهذا يدفع إلى زيادة مستويات الأداء وانخفاض نسب التسيب في المقابل إتباع المسؤولين أسلوب الرقابة الصارمة بتحديد حجم العمل و الإشراف على الأداء وتتبع النتائج وتصحيح الأخطاء ثم اتخاذ الإجراءات الجزائية اللازمة بشأن مختلف الانحرافات في العمل.(غلوسي،2015)
- الدراسة الثانية : "بدرين وداد، قمره عائشة ، 2017 ، الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في ثانوية زين محمد بن رابح قاوس جيجل "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، وانطلق البحث من الفرضية الرئيسية هي: تؤدي الرقابة الإدارية إلى الرفع من كفاءة الأداء الوظيفي للأساتذة، والتي تفرعت عنها ثلاثة فرضيات جزئية:

 - تؤدي الرقابة المباشرة إلى إنجاز المهام في الأوقات المحددة.
 - يؤدي الإشراف الإداري إلى زيادة الرغبة في التدريس.
 - تؤدي الرقابة الصارمة إلى تحقيق الانضباط داخل المؤسسة التعميمية.

ولمحقق من هذه الفرضيات ميدانيا، تم إعداد استبيان كأداة للدراسة بحيث بلغ عدد فقراتها 72 فقرة موزعة على ثلاثة محاور وهي: الرقابة المباشرة وإنجاز المهام، الإشراف الإداري وزيادة الرغبة في الرغبة في التدريس، الرقابة الصارمة والانضباط داخل المؤسسة.

التي تم تطبيقها على عينة الدراسة التي تكونت من 27 أستاذ تم اختيارهم عشوائيا بعد التحقق من الخصائص السيكومترية (الصدق، الثبات)، وقد تم معالجة البيانات الإحصائية المتحصل عليها من الاستبيان باستخدام برنامج spss وقد تحصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التالية:

- تؤدي الرقابة المباشرة إلى إنجاز المهام في الأوقات المحددة بدرجة متوسطة.
- يؤدي الإشراف الإداري إلى زيادة الرغبة في التدريس بدرجة عالية.
- تؤدي الرقابة الصارمة إلى تحقيق الانضباط داخل المؤسسة التعليمية بدرجة متوسطة. (وداد , عائشة , 2017)
- الدراسة الثالثة : "بو عبد الله إدريس , 2018 , اثر الرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على موظفي بلدية المرارة الوادي "
- هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي والتعرف على مدى التزام الموظفين بالعملية الرقابية ودور كل من الإشراف والتوجيه والمتابعة في تحقيق الانضباط والمسؤولية داخل المؤسسة.
- حيث انطلقت الدراسة من الفرضية العامة:
- الالتزام التنظيمي من طرف الموظف داخل البلدية له علاقة مباشرة بالرقابة الإدارية من خلال أنماط الإشراف والتوجيه والمتابعة.
- الفرضيات الفرعية:
- يؤدي الإشراف على الموظف داخل المؤسسة إلى تحقيق الرغبة في العمل.
- يؤدي توجيه الموظف داخل المؤسسة إلى تحقيق المسؤولية في العمل.
- يؤدي متابعة الموظف داخل المؤسسة إلى تحقيق الانضباط التنظيمي في العمل.
- اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وذلك بمسح شامل لكل مفردات مجتمع البحث الذين يمثلون الموظفين والحراس والعمال المهنيين وسائقين، حيث ضمت العينة 21 مفردة من موظفي بلدية لمرارة الوادي، حيث تعددت أدوات جمع البيانات من ملاحظة واستبيان بالإضافة إلى أساليب المعالجة الإحصائية معامل الارتباط .
- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تسعى المؤسسة العمومية الخدماتية البلدية إلى نظام رقابي يعمل على مسايرة الأهداف وهذا من معاينة المشرف لطريقة العمل وكذلك شعور الموظفين بالارتياح لملاحظاته فهذا ما يزيد في الرغبة على العمل والولاء والانتماء للمؤسسة.
- تسعى المؤسسة العمومية الخدماتية إلى وضع ضوابط تحدد عملية الإشراف على الموظف وهذا لعدم تطبيق اللوائح والقوانين.
- تساهم عملية اتصال المشرف بالموظفين في زيادة الرغبة في العمل.
- تقوم المؤسسة الخدماتية بعملية التوجيه قبل اكتشاف الأخطاء ما ينعكس على الموظف بالمسؤولية والانتماء في العمل.
- شدة وصرامة القوانين بالإضافة إلى المراسلات الرسمية تجعل الموظف يمتاز بالانتماء والمسؤولية في العمل وذلك من خلال عملية توجيه المسئول.
- تؤدي متابعة الموظف داخل المؤسسة إلى تحقيق الانضباط التنظيمي في العمل. -
- يساهم التعامل في الغياب بدون مبرر إلى الانضباط التنظيمي وهذا نتيجة المتابعة المستمرة. (إدريس , 2018)

2 دراسات عربية :

- الدراسة الأولى : "نسرین محمد عمر , 2014 , اثر الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات الصحية دراسة ميدانية في مستشفى البشير "

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفى البشير ,طبقت الدراسة على العينة العشوائية مكونة من 136 فردا من العاملين في الوحدات الإدارية والطبية والتمريضية , ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية المناسبة شملت اختبار الانحدار المتعدد البسيط والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وغيرها من الأساليب الإحصائية , وقد تم تحليل بيانات الاستبيان وقياس الفرضيات باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

وظهرت نتائج الدراسة انه وجود انحرافات سلبية في نظم الرقابة المطبقة في مستشفى البشير ومنها نظام الحوافز , ونظام تقييم الأداء ونظام الرواتب ونظام خدمة المرضى والاستفادة من التقدم التكنولوجي في هذا المجال , كما أوصت الدراسة ببناء ثقافة تنظيمية مؤسسية لاكتساب العاملين القيم والعادات السلوكية الحميدة تعمل كأدوات رقابية ذاتية على أدائهم وتطبيق نظام السمعة في تقييم أداء العاملين .

(عمر , 2014)

- الدراسة الثانية : "محمد إبراهيم كامل صويص , 2020 , دور الرقابة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية الفلسطينية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر مكونات الرقابة الإدارية، والكشف على قدرة الجامعات الحكومية في فلسطين على تحقيق التطوير التنظيمي، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة لمكونات الرقابة الإدارية المتمثلة (دعم الإدارة العليا، وتوفير الوسائل والإمكانيات، وقبول العاملين، والرقابة الذاتية، والرقابة الإيجابية) على تحقيق التطوير التنظيمي، والتعرف كذلك على مدى التغيير في المتغير التابع (التطوير التنظيمي) نتيجة التغير في مكونات الرقابة الإدارية، ولقد تم اختبار ذلك من خلال فرضيات البحث، وتم إعداد أداة البحث، وتوزيعها على العينة المكونة من (210) موظف، وتم استرداد (194) استبانة.

وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها حصول مستوى الرقابة الإدارية على نسبة مرتفعة (79.750 %)، وحصل مجال تحقيق التطوير التنظيمي على نسبة (75.601 %)، كما تبين وجود علاقة طردية بين الرقابة الإدارية والتطوير التنظيمي، وتبين - أيضا - أن ما نسبته

(61.70 %) من التغير في مستوى التطوير التنظيمي يعود للتغير في مكونات الرقابة الإدارية، وكذلك أظهرت النتائج بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الرقابة الإدارية وبين مستوى تحقيق التطوير التنظيمي تعزى للنوع، والجامعة، والعمر، والمؤهل العلمي، سنوات الخدمة بينما توجد فروق تبعاً لسنوات الخدمة، وبناء على نتائج البحث كانت أهم التوصيات ما يلي:

- ضرورة أن تولي الجامعات الحكومية في فلسطين تطبيق نظام الرقابة الإدارية اهتماماً أكبر، وتطوير قدرة النظام الحالي وآلياته لضبط وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب.

- ضرورة تطوير أدوات الرقابة الإدارية للاستفادة من الهدف التي صممت من أجله لرفع مستوى الاعتماد عليها في ضبط العمل.

- الاهتمام بتلبية الاحتياجات والمتطلبات المادية لدعم التطوير المستمر للبنية التحتية التكنولوجية والتقنية. (صويص , 2020)

3 الدراسات الأجنبية :

"Zahra , 2020 , Study the Impact of Quality Control on Production Processes"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الرقابة على الجودة في شركات القطاع العام الصناعي في سوريا، وإيضاح إيجابيات استخدام مبدأ الرقابة في إنتاج معلومات وبيانات تساهم في تحسين نوعية الإنتاج، حيث اعتمد البحث في الجانب النظري على تقديم شرح عن الجودة وأهدافها ومبدأ الرقابة على الجودة والعمليات الإنتاجية، أما الجانب العملي فقد تم الاعتماد فيه على المنهج الوصفي التحليلي والأساليب الإحصائية المناسبة، حيث تم التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss ، واستمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية اللازمة لهذه الدراسة. وقد أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة قوية بين تطبيق مبدأ الرقابة على الجودة وتحسين العمليات الإنتاجية .

وأوصى الباحث بضرورة تشكيل هيكل إداري أو فريق عمل لتحسين الجودة أو الاستعانة باستشاريين وباحثين وذلك بهدف الإشراف على تطبيق مبدأ الرقابة على الجودة.

(Zahra , 2020)

2-الدراسات المتعلقة بمتغير إدارة التغيير التنظيمي :

1 الدراسات المحلية :

- الدراسة الأولى : "سماتي حاتم , 2018 , واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من جهة نظر الأساتذة الجامعيين دراسة ميدانية لكل من جامعتي تيارت وبسكرة "
- تندرج هذه الدراسة الخاصة بالسلوك التنظيمي داخل المؤسسات , حيث هدفت إلى التأكد من وجود مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق النظام الجديد LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين , وطبقت الدراسة على عينة قوامها 433 أستاذا وأستاذة جامعية بكل من جامعة محمد خيضر -بسكرة- وجامعة ابن خلدون - تيارت- حيث تم طرح التساؤل العام التالي : ما هو واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق النظام الجديد LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين بكل من جامعتي بسكرة وتيارت ؟ وقد وضعت بعض التساؤلات الجزئية تحت هذا التساؤل الرئيسي .
- وافترضت الدراسة الفرض العام التالي :
- يظهر الأساتذة الجامعيين بكل من جامعتي بسكرة وتيارت مقاومة كبيرة للتغيير التنظيمي في ظل تطبيق النظام الجديد LMD في الجامعة الجزائرية .
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي , أما فيما يخص أداة جمع البيانات فإنه قد تم الاستعانة بالاستبيان كأداة أساسية وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :
- يستعمل الأساتذة بجامعتي بسكرة وتيارت مجموعة من الأساليب بهدف التعبير عن عدم تقبلهم لنظام التعليم العالي الجديد .
- توجد مجموعة من الأسباب أدت إلى مقاومة الأساتذة بجامعتي بسكرة وتيارت تغيير نظام التعليم العالي الجديد .
- يستخدم الأساتذة الجامعيون بجامعتي بسكرة وتيارت مجموعة من الاستراتيجيات بهدف النقييل من درجات مقاومتهم لتغيير نظام التعليم العالي الجديد .

- توصلت الدراسة كذلك إلى وجود فروق دالة بين كل من الأساتذة غير الذين يمارسون مهام إدارية بالإضافة إلى مهمة التدريس في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي مقارنة بالأساتذة غير الإداريين والذين كانت النتيجة لصالحهم في كل محاور الاستبيان .
- توصلت الدراسة كذلك إلى وجود فروق دالة بين رتب الأساتذة في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي .
- توصلت الدراسة كذلك إلى وجود فروق دالة بين الكليات في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي .
- توجد فروق بين أستاذ جامعة ابن خلدون وأستاذ جامعة محمد خيضر على مستوى مقاومة التغيير التنظيمي . (حاتم , 2018)
- الدراسة الثانية : "محفوظ حضري , 2019 , دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز الوادي "
- تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي، وذلك انطلاقاً من التساؤل العام الذي تم صياغته كالآتي:
- هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي؟
- لقد تم في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي، أما فيها يخص أدوات جمع البيانات تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية، إذ ضم في شكله النهائي (38 بنداً) حيث طبق على مجتمع الدراسة قدر ب 50 عاملاً بمؤسسة سونلغاز بالوادي.
- وقد أسفرت هذه الدراسة على نتائج هامة نذكر منها:
- توجد علاقة ارتباطية بين التغيير التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي.
- وتتبع من هذه النتيجة العامة نتائج فرعية وهي:
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير في التكنولوجيا و الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة و الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب والأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز. (حضري , 2019)
- الدراسة الثالثة : "ضريف عبود , 2021 , اثر إدارة التغيير التنظيمي في نجاح تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "
- تناولت هذه الدراسة موضوع إدارة التغيير وأثرها في نجاح تطبيق المعرفة على مستوى البريد والمواصلات بالمدينة الجديدة أم البواقي , والغرض منه هو تسليط الضوء على دور إدارة التغيير في تنفيذ الناجح لنظام إدارة المعرفة .

أجريت هذه الدراسة على 60 من أصحاب العمل على مستوى البريد والمواصلات ونفذها استبيان , يحتوي على 4 محاور يأخذ المحور الأول في الاعتبار المتغيرات الوصفية والمحور الثاني يدرس متغير التغيير الثقافي , ويركز المحور الثالث على متغير التغيير التكنولوجي ويتناول المحور الرابع متغير توليد المعرفة . يتم تحليل البيانات في هذه الدراسة من خلال طرق الإحصاء الوصفي ممثل المتوسط والانحراف المعياري ومؤشرات الارتباط .

كما توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- يؤثر التغيير التنظيمي في إنجاح تطبيق إدارة المعرفة . (عبود , 2021)

• الدراسات العربية :

• الدراسة الاولى : " وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي , 2016 , الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية وإدارة التغيير التنظيمي في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات العليا والوسطى في شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، حيث بلغ عددهم (109) فرداً، واعتمد الباحث على الاستبيان كأداة لجمع البيانات مستخدمة في ذلك المسح الشامل .

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة (الديمقراطي، الأوتوقراطي العادي، الأوتوقراطي المستغل) في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة وبين إدارة التغيير التنظيمي في المجموعة، كما توصلت الدراسة إلى أن إدارة التغيير التنظيمي تتأثر بصورة جوهرية ذات دلالة إحصائية بكل من النمط الأوتوقراطي العادل والنمط الديمقراطي فقط، وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها:

التركيز على تعزيز النمط الديمقراطي ابتداءً يليه النمط الأوتوقراطي العادل حسب الموقف وطبيعة العمل داخل شركات مجموعات الاتصالات الفلسطينية . (الصيفي , 2016)

• الدراسة الثانية : "عبد الرحمن ظاهر شنتر , 2016 , قياس تأثير التوجيه الاستراتيجي في إدارة التغيير التنظيمي " هدفت الدراسة إلى قياس تأثير التوجه الاستراتيجي في إدارة التغيير التنظيمي في شركة زين العراق للاتصالات ولغرض تحقيق هدف الدراسة , فقد تم تصميم استبيان لجمع البيانات ومن ثم توزيعها على عينة البحث المكونة من (39) مبحوثاً تم اختيارهم قصدياً في مراكز إدارية مختلفة داخل شركة زين العراق للاتصالات .

وقد قام الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لإجراء عمليات التحليل الإحصائي وتفرغ البيانات

الإحصائية

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها أن شركة زين العراق للاتصالات قد استطاعت من خلال التوجه الاستراتيجي الذي تضعه من أن تؤدي إلى تغيير مقبول في الشركة بالرغم من أن عملية التغيير ليست بالأمر السهل ولكنها استطاعت أن تخلق جوا جيدا من اجل تحقيق غايتها وهو التغيير , أما أهم التوصيات التي توصل إليها الدراسة تمثلت في تطوير المهارات وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم وتعزيز رسالة الشركة من خلال الخصائص الفريدة التي يمكن للشركة المبحوثة أن تتميز بها عن غيرها من الشركات وذلك لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها .
(شنيتر , 2016)

• الدراسات الأجنبية :

"Wayne H.Bovey,(2001).resistance to organizational change the role of defence mechanisms"

هدف واين في دراسته حول مقاومة التغيير التنظيمي إلى تحديد دور آليات الدفاع في مقاومه التغيير و ذلك بسبب عدم ألقدره على التأقلم في المقاومة الفردية أي انه ركز على المسألة لتنظيميه بدلا من العوامل النفسية الفردية. و اشتملت الدراسة على فرضيتين و هما:

- ارتفاع مستوى آليات الدفاع في عدم القدرة على التأقلم أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى مقاومة التغيير السلوكية أي أن العلاقة طردية.

- ارتفاع مستوى آليات الدفاع على التكيف أدى إلى انخفاض مستوى مقاومة التغيير السلوكية أي أن العلاقة عكسية. و حيث أن الباحث قام باختبار الفرضيات لفحص قوة العلاقة بين آليات الدفاع الغير قادر على التأقلم و آليات الدفاع بالنسبة للتكيف مع مقاومة التغيير السلوكية و اعتمدت الدراسة على منهجية معينة و هي اخذ العينات الغير احتمالية (ليس عشوائيا) و تم تحليل البيانات و جمعها و ذلك من خلال الاستيعاب. و توصلت الدراسة إلى نتائج معينة و هي تقييم نطاق آليات الدفاع عن صحة العاملين و ذلك باستخدام تحليل العامل و ذلك لتحليل و تأكيد الترابط الأساسي بين آليات الدفاع و المتغيرات.

(Wayne, 2001)

ثامنا - التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال العرض السابق للدراسات المحلية والأجنبية التي تناولت موضوع الرقابة الإدارية و ادارة التغيير التنظيمي , نجد أن هذه الدراسات لم تكن دائما متشابهة فهي متميزة ومتنوعة , وهناك اختلافات فيما بينها ومع الدراسة الحالية باختلاف الأهداف التي سعت إليها , كما أن جميعها أجريت في بيئات مختلفة .

تتمثل نقاط الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية كون أن الدراسات التي تناولت متغير الرقابة درست الرقابة الإدارة مع متغيرات أخرى , حيث نجد أن دراسة (دلال غلوسي , 2015) سعت لمعرفة الرقابة الإدارية

والتسيب الإداري , أما دراسة (بدرين و داد وقمرة عائشة , 2017) تناولت الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي , وبنسبة لدراسة (محمد إبراهيم كامل صويص , 2020) هدفت إلى معرفة دور الرقابة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي , ونجد أيضا عدة اختلافات وذلك من ناحية مجتمع البحث فدراسة (بو عبد الله إدريس , 2018) أجريت على موظفي بلدية مرارة , ودراسة (نسرین محمد عمر , 2014) أجريت في مستشفى البشير , بينما الدراسة الحالية تناولت موضوع الرقابة الإدارية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي وأجريت الدراسة الميدانية في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة .

وتمثل نقاط الاختلاف التي تناولت موضوع إدارة التغيير التنظيمي , هناك من اعتمدت عليه كمتغير مستقل وذلك في دراسة (محفوظ حضري , 2019) ودراسة (ضريف عبود , 2021) كما نجد أن دراستين (وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي , 2016) و(عبد الرحمن ظاهر شنيتير , 2016) تناولت إدارة التغيير كمتغير تابع حيث تشابهت مع الدراسة الحالية , وهناك من تناولت في جزئية التغيير ألا وهي مقاومة التغيير كدراسة (سماتي حاتم , 2018) ودراسة (Wayne , 2001) .

أما نقاط التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في كون اغلبها اعتمدت نفس المنهج وهو المنهج الوصفي , وبالتالي تشابه في نوع العينة وحتى أدوات المستخدمة كالاستبيان , بالإضافة إلى استعمال بعض الأساليب الإحصائية كتكرارات ومعامل بيرسون .

الفصل الثاني : الرقابة الإدارية

• تمهيد

- 1 - مفهوم الرقابة الإدارية
- 2 - أنواع الرقابة الإدارية
- 3 - أهمية الرقابة الإدارية
- 4 - أهداف الرقابة الإدارية
- 5 - خصائص الرقابة الإدارية
- 6 - النظريات المفسرة للرقابة الإدارية
- 7 - نطاق الرقابة الإدارية
- 8 - خطوات الرقابة الإدارية
- 9 - وسائل الرقابة الإدارية
- 10 - مبادئ الرقابة الإدارية
- 11 - مستويات الرقابة الإدارية
- 12 - مقومات الرقابة الإدارية
- 13 - معوقات الرقابة الإدارية

• خلاصة

• تمهيد:

تعد الرقابة الإدارية كوظيفة من وظائف الإدارة هي قياس وتصحيح أداء المرؤوسين وتحديد الأنشطة معتمدة على المعلومات الدقيقة وتقييمها , لغرض التأكد من أن أهداف المنشأة الموضوعية لبلوغها قد تم تحقيقها.

يقول هنري فايول تنطوي الرقابة على التحقيق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وان غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تطبق على كل شيء :الأشياء الناس والأفعال

لذا سنقوم في هذا الفصل بتحديد مفهوم الرقابة واهم أنواعها وما هي أهدافها وأهميتها في المنظمة لكونها وظيفة مستمرة في جميع عناصر العمل الإداري منذ الخطوة الأولى في التخطيط إلى نهاية المطاف بتحقيق الأهداف المسطرة .

1 - مفهوم الرقابة الإدارية :

- لغة : تعني المراقبة والملاحظة والحراسة ، فقد جاء في المعجم الوسيط للغة العربية أنها مشتقة من الفعل راقب ، ورقبه وراقبه يعني حرسه ولاحظه وحفظه

أما في القاموس المحيط أن الرقيب هو الله والحافظ والمنتظر والحارس وارتقبه بمعنى حرسه. حيث أن الكلمة الإنجليزية Control مشتقة من الكلمة الفرنسية Contrôle وهي تتكون من مقطعين: المقطع الأول Contre والمقطع الثاني Rôle أما المقطع الأول فهو مشتق من الكلمة اللاتينية Contre وتعني مواجهة أما المقطع الثاني Rôle ويعني السجل أو القائمة وتطلق كلمة Contre - rôle على السجل أو القائمة التي تضم بعض الأسماء التي بواسطتها التحقق من سلامة أسماء أخرى أي أن الكلمة تحمل معنى الرقابة ، ويسود الإجماع على تعريف الكلمة الإنجليزية Contrôle بمعنى الرقابة ورغم وجود عدة معان أخرى في اللغة العربية لها مثل تحكم وضبط ومراجعة وسيطرة، ولعل أقرب هذه المعاني التعريف الكلمة الإنجليزية هي سيطرة فكلمة رقابة تعني في اللغة العربية الحراسة أما سيطرة ومنها المسيطرة ومعناها المسلط على الشيء ليشرف عليه ويتعهد أحواله ويكتب عمله (النميان، 2003، ص 17)

وتعرف انها الدور المضاد وهو الذي يتأكد من صحة وصدق الدور الأصل ومدى مطابقته للواقع الذي إليه ويميل معظم الباحثين في الاقتصاد الى استعمال تعبير الرقابة لدلالة على المراجعة والمراقبة (الصباح، 1997، ص:13)

- اصطلاحاً : إن مفهوم الرقابة كغيره من المفاهيم الإدارية لم تحظ بتعريف جامع يتفق عليه الباحثون والمختصون في مجال العلوم الإدارية ،حيث اعتمد كل منهم في تحديد مفهوم الرقابة على الخلفية والبيئة الثقافية أو الاجتماعية التي ينتسب إليها ،وكان من نتائج ذلك حدوث خلط أو التباس بين النشاط الرقابي والوظائف الإدارية الأخرى، من جهة ومن جهة أخرى فان وظيفة الرقابة لم تتل ذات الاهتمام الذي نالته وظائف الإدارية الأخرى وعلى وجه الخصوص وظيفتي التخطيط والتنظيم إلا في حقبة ما بعد الخمسينات من القرن الماضي (النميان، 2003، ص:15)

وتعرف الرقابة كما يلي :

يعرفها "هنري فايول " : تتطوي الرقابة على التحقق إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة والتعليمات لصادرة وان غرضها هو الإشارة إلى نقاط القوة والضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرارها وهي تنطبق على كل شيء : معدات ،أفراد ،أفعال "

(زاهر، 2009، ص:36)

ويعرفها "كلو " : "هي مقارنة النتائج الفعلية مع الخطط واتخاذ الإجراءات الصحيحة عندما تكون النتائج مخالفة لتلك الخطط " (الضلاعين، 2005، ص:194)

الرقابة الإدارية هي مجموعة من النظم والأساليب التي تساعد في فحص وتقويم جميع نواحي النشاط بهدف تشخيص المشكلات الإدارية ومعرفة نواحي القصور والأخطاء التي تقود إلى اقتراح الحلول المناسبة , ولهذا فإنها تركز على تقويم السياسات والقرارات الإدارية وتشجيع الالتزام بها وذلك بهدف تحقيق أكبر قدر من الكفاءات التشغيلية .
(الياور, 2014, ص: 48)

وترتبط الرقابة الإدارية ارتباطاً كبيراً بالتخطيط في منظمات الأعمال الحديثة , ولقد تطورت مفاهيم الرقابة وفلسفتها وتطورها بشكل كبير خلال السنوات الأخيرة (الطراونة , 2012, ص: 1).
الرقابة هي الإشراف والمراجعة من جانب سلطة أعلى، للتعرف على كيفية سير العمل داخل المشروع، والتأكد من أن الموارد تستخدم وفقاً لما هو مخطط لها.
هذا التعريف ركز أساساً على دور وظيفة الرقابة، حيث ربطها بأسلوب الإشراف والمتابعة التي يجب أن تتبع للقيام بعملية الرقابة.

الرقابة الإدارية تعني التحقق والتأكد من التزام الإدارة بالقوانين والأنظمة والتعليمات في أدائها، لتحقيق الأهداف المرسومة وفق الخطط الموضوعة بكفاءة وفعالية، والوقوف على نواحي القصور والخطأ، ومن ثم العمل على علاجها ومنع تكرارها . (الجوهري, 2007, ص: 47).
الرقابة هي التي تمارس على أعمال وأشخاص الإدارة من خلال الأجهزة سواء الداخلية أم الخارجية، وسواء السابقة أم اللاحقة، وأيضاً رقابة الإدارة المركزية على أجهزة وأعمال الإدارة المحلية.

وعرفها الدكتور "محمد ماهر عليش" على أنها: "العملية التي تسعى إلى التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهة إنما تنفذ بدقة وعناية...".
ونتيجة لما تقدم من التعاريف التي قيلت في الرقابة يمكننا تعريف الرقابة بأنها:
"الأداة التي بها نتحقق من التزام الإدارة بالقوانين والأنظمة، والكشف عن الانحرافات

وتصحيحها وتحليل معوقاتهما، والسعي إلى علاجها بما يمنع حدوثها وتجاوزها مستقبلاً". (عبد العالي, 2008, ص: 71).

2 - أنواع الرقابة الإدارية : تتوافر أمام الإدارة مجموعة متنوعة من أنواع الرقابة الإدارية وكل مدير يستطيع أن

يختار النوع الذي يلائم النتائج التي يقدمها للإدارة وفيها يأتي تعريف لهذه الأنواع وهي :

1 الرقابة من ناحية مجالات عملها : تتكون من

أ- الرقابة المباشرة : إذ يتم هذا النوع من الرقابة عن طريق الملاحظة الشخصية التي تمارس دوراً مهماً ومستمر في

مراجعة النتائج الفعلية، إذ يقوم المسؤول بملاحظة أعمال الموظفين والتحدث معهم بغرض التعرف على المعلومات

الضرورية وجمع الملاحظات التي يبيدها هؤلاء الموظفين تجاه طبيعة العمل وظروف وغيرها من الأمور التي لا يجري نقلها عبر التقارير المكتوبة.

ب-الرقابة غير المباشرة: لأسباب كثيرة قد تعذر على المدير القيام بملاحظات الشخصية لسير أعمال القسم، لهذا يلجأ إلى هذا النوع من الرقابة وذلك عن طريق التقارير الرقابية التي تهدف إلى كشف الأخطاء في سير العمل (العنزي، 2014، ص: 30)

2 الرقابة من ناحية نوعية الانحراف : تصنف الرقابة على هذا المعيار إلى :

أ -الرقابة الايجابية : تهدف إلى تحديد الانحرافات الايجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل

ب الرقابة السلبية : تهدف إلى الكشف عن الأخطاء والانحرافات السلبية وتحديد معرفة أسبابها ومسبباتها والعمل على تصحيحها واتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل

(عباس، 2012، ص 26)

3 الرقابة من ناحية توقيت حدوثها: ويقسم هذا النوع إلى:

أ-رقابة الوقائية: التي تعتمد على قدرة المدير في التنبؤ أو توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه وضرورة الاستعداد لمواجهته دون وقوعه.

ب-رقابة متزامنة :وتعني حسن سير العمل منذ بدايته وحتى نهايته فيقيس المدير الأداء الحالي ومقارنته مع معايير الموضوعة لاكتشاف الانحراف أو الخطأ لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه فور وقوعه لمنع أثره.

ج-رقابة لاحقة: التي تقوم على مقارنة الانجاز الفعلي العام مع المعايير الموضوعة سلفاً في الخطة والغرض من هذا الإجراء هو رصد الانحراف ومعالجته فور حدوثه ومنع تكراره في المستقبل (عمر، 2014، ص: 19).

4 الرقابة من ناحية نوع التنظيم :وتشمل

أ-الرقابة الدورية:التي تأخذ صفة الدورية والروتينية بمعنى أن تكون وفق جدول زمني محدد بمواعيد معينة كان تكون كل أسبوع أو شهر أو سنة.

ب-الرقابة المفاجأة: التي تحدث من دون أي إنذار ويكون الهدف منها الكشف عن مدى التزام جهة معينة بالقوانين والتعليمات أو اكتشاف خطأ أو غش لا يمكن أن يكتشف في حالة الرقابة الدورية وتكون في هذه الحالة وقائية أكثر مما هي علاجية.

ج-الرقابة مستمرة:وتتم عن طريق المتابعة المستمرة والتقييم المستمر لأداء العمل أي أنها دائمة وليست على مدد متقطعة (الجبوري,2013ص:34)

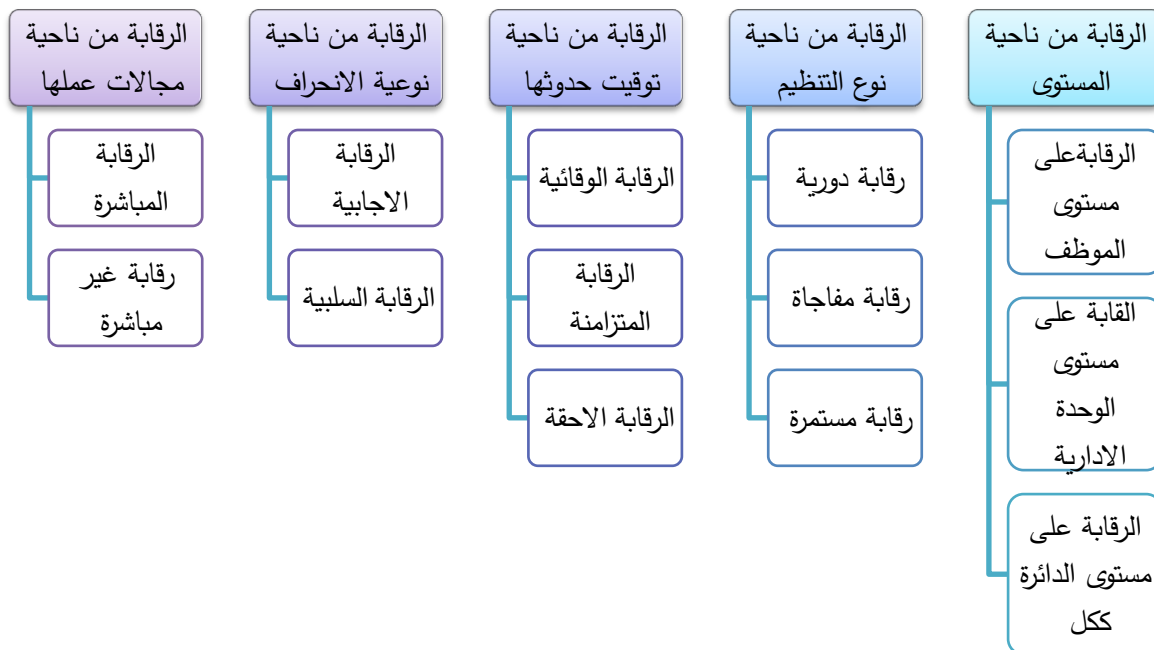
5 الرقابة من ناحية المستوى:وتشتمل

أ-الرقابة على مستوى الموظف:الذي يسعى إلى تقييم أداء الموظف في العمل من ناحية معرفة مدى كفاءته والسلوكيات المخالفة لضوابط العمل ,كالتأخر عن الدوام والانصراف باكرا قبل انتهاء الدوام

ب-الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: التي تتم عن طريق الإدارة العليا إذ تراقب أداء نتائج قسم معين

ج-الرقابة على مستوى الدائرة ككل:لا تقتصر الرقابة هنا على موظفين معينين أو أقدم محدد بل تتصف بالشمولية والعمومية (الركابي,2014ص:89).

الشكل رقم (1) يمثل : أنواع الرقابة الإدارية



(من إعداد الباحثين بالاعتماد على عدة مراجع)

3 أهمية الرقابة الإدارية : هناك أهمية كبيرة للرقابة الإدارية وهي :

- 1 -**الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف:** السبب في ذلك أن الرقابة يبرز فيها الوقوف على تنفيذ الخطط على الكشف المشاكل و الصعوبات المترتبة عليه أول بأول ،وتقوم الرقابة في الوقت المناسب إلى توجيه الإدارة إلى ضرورة اتخاذ القرارات المناسبة من اجل تفادي أي خطأ يقع عند تنفيذ الخطط.
- 2 -**الرقابة تساهم في تغيير وتعديل الخطط والسياسات :** وذلك عن طريق النظر إلى ظروف التشغيل الفعلي او النظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل مهم في تطبيق الخطط وتعديلها يكون تحدي الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح قبل أن تكبر دائرة الانحرافات بشكل لا يمكن بعده من تحقيق الخطط المرجوة
- 3 -**الرقابة فيها ضمان لحسن سير العمل:** الرقابة تضرب لنا نتائج سليمة في العمل لأنها تضع الأجهزة المسؤولة على مدى ما حققته الوحدات والقطاعات من أهداف وذلك كله عن طريق الرقابة الداخلية أو الخارجية معا
- 4 -**الرقابة تحقق العدالة:**العدالة المرجوة من الرقابة تكمن في معرفة المقصرين من العاملين وتشجيع للعمال الذين يبذلون الجهد لرفع مستوى الخطط التي وضعتها الإدارة , والرقابة إذا تمت من قبل الأجهزة المسؤولة فان ذلك يوفر لنا إنتاجية سريعة بكلفة قليلة
- 5 -**الرقابة تسير الطريق أمام الإدارة في معرفة مستوى العمل :** لأنها تقوم بتزويد المديرين بالموارد البشرية والمادية التي يمكن المدير من متابعة العمال سواء كان ذلك أسبوعيا أو شهريا د
- 6 -**الرقابة فيما تجويد الأداء وتصحيح الأخطاء ومنع الانحرافات :** ويتم ذلك عن طريق الجودة في الإنتاج بأقل تكلفة وبمستوى الأسعار التي وضعتها السلطة الإدارية أو التنفيذية وتقوم بتصحيح الخطأ الذي يقع في العملية الإنتاجية عن طريق النظر إلى سرعة الإنتاج وجودة السلع بأقل وقت الذي يشجع في النهاية على تحسين الأداء
- 7 -**التنسيق بين المجموعة الواحدة :** الذي يقوم على تحقيق أقصى نتائج سليمة وتنفيذ الخطط بشكل سليم وسريع وكشف مواطن ضياع بطريقة سريعة وذلك من خلال التنسيق الذي يتم عن طريق الرقابة (عياصرة ,2008,ص:72-73)

- تساعد على اكتشاف المدراء والأفراد المبدعين في مجال أعمالهم وتكافئهم

- تهتم الرقابة على رفع كفاءة الأفراد والآلات والمواد الخام والتأكد من استخدام وفق المعايير المحددة لها
 - تعمل على تقليل تكرار المشكلات الناتجة عن الانحرافات السلبية
 - تساعد على اكتشاف مدى ولاء ورضا الموظفين والعمال ورؤسائهم على المنشأة التي يعملون فيها
 - تساعد على إقامة وسائل اتصال جيدة بين مختلف المستويات الإدارية
 - المساعدة على توحيد التصرفات اللازمة لتنفيذ الخطط
 - المساعدة في إعداد الخطط وإعادة التخطيط
 - تعمل على تخفيض مخاطر الأخطاء عند إعداد الخطط
 - تحديد مراحل تنفيذ الخطط المرسومة ومتابعة تنفيذها (عباس, 2001ص:32)
 - كونها عملية ديناميكية شاملة بمعنى أنها ذات علاقة بكل عناصر العملية الإدارية
 - التأكد من أن جميع الأنشطة التي تنفذ تسير في الاتجاه المحدد للأهداف المخطط لها
 - الرقابة تساعد على تقييم الأداء الكلي لجوانب النشاط وفي المنظمة وإجراء المتعددة
 - التأكد من حسن استخدام جميع المواد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية
 - تحقيق المرجعية الشاملة لخطط والأهداف مع اكتشاف أي نقص من القدرات الفنية (موسى خليل, 2005ص:190)
 - ارتباطها بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا ،لأن لكل من التخطيط و التنظيم والتوجيه يؤثران ويتأثران
 - بالرقابة أي هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق الأهداف التي تسعى المنظمة إليها
 - إن عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية لأنشطة ومهام المنظمة فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط
- الموضوعة و أساليب تنفيذها

- ترتبط الرقابة ارتباطاً وثيقاً بوظيفة التخطيط لأن التخطيط هو مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة
 - إن أي برنامج للرقابة يتطلب وجود هيكل تنظيمي و المتمثل في أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين
 - إن الخطأ الصغير الذي لا يكتشف في وقته أي في يومه يصبح خطأ كبيراً في اليوم الذي يليه و بهذا فإن نظام الرقابة الفعال يمكن المديرين من التحكم و الكشف عن الأخطاء في وقتها ومحاولة حلها و التغلب عليها
 - إن الإدارة المعاصرة تتميز بالتعقيد الشديد في جميع نواحيها الفنية و السلوكية و لهذا أصبح من الصعب السيطرة على هذا التعقيد و بالتالي فإن نظم الرقابة يسمح للمديرين من متابعة الأنشطة و المهام للمسؤولين عليها.
- (بطرس, 2009, ص:95)

4 أهداف الرقابة الإدارية: تعتبر الرقابة الإدارية وظيفة ذات فائدة كبيرة لأنها تضبط الأمور وتدفع بها نحو التوازن

- وتحقيق الأهداف بسرعة وبتكلفة مناسبة وسوف نتعرض فيما يلي عن أهداف الرقابة الإدارية في المؤسسات :
- إخضاع المؤسسة إلى للنظم واللوائح التي تتضمن عمل الفرد
- مراقبة ممارسات المدير ورؤساء الأقسام في التوجيه والإشراف على الأفراد ,وعلى الطريقة التي تتخذ فيها القرارات المتعلقة بصرف الأموال ومدى التنفيذ بالموصفات الكمية والنوعية التي يجب توفيرها في الخدمة التي تقدمها المؤسسة
- التأكد من أن الموارد المادية والبشرية تستخدم بطريقة مثلى ولا تهدر بدون مقابل
- تكشف عن المدراء والأفراد المبدعين وتكافئهم (عباس, 2008, ص:34)
- اكتشاف مستوى القيام بالعمل الإداري بشكل صحيح عن طريق كشف أخطاء وتصويبها
- التأكد من أن الخطط تنفذ كما هو محدد من قبل الإدارة
- وضع الرقابة العليا أمام الانحرافات الموجودة من أجل أخذها بالأهمية الكاملة لتغييرها إلى الأفضل والأحسن
- المحافظة على تفوق العاملين في المؤسسة من أجل إبراز المجتمع إلى الساحة الإدارية
- القيام بتوجيه الأفراد وتحفيزهم (عياصرة, 2008, ص:74)
- كما تعهد الرقابة إلى تحديد ما قد يعترض سير العمل والنشاط من معوقات، التي

تقف حاجزا إزاء تحقيق الأهداف العامة، حتى يتعزز النجاح والعلاج الناجع، كما يسفر عنه التحليل من أسباب الضعف في بلوغ الأهداف.

ومن هنا ترتبط الرقابة بوظيفة تحديد واضح للمسؤولية أو الواجبات، وبذلك ترتبط

الرقابة بوظيفة التنظيم، فمن الواضح أن المعايير الرقابية يجب أن تستند إلى خطط واضحة ومتكاملة، وحتى تحقق الرقابة أهدافها هناك شروط لابد من توافرها كون الرقابة وظيفة حساسة على النشاط العام للدولة، ويمكننا أن نجل هذه الشروط في الآتي:

- يجب على نظام الرقابة الملائم أن يكون مناسباً لطبيعة العمل واحتياجات الإدارة،

لأن الهدف الأساسي من الرقابة هو تثبيت دعائم القوانين القائمة، والتحقق من تنفيذها ومدى توافقها مع الاحتياجات والإمكانات المتاحة للإدارة، مع فهم طبيعة إجراءات العمل الموضوعة سلفاً، حتى يسهل تحديد مكان الخل والضعف، أكان ناتجاً عن تقصير في التشريعات، أو الإجراءات والخطط الموضوعة، أم يعود السبب إلى ضعف العنصر البشري أثناء عملية التنفيذ، أيضاً أن لا يكون هدف الإدارة هو تصيد الأخطاء، وتوقيع العقوبات بل تهدف للتصرف على أسباب الأخطاء والانحرافات وكيفية معالجته (النميان، 2003، ص:32)

- مواكبة التطورات والاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة العامة، الذي بالضرورة يقود إلى أن تكون الرقابة الفعالة ذات نظام وصياغة قانونية مرنة، لمواجهة الظروف الغير المتوقعة، أو في حالات الفشل التام

- يجب أن يكون نظام الرقابة موضوعياً لا شخصياً، الأصل أن الرقابة تهدف إلى

معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة والكشف عن الأخطاء المتوقعة أو الواقعة، وليس غايتها إرضاء رغبات أو دوافع شخصية، فهي ليس غاية في حد ذاتها ولكنها وسيلة لتحقيق غاية

- يجب أن يكون النظام الرقابي سهل الفهم وواضح، فلكي تكون للرقابة معنى وأهمية يجب على الأفراد تفهم ما تسعى الرقابة إلى تحقيقه، ذلك أن وضوح النظام الرقابي يساهم في فهمه من قبل الرؤساء والمرؤوسين، هذا فضلاً عن وجود

إتاحة فرصة المناقشة والاستيضاح لكل من يعينهم أمر الرقابة (طلبة، 1996، ص:255-256)

- من وظائف الرقابة أيضاً كشف الأخطاء، وإنحرف الأداء ومقدار هذا الانحرافات

والأخطاء، وأثر ذلك في نشاط الإدارة، وبالقدر الذي ينشط القائم بالرقابة بفعالية، فإن الرقابة تكون عيوناً يقظة قادرة على النفاذ في كل شيء وفي كل وقت وفي كل موقع، لتحديد الأخطاء وكشف أسبابها بما يمكن القائم بالرقابة، من تشخيص الأخطاء للوصول إلى المعالجات الصائبة والسريعة، وذلك قبل أن تستفحل وتشكل عبئاً ثقیلاً يتحمل في ضوئه الجهاز نتائج سيئة وخطيرة

- تتطلب برامج الرقابة الفعالة وجود هيكل تنظيمي واضح يبين أوجه المسؤوليات المختلفة للمديرين، فيما يتعلق بالانحرافات التي قد تظهر أثناء أو بعد تنفيذ المهام، وهنا يتحقق الدور التقويمي للرقابة الإدارية، ويجعل القائم بالرقابة في الصورة الحقيقة للواقع الفعلي، ويبعده عن التحليل السطحي والشكلي، وبالتالي يتحقق تسلسل الرقابة ونفاذها في كل مستوى من المستويات، وفي كل شيء لتكشف عن مدى واقعية التشريعات والتخطيط وعن حقيقة تفكير سلوك المنفذين وأسلوب أدائهم، ولهذا كلما كان الهيكل التنظيمي واضحاً، وتحديداً للمسؤوليات سهلت عملية الرقابة و زادت كفاءتها (النميان، 2003، ص: 31-32)

وهناك من قسمها على حسب الاحتياجات المؤسسة الداخلية والخارجية :

- 1 **التكيف للتغيير البيئي:** أصبحت بيئة الأعمال اليوم معقدة ومضطربة وكل المنظمات تواجه التغيير، فإذا استطاع المدير أن يحدد الأهداف ويحققها من دون مشكلة فلا حاجة للرقابة لكن هذا الأمر مشكوك فيه
- 2 **تقليل تراكم الأخطاء:** أن الأخطاء الصغيرة والانحرافات البسيطة قد لا تؤثر في المنظمة حالياً، ولكن تراكم هذه الأخطاء والانحرافات الصغيرة يمكن أن تؤدي إلى مشكلة كبيرة، وإن المعالجة يجب أن تكون أولاً بأول وأي انحراف يجب أن يؤخذ على محمل الجد لأن الخطأ قد يختفي وراءه ما هو أكبر وأخطر
- 3 **المواكبة والانسجام مع التعقيد التنظيمي:** عندما تكون المنظمة بسيطة في هيكلها وعملها كان تكون في رقعة جغرافية محلية وتنتج منتجا واحدا فقط فإن نظامها الرقابي سيكون بسيطاً
- 4 **تخفيض التكاليف :** إذا ما استخدم النظام الرقابي بشكل فعال فإنه سيؤدي إلى خفض في التكاليف من خلال ضبط عمليات الإنتاج ووضع معايير دقيقة للأداء ونسب والتالف والوقت الضائع

5 - الالتزام بالسياسات والإجراءات المرسومة: وجود السياسات والإجراءات المرسومة بعناية وليس للمراقبة أي اعتراض عليها فانه يستطيع في هذه الحالة من توجيه اهتمامه إلى ملاحظة مدى مراعاة صحة تفسيرها من جانب الموظفين وتقييدها باستمرار (أحدثي، 2009، ص: 40-39)

5- خصائص الرقابة الإدارية : تمتاز الرقابة الإدارية بجملة من الخصائص التي نستعرضها فيما يلي:

- 1 - الرقابة الوقائية الطريق الأمثل للرقابة الإدارية الناجعة، تعد الرقابة الإدارية رقابة وقائية فهي لا تحد من التجاوزات التي تقع فيها الإدارة تجاه نفسها أو تجاه الأفراد ، فحسب بل أنها تعمل على أن لا يصدر أي قرار أو تصرف أو عمل إلا في حدود القانون وفي إطار احترام مبدأ المشروعية، وبما لا يدع مجالاً للشك، فإن الرقابة الإدارية تكون أكثر جدية وفعالية إذا ما التزمت بالمقومات الرئيسية، فوفاء الإدارة بالتزاماتها يجعلها قوية و يحقق لها ما كانت تصبو إليه، من سير منتظم للإدارة بكل يسر واطراد، وبعيدا عن التعسف والاستبداد (هليل الحربي، 2003، ص: 44).
- 2 - إن الرقابة المستمرة الفاعلة تعمل على سرعة اكتشاف الأخطاء والتعرف على أسبابها، والقيام بإبلاغ المسؤولين عنها في الوقت المناسب لكي يتم التصحيح والتعديل (شيحا، 2001، ص: 232).
- 3 - أن تكون الرقابة مرنة وسهلة الفهم بالنسبة للعاملين رؤساء، ومرووسين، يستوجب هذا الأمر أن تكون المعايير المستخدمة في الرقابة مرنة ومفهومة، ولها القدرة على التكيف مع الظروف
- 4 - أن تكون الرقابة الإدارية موضوعية، وواقعية في تأدية وظيفتها، ويتطلب هذا توافق النظام الرقابي مع حجم المنظمة وطبيعة الأنشطة التي تؤديها (هليل الحربي، 2003، ص: 45)
- 5 - تساعد في متابعة وضبط الأحداث المستقبلية واتخاذ الموقف التصحيحي اللازم
- 6 - أن يقدم نظام الرقابة المعلومات اللازمة عن المداخلات أو العمليات أو المخرجات في الوقت المحدد
- 7 - أن يكون النظام الرقابي ملائم لظروف الحالة الراهنة
- 8 - أن يشير إلى الأخطاء ويحدد مرتكبيها، ويبين طرق معالجتها وتصويبها
- 9 - لا تستلزم ممارسة الرقابة الإدارية إجراءات معقدة أو مطولة، بل تتسم بالسهولة وعدم التعقيد

- 10 - أن تتضمن الرقابة اقتراح البدائل والحلول واتخاذ الإجراءات والقرارات التصحيحية المناسبة، وتحديد نسب الطرق لمعالجة الانحرافات ومنع حدوثها مستقبلاً
- 11 - نطاق الرقابة الإدارية أوسع بكثير من الرقابات الأخرى، ويبدو ذلك جلياً في أن الرقابة الإدارية بناءً على تظلم أو بدونه تتسع لتشمل بحث مشروعية القرارات الإدارية وكذلك ملائمتها، فمجال الرقابة الإدارية لا يقتصر على الأعمال القانونية، والمنازعات الإدارية بل تمتد ليشمل جميع نواحي العمل الإداري القانونية والاقتصادية والتنظيمية والإجرائية، كما تشمل كل الأعمال التي تدخل في النشاط الإداري تخطيطاً وتنفيذاً ومتابعةً، وكذلك بالنسبة للأعمال القانونية فإن الرقابة الإدارية لا تتوقف عند الأعمال التي يشوبها عيب مخالفة القانون أو الانحراف بالسلطة عن تحقيق الصالح العام، بل تدخل في الأعمال التي تصدر عن سلطة تقديرية، بالإلغاء أو التعديل طالما ارتأت عدم ملائمة القرارات إن كان يهدف إلى المصلحة العامة
- 12 - ضرورة تجانس النظام الرقابي مع هيكل الخطة المعدة للتنفيذ، فالخطة هي التي تمد النظام الرقابي، بالمعايير المناسبة والتي يلزم أن تكون محددة بدقة
- 13 - أن تتم الرقابة بطريقة يشعر معها العاملون أنها أداة لمساعدتهم على تحسين الأداء، وليس لتخويفهم
- 14 - أن تميز الرقابة الإدارية بين الأخطاء الرئيسية والثانوية، مع التركيز على معرفة أسباب تلك الأخطاء لاقتراح كيفية المعالجة (هليل الحربي, 2003, ص: 45-46)
- 15 - إن الرقابة الإدارية تتم ممارستها داخلياً عن طريق الأجهزة الداخلية التي تقوم بالعمل الإداري نفسه، ومن ثم فإن إحاطتها بالعمل في مختلف جوانبه أكثر مقدرة على شرعية اتخاذ القرار الصحيح على نحو أسرع
- 16 - يجب أن يكون النظام الرقابي سهل الفهم، ويجب على الفرد تفهم ما تسعى الرقابة إلى تحقيقه، وكيفية استخدام النتائج المتحصل عليها، وعلى هذا يجب أن يتصف النظام الرقابي بسهولة، الفهم والاستيعاب من قبل من يقوم بتطبيقه

- 17 - توازن التكاليف مع المردود أو العائد، أي يجب أن تتوازن التكاليف المبذولة لتوفير نظام المراقبة مع الفوائد التي تعود على المنظمة من تطبيقه الوضوح: ونعني بها وضوح الهدف من الرقابة، وضوح الأساليب الرقابية ووضوح الأساليب أو المؤشرات المعتمدة لمقارنة النتائج الفعلية بها
- 18 - الدقة والفورية: أي يجب أن يتولد عن النظام عند تطبيقه معلومات دقيقة وصحيحة وبشكل فوري عن وضعية الإنجاز
- 19 - المساعدة على اختصار الجهد والوقت المصروف على عمليات الرقابة، وذلك من خلال تحديد نقاط إستراتيجية في النشاط، يتم الاستغناء بتفتيشها عن تفتيش ما قبلها، حيث تدل صلاحيتها على صلاحيات ما قبلها
- 20 - نظرا لتعدد أوجه النشاط الإداري فقد تعددت أساليب الرقابة الإدارية، فتمارس الأساليب الفنية نفسها التي يستخدمها القائمون بالنشاط، وعلى ذلك فهي رقابة فنية في جوانب عديدة منها، ويقوم بها ذوي الخبرة كل في مجاله، ما يمنحها مرونة وتطور يضيفي فاعلية أكثر
- 21 - تقديم معلومات صحيحة، يجب أن تكون المعلومات المقدمة صحيحة، فالمعلومات الخاطئة أو المشبوهة تظل عملية اتخاذ القرارات ، وهذا ما يؤدي إلى نتائج سيئة وغير متوقعة
- 22 - حسن توقيت المعلومات المقدمة، فالمعلومات المتأخرة تفقد معناها وفائدتها بصفة جزئية أو كلية، وبذلك تصبح لا قيمة لها بعد انقضاء الأمر الذي قدمت له (النميان، 2003، ص: 30)

6-النظريات المفسرة للرقابة الإدارية :

1 النظريات الكلاسيكية :

- **نظرية الإدارة العلمية :** إن أصحاب هذه النظرية هم أول من فكروا علميا في تفسير سلوك العامل داخل المنظمة وفي كيفية حفزه من أجل مزيد من العطاء والبذل، ولكن منطلقهم لم يكن البحث في تحسين أحوال الفرد الاجتماعية وزيادة راتبه وتوفير حريته الفردية وديمقراطية الإدارة في المنظمة وإنما كان من منطلقهم لم يكن البحث في تحسين أحوال الفرد الاجتماعية وزيادة راتبه وتوفير حريته الفردية وديمقراطية الإدارة في المنظمة وإنما كان من منطلقهم مناقشة

مشاكل الإنتاجية و كيفية رفع الإنتاجية الفرد العامل لكي تزدهر في النهاية الإيديولوجية الرأسمالية التي تعتمد على زيادة الإنتاج مع قلة التكاليف كمعيار لنجاحه ،ولقد أدت نحو زيادة الإنتاج إلى اعتبار العامل أداة من أدوات الإنتاج وعليه ولكي يتمكن الفرد من إعطاء أقصى طاقة الإنتاجية فلا بد أن تهتم الإدارة بتدريبه على العمل وان تراقبه بواسطة المشرفين مع حفزه ماديا ومعاقبته إذا قصر في إنتاج الكمية المطلوبة منه (العميان ,2005,ص:38)

ولقد تبلورة فلسفة الإدارة العلمية في كتاب "فريدريك تايلور" بعنوان مبادئ الإدارة العلمية كالتالي :

- أ - أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال وتطلع الإدارة بمهام الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ومن أجور وتعيين الأفراد وتدريبهم....الخ
- ب وجود طريقة مثل للعمل ويتعين على الإدارة اكتشاف تلك الطريقة وتعليمها للعاملين إتباعها في أداء مهامهم وأعمالهم
- ت تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة وضرورة معرفة انطباق الطرق الداء كل مهمة
- ث أن يتم اختيار الفرد العمل في المنظمة بطريقة تناسب العمل بمعنى تطبيق قاعدة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب

- ج إن الفرد العالم مخلوق رشيد واقتصادي بمعنى أهمية الحوافز المادية للفرد يمكن دفعه الأداء من خلالها ولكي يصل إلى أقصى إنتاجية يصبح ألزما على الإدارة أن تزيد أجره كلما زادت الإنتاجية
- ح إن الفرد العامل لا يهتم بأهداف المنظمة التي يعمل فيها وإنما ينحصر كل اهتمامهم في كفاية حاجاته الفسيولوجية المادية والخالصة أن الإدارة العلمية ركزت على ضرورة التخصص في العمل وحسن اختيار و التدريب للعاملين وانه يمكن السيطرة على سلوك أفراد داخل أعمالهم من خلال الحوافز المادية
- ولقد وجهت انتقادات عديدة إلى نظرية الإدارة العلمية أهمها:

- أ -نظرية جزئية جعلت جل اهتمامهم للفرد العامل واتخذته عنصرا في تحليلها العملية الإدارية المرتكزة على زيادة الإنتاج ورفع الكفاءة ،وغفلت أثر العناصر أخرى في زيادة الإنتاج كالنقابات التي ينتمي إليها العامل اجتماعيا والتي تؤثر في حماسه للعمل

ب أغفلت العنصر الإنساني في نظرتها للعامل ، بمعنى أن فلسفتها نحو الإنسان هي أنه مخلوق اقتصادي ألا يفكر إلا في زيادة دخله المادي

ت اقتصر في نقاشها على ما يجري داخل المنظمة دون الاهتمام بما يجري في البيئة الاجتماعية من تأثير على سلوك الأفراد للعاملين (خليل وآخرون, 2005, ص:26)

ولذلك فشلت هذه النظرية في التغيير الصحيح لسلوك العامل داخل المنظمة ولعل أكبر دليل على ذلك ما حدث لـ"فريدريك تايلور" من تحقيقات ومساءلة من الكونغرس الأمريكي بعد أن قامت نقابات للعاملين بمظاهرات احتجاج على فلسفته في تسيير المنظمات الصناعية واتهمته باحتقار الإنسانية العامل وإهمال عواطفه ومشاعره

- **نظرية المبادئ الإدارية:** ومن أشهر روادها "هنري فايول" وتقرض هذه النظرية أن السيطرة على السلوك الإنساني تأتي من خلال وضع ضوابط محدد الأداء ومن خلال العملية الإدارية من "تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة" حيث اتجه من خلال دراسته وتحليله لهذه العملية إلى إيجاد مبادئ وقواعد تعد مرتكزاته يعتمد عليها المدراء في أعمالهم لتحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمات التي يعملون بها وقد حددها في كوظائف إدارة تتمثل في :

أ -التخطيط:أكد"فايول"على أهمية التخطيط ويعني التخطيط لديه وضع خطة تحدد من خلالها المراحل والوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف ويقوم التخطيط على التنبؤ بمتغيرات المستقبل ومستجداته

ب التنظيم:يعني التنظيم العمل على تهيئة كل ما تحتاجه المنظمة لعملها من مواد ورأس مال وقوة بشرية قادرة على العمل واستخدام الوسائل الكفيلة بإقامة عالقة إنسانية تستوعب أهداف المنظمة كما أكد على أهمية تدريب المسؤولين لتمكينهم من انجاز المهام والتفاعل والبناء

ت إصدار الأوامر:أكد فايول على أهمية إصدار الأوامر والقيادة بهدف تنفيذ المهام في المنظمة

ث التنسيق: أكد فايول على أهمية التنسيق ، فالتنسيق في نظره ضروري لتحقيق نجاح المنظمة

ج الرقابة:في نظر فايول هي عملية متابعة الأداء و مقارنة مع الخطة الموضوعة والتحقق من طبيعة الانحرافات الحاصلة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتجاوزها أو الرقابة منها لغرض تحقيق الأهداف تبعا للخطة الموضوعة

- **النظرية البيروقراطية:** يفترض النموذج البيروقراطي أن الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليين في أداءهم للعمل مما يجعل اعتبارات اعتبار الشخصية هي السائدة في العمل وإن العمل بالاعتبارات الموضوعية والعقلانية غير واردة وغير موجودة في أداء العمل وإذا انعكس ذلك على تفسير النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة على سلوك الإنساني داخل المنظمات حيث تقول النظرية بأن ذلك سيتم من خلال وجود نظام صارم القواعد والإجراءات داخل المنظمة ويعتبر "ماكس فيبر" أكثر العلماء قرباً من الاتحاد البيروقراطي في دراسته الإدارة والتنظيم ولقد اتخذ هذا الاتجاه من ملاحظته لسوء استخدام المديرين لسلطاتهم وعدم الاتساق في أسلوب الإدارة دون وجود قواعد حاكمة للسلوك ولهذا بنى "ماكس فيبر" نظريته في البيروقراطية على المبادئ التالية:

- 1 - التخصص وتقسيم العمل هو أساس أداء الناجح الأعمال والوظائف
- 2 - التسلسل الرئيسي ضروري بتحديد العلاقات بين المديرين ومروسيهم
- 3 - نظام القواعد مطلوبة بتحديد واجبات وحقوق للعاملين
- 4 - الإجراءات ضرورية بتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة
- 5 - نظام من العلاقات الغير شخصية مطلوب لشيوع الموضوعية والحياد في التعامل
- 6 - نظام اختيار وترقية للعاملين يعتمد على الجدارة الفنية للقيام بالعمل (يونس، 1997، ص: 276)

2 النظرية النيوكلاسيكية:

- **مدرسة العلاقات الإنسانية:** من أبرز روادها "التون مايو" ولقد جاءت كرد فعل النظرية الإدارة العلمية بعد أن ظهرت تحليلات ودراسات علماء النفس الصناعي و الفيزيولوجي و لاسيما بعد مناقشتهم ودراستهم لعدد من الظواهر و المشكلات التي توجد داخل المؤسسات مثل ظاهرة التعب والملل وجدوا أن كثير من الأسباب هذه الظواهر ترجع إلى سوء العلاقات الاجتماعية والعلاقات بين العمال والإدارة والنظام الذي ينظر إلى العمال على أنهم مجرد آلات تعمل في نظم محدد ودقيقة وذلك حسب الأحداث والوسائل والأساليب العلمية مثل: الضوضاء، الإضاءة.... الخ ولقد قدم "التون مايو" وزملائه بإجراء تجارب كثيرة في مصانع الهاورثون وفي المجالات التالية:

- تجربة تحديد ساعات العمل

- تجربة تحديد ظروف العمل والإجهاد

- تجربة الاتصالات و المشاركة في صنع القرار

- تجربة العلاقات الإنسانية في العمل

- تجربة الأجور وأثرها على الروح المعنوية

- تجربة أثر كثافة الإضاءة

ومن النتائج التي توصل إليها التون مايو وزملائه ما يلي:

- إن العنصر الإنساني في العمل هو أهم العناصر جميعاً.

- إن دوافع العمل لا تقتصر على الأجور ومختلف المكافأة المادية فحسب، ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند

العاملين

- ن العاملين فيما بينهم يكونون جماعات تعرف بالتنظيم الغير الرسمي ولهذه الجماعات أثر كبير على تفكير أعضائها

واتجاهاتهم وقيمهم ومن ثم دوافعهم و سلوكياتهم وعلاقاتهم فيما بينهم وبين الإدارة تتعامل معهم باعتبارهم جماعة

وليست مجرد أفراد

- إن الطريقة الديمقراطية في معاملة الآخرين كفيلة بان يحقق لهم المناخ الملائم للعمل وإشباع حاجات الاحترام و

التقدير واثبات الذات فتجعلهم يعملون بالرضا والارتفاع بالروح المعنوية وزيادة الإنتاجية

(عامر, عبد الوهاب, 1998, ص:18)

• مدرسة الفلسفة الإدارية: تنسب هذه النظرية إلى "دوغلاس ماك غريغور" 1960 حيث وضع كتاب البعد الإنساني

المؤسسة وينطلق من فكرة إنسانية انه لا توجد نظرية كاملة وشاملة حول تسيير و إدارة الأفراد انه لا توجد نظرية

استطاعت أن تكشف الطاقة الكاملة الموارد البشرية داخل المنظمة حيث قدم افتراضات أساسية وتمثلت هذه افتراضات

في نظرية (X) تخص الجوانب الافتراضية للفكر الكلاسيكي والتطورات الفكرية للمدرسة العلاقات الإنسانية في نظرية

(Y) ويمكن توضيح خصائص كل من النظريتين فيما يلي:

1 - نظرية x :تستند إلى الافتراضات التالية:

- العامل لا يحب العمل يحاول تجنبه لان الإنسان كسول بطبعه
- بما أن العامل يكره العمل فانه يجب إجباره على العمل والسيطرة عليه وتهديده بالعقاب من اجل تحقيق الأهداف المرغوبة

- العامل يحاول تجنب تحمل المسؤولية ويفضل التوجيه الرسمي كلما أمكن ذلك
- معظم العاملين يضعون الاستقرار والأمان فوق كل اعتبار بمعنى عمال ويرتبطون بالعمل ولا يظهرون إلا طموحا ضئيلا

2 -نظرية y: تقوم على الافتراضات التالية:

- الأفراد يحبون العمل مثل حبهم للراحة و اللعب
- وضع أنظمة لتفويض السلطة
- يعد استخدام وسائل الرقابة والتوجيه المتضمنة العديد بالعقاب ممارسة غير مرغوب فيها من قبل المرؤوسين
- مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق
- المرونة في تصميم العمل مما ينتج الأفراد الحرية في إبراز طاقاتهم
- الفرد يسعى إلى تحمل كل المسؤولية
- يكون الفرد على درجة عالية من الالتزام بكل واجباته
- كل فرد لديه مجموعة من المؤلفات البدنية والعقلية وهو في حاجة الى استقلالها وتفرغها في ممارسات وقوالب تنظيمية (حريم, 2010,ص:31)

7 نطاق الرقابة الإدارية : تعد من أهم مجالات الرقابة الإدارية الرقابة على الموارد المالية والبشرية والمادية وغيرها

والتي سوف نتناولها فيما يلي:

1 -الرقابة على الموارد المادية: إن الرقابة على الموارد المادية يشمل بعض النواحي مثل الرقابة على المخزون، والتي

تستهدف ألا تكون كمية المخزون أقل من اللازم، وأكثر من اللازم و تشمل أيضا الرقابة على الجودة لضمان تطابق

السلع المنتجة لمستويات الجودة المحددة لها، و هناك أيضا رقابة فنية على الآلات، والتي تستهدف استخدام الآلة المناسبة بما يتفق مع نوع وحجم العمل المطلوب

2 -الرقابة على الموارد البشرية: لكي تتم إدارة الأفراد بأحسن طريقة يجب التأكد من أن القوة العاملة في المشروع كافية

وماهرة و راضية ومتعاونة في تحقيق الأهداف، وهذا الأمر يتطلب دراسة المؤشرات والمعايير الآتية مثلا:

- عدد طلبيات التغيير من وظيفة أو منصب إلى آخر

- عدد العمال الذين تم فصلهم

- عدد الغيابات

- عدد الحوادث المهنية

- تطور إنتاجية العامل

يتضمن بعض الأنشطة مثل اختيار العاملين ووضعهم في الأعمال الملائمة لهم وتدريبهم، ووضع معايير تقييم الأداء

(لباد ،2007،ص:205)

3 -الرقابة على الموارد الإعلامية: إن المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب تعتبر أصلا من أصول المنظمة، بناءً

عليه فإن الرقابة على المعلومات الغرض منها التأكد من أن التنبؤات قد تم إعدادها بدقة في الوقت المناسب، وأن

المعلومات التي يحتاجها المديرون في نشاط اتخاذ القرارات تصلهم في الوقت المناسب والكمية المناسبة وبمستوى من

الدقة يمكن الاعتماد عليه

4 -الرقابة على الوقت والحركة: إن الوقت والجهد الجسماني من العناصر الأساسية في الإنتاج وبالتالي لابد من مراقبتها

، ومن هنا ظهرت أهمية دراسة الوقت والحركة

إن دراسة الوقت الإنتاجي هي ملاحظة وتسجيل الوقت اللازم لأداء عنصر من عناصر العملية الإنتاجية، أما دراسة

الحركة فهي عبارة عن دراسة حركات العامل أو الآلة أثناء تأدية العملية الإنتاجية بغية تقادي الحركات الغير ضرورية

5 **الرقابة على الموارد المالية:** اهتمت الدولة منذ القديم بتنظيم الرقابة على الأموال، ذلك أن الرقابة المالية لا تختلف عن

غيرها من الصور الأخرى للرقابة على النشاط الإداري، حيث لها عدة جوانب تتميز بها عن غيرها من الصور

المتعددة للرقابة، فالإدارة العامة هي التي تهدف إلى الحماية المالية العامة إيرادا و إنفاقا، والرقابة المالية العامة لها

أهمية بالغة، فأى إساءة للمال العام أو إهمال له يؤدي إلى نتائج سيئة (بوضياف، 2005، ص:271)

8 **خطوات الرقابة الإدارية:** إن عملية اتخاذ القرارات الإدارية تعتبر العنصر الأساسي لأي إدارة، وإن أي إدارة لابد

من أن تواجه يوميا مشاكل عدة وهذه المشاكل مستمرة مادامت هذه الإدارة تعمل ومن هنا برزت أهمية الرقابة الإدارية

من أجل اتخاذ القرار السليم والمناسب وإن نجاح أية إدارة لابد من أن تلتزم بخطوات معينة بشكل علمي ودقيق لتسهيل

عليها تنفيذ جميع الوظائف الإدارية (حسين، 2008، ص:7) وهذه الخطوات كالآتي :

1 **تحديد الأهداف :** أي تعيين الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها وبواسطتها تستطيع الإدارة أن ترسم ما ينبغي أن

يبدله الموظفون لبلوغها، وإن هذه الأهداف هي أهم و أول خطوة تجاه الإدارة إذ تواجه صعوبة ملحوظة في وضع

تحديد ودقيق وواضح للأهداف، وإذا ما كان هناك غموض بالأهداف فإن الهدف الذي تعمل من أجله الإدارة قد يكون

غير محدد (الجبوري، 2013، ص:40,39)

2 **تحديد المعايير :** يعرف المعيار على أنه وحدة للقياس يمكن أن تخدم الإدارة لتقييم الأداء أو أنه مستوى الأداء

المطلوب انجازه، أو الحد الأدنى من الأداء المتوقع (شاهين، 2007، ص:61)

وتعد عملية تحديد المعايير أساسا للرقابة الإدارية ومرتبطة ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط إذ أن أية خطة تتضمن

معايير محددة تعكس مدى كفاءة تحقيق الخطة الموضوعة، وإن عملية التحديد الدقيق للمعايير ليس بالأمر السهل

فهناك الكثير من الأعمال القابلة للقياس وأعمال أخرى غير قابلة للقياس (الطراونة، 2012، ص:49) وعلى الإدارة أن تركز

على مراقبة الأنشطة المهمة في الدائرة التي يكون لها تأثير فعال على باقي الأنشطة وإن تكون هذه المهام من

اختصاص المديرين وتترك لهم التفصيلات الخاصة بالأعمال الروتينية لمراقبتها والإشراف عليها (عامر، 2010، ص:103)

- 3 قياس الأداء:** يتم في هذه المرحلة قياس ما أنجز فعلا من المهام والأنشطة سواء أكانت للموظفين أو الأقسام أو الدائرة بأكملها ,ويجب أن يكون القياس دقيقا لمعرفة ما تحقق بشكل دقيق على أرض الواقع لمقارنته مع ما هو مخطط (الجبوري,2013ص:41) ويتم قياس الأداء أما عن طريق الملاحظة الشخصية الذي يستخدم المدير أو عن طريق التقارير الشفهية عن طريق الاجتماعات وتبادل المكالمات الهاتفية وحضور المؤتمرات أو عن طريق التقارير الرسمية المكتوبة من المديرين والأشخاص المنوط لهم ممارسة مهام رقابية معينة (شريف وآخرون,2013ص:202)
- 4 مقارنة الأداء بالمعايير:** هي مقارنة العمل المنجز بالمعيار الذي سبق تحديده ,فإذا ظهر من المقارنة أن العمل تم تنفيذه حسب المعيار فإن الأداء يكون خاضعا للسيطرة أما إذا ظهر من المقارنة أن هناك انحرافا عن المعيار ,فإن الأداء يكون خارجا عن السيطرة (ديري,2011ص:18,19)
- 5 اتخاذ الإجراءات التصحيحية :** هي عملية تصحيحية تتخذ بقرار من مدير إداري أعلى من الإدارة التي وقع فيها الانحراف ,وان من مدير الإدارة نفسها إذا كانت سلطة تسمح له بذلك ويتطلب تصحيح الانحراف معرفة أكيدة لسببه فقد لا يكون سببه خلا في طريقة العمل أو في التوقيت الزمني للعمل ,وإنما الخلل ناتج عن أسباب أخرى تتعلق ربما بالمبالغة في تحديد المعايير أو في الأهداف أو في التنظيم (كباره,2010ص:132)
- 9 وسائل الرقابة الإدارية :** إن الرقابة كوظيفة يكون لكل فرد في التنظيم نصيب منها ,وتتطلب وظيفة الرقابة الإدارية وسائل ملائمة تتكامل وتتساند لتحقيق أهداف الرقابة ومن بين هذه الوسائل التقارير الإدارية، الإشراف والملاحظة، الشكاوي والتظلمات، المتابعة والتفتيش وسوف نحاول شرحها فيما يلي:
- 1 التقارير الإدارية:** وتعني كلمة تقرير، عرض كتابي للبيانات، وقد يتعلق بعرض وتسجيل النشاط أو ظروف قائمة، أو قد يتعدى ذلك إلى تحليل هذه الظروف واستخلاص النتائج، والتقارير الإدارية هي التقارير التي توضع لتقدير كفاية العاملين في الإدارة أو لبيان كفاية سير الأعمال الإدارية.
- ومن أهم التقارير الإدارية ما يلي:
- **التقارير الدورية:** تكون هذه التقارير بصورة دورية، يومية، أسبوعية، أو شهرية، أو فصلية، أو حولية، أو

بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع، أو بعد انتهاء المشروع كله، يقوم بوضع التقارير

عادة مدراء المشاريع وتكون الجهة المخاطبة فيها هي الإدارة العليا، وهذا للوقوف على

الإنجازات والمشكلات، ومثل هذه التقارير تكون مختصرة وتحتوي على معلومات وبيانات

إحصائية أو جداول وحقائق وأرقام وغيرها (هليل الحربي، 2003، ص: 59)

أ- **تقارير الفحص:** وهدفها تحليل ظروف المشروع سابقاً وحاضراً لمساعدة الإدارة العليا على تلمس

القرارات والخطط اللازم اتخاذها، وتختلف هذه التقارير الدورية في أنها تتطلب تجميع وتسجيل بيانات هامة لم تكن

معلومة قبل الدراسة والفحص، ثم يقوم بتحليل هذه البيانات للوصول إلى نتائج محددة

ب **تقارير سير الأعمال الإدارية:** من رؤساء الإدارات أو من ينوب عنهم، وتوجه للإدارة العليا، متضمنة أنشطة الإدارات

و إنجازها المتعددة، وتشكل مثل هذه التقارير حلقة وصل بين المستويات الإدارية الوسطى والدنيا من جهة تنجز هذه

التقارير ، والمستويات الإدارية العليا من جهة أخرى

وتتضمن هذه التقارير عادة شروحات عرض العمليات التنفيذية إلى جانب معلومات مختصرة عن الإنجاز والإشارة إلى

المشكلات الناجمة وبعض الاقتراحات والتوصيات لمعالجة ما يلزم

ت - **تقارير قياس كفاءة الموظفين:** وهي تقارير دورية عادية يقيم فيها الرؤساء المباشرون أداء مرؤوسيهم، بما في ذلك

قياس قدراتهم ، وتطور تلك القدرات ومدى تعاونهم مع زملائهم في العمل، ويقصد بمثل هذه التقارير تحفيز الموظفين

على الأداء وتحسن نوعية عملهم، بالإضافة إلى تحسن أوضاعهم الوظيفية (بلوم، 2007، ص: 50)

ث - **التقارير الخاصة:** وهي تقارير تركز على بنود مالية وغير مالية، وهي تقارير متممة للتقارير الإدارية التي ورد

الحديث عنها، وتنفيذ مقارنتها مع بعضها البعض على فترات زمنية مختلفة في عملية الرقابة الشاملة

ج **المذئوات :** هي عبارة عن رسائل متبادلة بين إدارات وأقسام المؤسسة الواحدة، حيث تعتبر وسيلة اتصال، يتم فيها

نقل المعلومات والبيانات، واستعمال المذئوات واسع الانتشار في المؤسسات ذات الأعمال الكبيرة، وهذا لصعوبة

الاتصال الشخصي بسبب ضغوط العمل والأداء، وعادة ما تستخدم المذئوات في الحالات التي تستدعي كتابة

البيانات على شكل جداول و إحصائيات رقمية وتسجيل قرارات القمة الإدارية، وفي حالة نقل المعلومات والبيانات

أيضا لعدد كبير من الموظفين تجنباً للوقوع في الخطأ فيما لو تم نقلها شفويا على سبيل المثال

ح -تقارير التوصية: لا تقوم تقارير التوصية فقط بعملية التحليل، وتقديم البيانات والتي هي وظيفة تقارير الفحص، بل

تقدم التوصيات والاقتراحات والحلول المناسبة بطريقة مقنعة وذات دلالة ملازمة للحقائق الموضوعية، والغرض الرئيسي

من هذه التقارير هو توفير ظروف أفضل للأداء، والمساعدة في حل بعض المشكلات وتحسين خطة العمل أو بعض

نظم العمل المعمول به

2 الإشراف والملاحظة: تتم الرقابة الإدارية عن طريق الإشراف والملاحظة في مختلف المستويات الإدارية، سواء الإدارة

العليا، أو الإدارة الوسطى، أو الإدارة الدنيا، والذين يتمثلون في رؤساء الأقسام الذين تتحصر مهامهم في تحويل

الأوامر والتعليمات إلى أفعال (هيل الحربي، 2007، ص: 48)

ويكون الإشراف الإداري فعالاً ومجدياً بإتباع أسلوب الجدارة والاستحقاق عند اختيار المشرفين، ثم تدريبهم وتنمية

قدراتهم ومهاراتهم ، واحتلامهم للمبادئ الأخلاقية العامة ومبادئ العدالة والمساواة والحياد

والغرض من الإشراف الإداري هو:

- التأكد أن العمل ينفذ المبادئ وأصول الإدارة والخطط المعدة مسبق

- إلمام المشرف بالصعوبات التي تعترض تنفيذ الأعمال

- تقييم قدرة ودرجة إتقان الموظفين

ومن أهم وسائل الإشراف :

- الملاحظة أثناء العمل وذلك للتحقق من سلامة أدائه للعمل.

- تخطيط العمل يعني تعيين خطوات التنفيذ وتحديد دور كل موظف فيها

تفتيش دوري وتفتيش مفاجئ

- أما الملاحظة تعني ملاحظة القائمين على العمل أي رؤيتهم عن كذب، وتسجيل ملاحظات شخصية عن النواحي الإيجابية والسلبية التي يلاحظها، وتهدف الملاحظة للوقوف على مدى الإنجازات وسلامتها وقانونيتها، وكشف مواطن الخطأ لتحديد المسؤولية من أجل تصحيح أخطائهم وتقويمها

3 - الشكاوى والتظلمات : وهي تعتبر وسيلة رقابية لكونها تحمل طابع المراجعة والمتابعة، حيث تضع الرؤساء في الصورة فيما يخص بعض أوجه الانحراف، أو الأخطاء مهما كان نوعها، لذا فإن الشكاوي عموماً عبارة عن وسيلة من وسائل الرقابة، يمارسها المواطنون والمراجعون على العاملين والمسؤولين في المنظمات (هليل الحربي ، 2007، ص:61)

4 المتابعة: المقصود بالمتابعة هو التعرف الدائم المستمر على كيفية سير العمل على ضوء الخطة الموضوعية، ومدى التقدم في تحقيق أهدافها المرسومة، وهو الأمر الذي يفرض على جهة المتابعة للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة بصفة دورية منتظمة، حتى تستطيع اكتشاف الأخطاء فور حصولها، والعمل على تداركها وعدم تكرارها

5 -التفتيش الإداري: يسعى إلى التحقق من حسن أداء الأعمال ودقة إنجازها وسلامة الإجراءات المتبعة في التنفيذ، والتفتيش الإداري يسعى إلى كشف الأخطاء ومعرفة أسبابها وتحديد مسؤولية من وقع فيها، ويتم التفتيش عادة بإجراء مقابلات مع العاملين، يتم فيها فحص أعمالهم ومناقشتهم فيها والوقوف على المشكلات التي تواجههم، وإمكانية ترشيد عملية التنفيذ، وكشف الأخطاء وتحديد أسبابها والعمل على علاجها، وقد يتولى جهاز الرقابة هذه الطريقة بين الحين والآخر لجعل الوحدات الإدارية في مدار الشعور بيقظة الجهاز الرقابي ابتغاء التأكد من سير المعاملات، والتفتيش يكون دوري أو تفتيش مفاجئ

التفتيش الدوري: يكون مرتبط بفترة زمنية محددة تكون (أسبوعية أو شهرية ، ...الخ)

أما التفتيش المفاجئ:

يكون بطريقة مفاجئة أي بدون علم الموظفين، وفي أوقات غير محدودة ويقوم بأعمال

التفتيش فئة متخصصة من ذوي الكفاءات والخبرات ، حتى يكونوا ملمين بكافة أمور العمل

6 السجلات والإحصاءات: وهي وسيلة تساعد على جمع ورصد البيانات والمعلومات عن الأداء الفعلي وتمكن

من استرجاعها عند الحاجة، لمعرفة مستوى إنجاز الأعمال وتقييمها ومقارنتها بما هو

مطلوب، وعملية المقارنة تكشف عن الأخطاء والانحرافات الأداء، والمعلومات تمكن من البحث في مسبباتها ووضع

الحلول اللائقة لها (النميان, 2003, 50)

وتعد البيانات الإحصائية والرسوم البيانية من الأدوات الرقابية المهمة التي تبين نشاط المنظمة، وتسهل عملية متابعة

النشاط، فعلى سبيل المثال تعد الإحصائيات الخاصة بالعاملين والخاصة بالإنتاج من حيث الكمية، ومن حيث النوع

والإحصائيات الخاصة بالتكاليف، وغيرها عوناً للجهة الرقابية على استعمال بحوثها والمشاركة في وضع الحلول لكثير

من المشكلات (هليل الحربي, 2007, ص: 60)

ويعتمد نوع الرقابة المستخدم أولاً وقبل كل شيء على شكل البرنامج الموضوع، بمعنى أن تكون الرقابة محكمة حسب

ما يتطلب البرنامج، وبسبب أن الرقابة تستخدم أعداداً محدودة من الأدوات الفنية، سنجد أن معظم أنظمة الرقابة

الداخلية لها بعض الخصائص المشتركة، ولا نتصور نظام الرقابة يكون لخدمة المواقف النظرية، ولكن يخدم كل وحدة

عمل في جميع المستويات (عبد الفتاح, 2003, ص: 346)

10 - الرقابة عن طريق نقطة التعادل: تحليل نقطة التعادل وسيلة تخطيطية مفيدة، حيث أنه يبين النتائج التي يمكن أن

تحققها المؤسسة عند مختلف العلاقة ما بين التكاليف التي تتكبدها المؤسسة، وبين إيراداتها عند تلك النقطة، ويعمل هذا

الأسلوب على تمثيل وضع المؤسسة في خطة معينة، ولهذا الأسلوب تطبيقات كثيرة تساعد الإدارة في التزويد بالأفكار

على مستوى نشاطها

11 - السجلات والمراجعة الداخلية: تستخدم السجلات كوسيلة رئيسية للرقابة الداخلية، حيث تستخرج منها البيانات

على الداء الفعلي للأعمال، كما تقارن البيانات الواردة فيها، بما هو مقرر إنجازه، وتعتبر المراجعة الداخلية التقييم

المستمر للأعمال والعمليات المنجزة، وأداة فعالة للتأكد من حسن التنفيذ، والكشف عن الأخطاء والانحرافات في

النواحي المالية (بلوم, 2007, ص: 51)

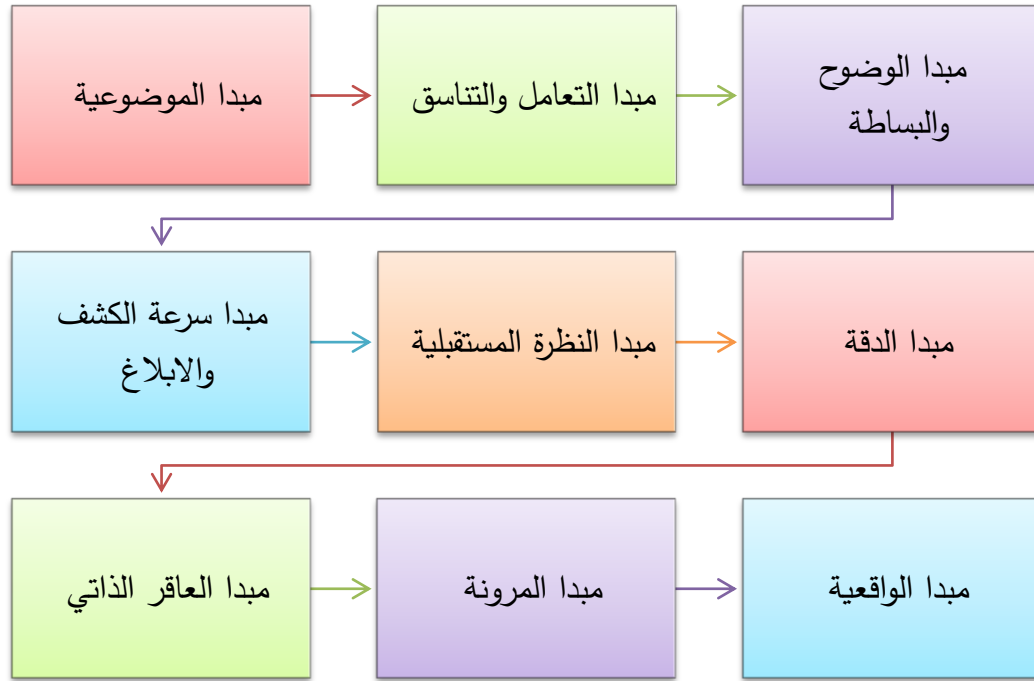
14 - مبادئ الرقابة الإدارية : لكي تكون نظام الرقابة فعال يجب أن تتوفر فيه مجموعة من المبادئ المتمثل في:

- 1 **مبدأ الموضوعية :** وهو أن يعكس النظام الجوانب الموضوعية في الرقابة بعيدا عن الميولات الشخصية ,بمعنى استعمال معايير واضحة محددة ومعلنة مسبقا لأنه عادة ما تؤدي المعايير الموضوعية بالعاملين بالرضا والطمأنينة
- 2 **مبدأ التعامل والتناسق :** يجب أن يتعامل النظام الرقابي مع سائر النظم التنظيمية الأخرى خصوصا النظام التخصصي ,بمعنى آخر انه لا يمكن تصور وجود رقابة بدون معايير إقامة مستمدة من التخطيط والتنسيق
- 3 **مبدأ الوضوح والبساطة :** من مبادئ الرئيسية لنظام الرقابة أن تكون سهل الفهم تطبيق من جانب الأفراد الذي يطبقونه من جهة الأفراد الذي سيطبق عليهم من جهة أخرى
- 4 **مبدأ سرعة الكشف الانحرافات والإبلاغ عن الأخطاء :** تعني فعالية الرقابة واقتصاديتها ترتبط ارتباطا واضحا أساسيا لعنصر الوقت فكلما كان النظام الرقابي سريع في كشف الأخطاء والتبليغ عنها بسرعة وتحديد أسبابها ,كان النظام فعال ويتقضى الأخطاء
- 5 **مبدأ النظرة المستقبلية :** أي النظام الرقابي الناجح هو النظام الذي يركز على المستقبل أكثر أم الماضي وذلك يعني:
 - الاهتمام بالتنبؤ بالأخطاء والعمل على تصحيحها
 - الاهتمام بتحقيق الأهداف
- 6 **مبدأ الدقة :** إن غياب الدقة يضر المنظمة أو المؤسسة فعند حصول المدراء على المعلومات غير دقيقة واستخدامها وتطبيقها يمثل كارثة تتحمل نتائجها المؤسسة في النهاية لذلك يجب أن تكون الدقة في المعلومات المتعلقة بالرقابة
- 7 **مبدأ العاقر الذاتي :** يعني اتخاذ السبل المناسبة لمقاومة النظام الرقابي وذلك لوجود العواقر الذاتية للعاملين لتنفيذ النظام والعمل على إنجاحه مع مراعاة الجانب النفسي عند تطبيق النظام الرقابي من الأساليب تميزه العاقر يعد:
 - اشتراك المنفذين في وضع معايير الرقابة
 - إمداد المنفذين بالوسائل الرقابية التي تمكنه من معرف أدائهم
- 8 **مبدأ المرونة :** يعكس استجابة نظام الرقابة للتغيرات المتوقعة حدوثها دون أن يكون هناك حاجة إلى تغيير جوهري في هذا النظام أو فشلا كاملا

9 مبدأ الواقعية : يجب أن تقوم الرقابة على معلومات واقعية تعكس الصورة الحقيقية لوضعية المنظمة أي تكون

المعلومات معبرة للواقع الحقيقي بالفعل (عبد العزيز, 2004ص:254)

الشكل رقم (2) يمثل: مبادئ الرقابة الإدارية



(من إعداد الباحثين بالاعتماد على عدة مراجع)

15 - مستويات الرقابة الإدارية : تصنف مستويات إلى ثلاث مستويات للرقابة وهي :

1 الرقابة على المستوى الاستراتيجي : هذا المستوى تمارسه الإدارة العليا والهدف منه أحكام العملية الرقابية على

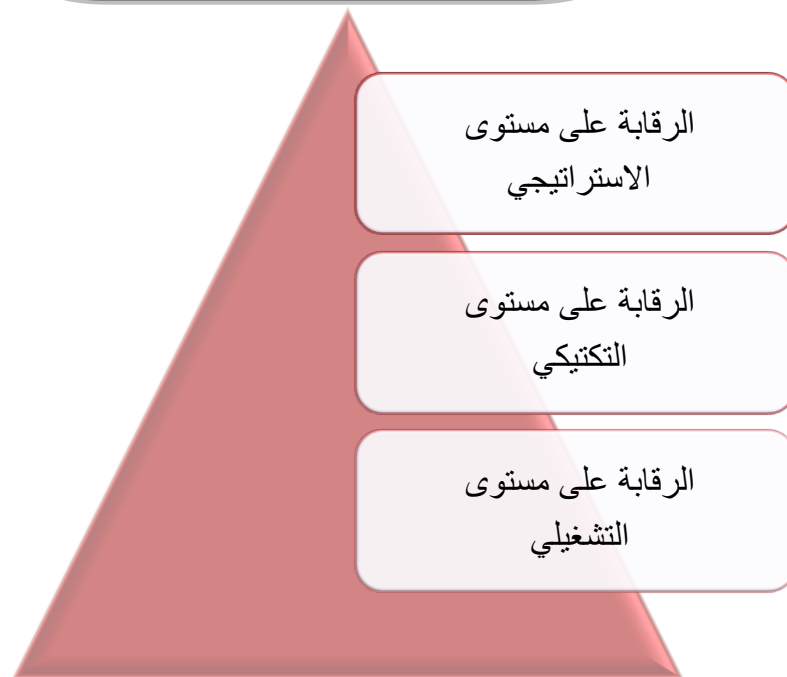
التوجيه الاستراتيجي للمنظمة بعلاقتها مع المجتمع الذي تقدم له خدماتها

2 الرقابة على مستوى التكتيكي : تمارسه الإدارة الوسطى والهدف منه مراقبة عملية تنفيذ الخطة الإستراتيجية للتأكد من

نتائج الأداء التي تكون مطابقة مع الأهداف الموضوعية

3 الرقابة على مستوى التشغيل : تمارسه الإدارات التنفيذية في المنظمة لغرض أحكام الإجراءات الرقابية على الأنشطة والخطط قصيرة المدى وتهدف إلى مقارنة نتائج الأداء الحالية مع الغايات الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية (الشميلي, 2017:ص188)

الشكل رقم (3) : مستويات الرقابة الإدارية



(من اعداد الباحثين بالاعتماد على عدة مراجع)

16 - مقومات الرقابة الإدارية : من الضروري أن تتوافر في الرقابة الإدارية بعض المقومات الأساسية التي تؤدي

إلى تحقيق أهدافها ومن هذه المقومات:

1 خطة تنظيمية : تعد هذه الخطة نقطة بداية الرقابة الإدارية الفعالة على العمليات وتتمثل أهم عناصر التنظيم الجيد

بتحديد الهيكل التنظيمي ودليل وصف العمل ووصف الصلاحيات والمسؤوليات , وكذلك اللوائح الإدارية فضلا عن

أهمية الفصل بين الواجبات وضرورة وجود الهيكل التنظيمي لاسيما في الدوائر الكبيرة التي تتعذر إدارتها عن طريق

الاتصال الشخصي (الياور, 2014ص:32,34)

2 خطة سليمة لاختيار : اختيار السليم للموظفين المناسبين ووضعهم في الأماكن المناسبة وتدريبهم

(حجازي, 2010ص:92)

3 معايير سليمة للأداء : يجب توافر معايير سليمة للأداء تتناسب مع طبيعة الأعمال فالمعيار يمثل درجة للأداء

المستهدف بالنسبة لهدف معين وقد يعتمد على توقعات الإدارية أو على بيانات تاريخية ويستخدم المعيار لقياس

مستويات الأداء المرغوبة ولتحفيز الأداء (حجازي, 2010ص:95)

17 - معوقات الرقابة الإدارية: تلقى عملية الرقابة الإدارية صعوبات ومقاومة كبيرة من المروؤوسي لهذا تسعى

الإدارة لمعرفة هذه الصعوبات والعمل على حلها كما يلي:

1 الإفراط في الرقابة: فعل إدارة تسعى جاهدة لمتابعة ومراقبة الكثير من الأنشطة لتحقيق الأهداف المرجوة وتقادي

الأخطاء فهناك بعض المؤسسات طالبة لمراقبة القرارات الشخصية للعمال على سبيل ماذا يلبسون ,قصات الشعر مثل

المنظمات العسكرية والجدير بالذكر الإدارة الجيدة تركز على المظاهر وإنما على النتائج ومن هنا نوضح إن عملية

الرقابة هي أداة للتعرف على المتغيرات أكثر من أنها أداة ضغط ومنع الحريات

2 نقص المرونة : عندما تكون المعايير الدقيقة موثقة موضوعية فان الناس بطبيعتهم يفرضونها لأنهم على علم أن

الرقابة ستوضح مدى ايجابية وسلبية أعمالهم وأداتهم وبالتالي كل منظمة تعرف بعض الأفراد والعناصر المعروفة

للتقصير في أدائهم لواجباتهم ويقومون بخلق مقاومة للرقابة الإدارية

3 الرقابة الاستبدادية والغير دقيقة: معظم العمال يرغبون بتقديم أداء جيد والأداء المطلوب والالتزام بالرقابة لكنهم

يقاومون الرقابة التي يرونها غير صحيحة وغير دقيقة والاستبدادية

ولكنهم ذكر اثار (نيومان وسمر) دوران أسباب تؤدي إلى تعور الشخص من الوسائل الرقابية أهمها:

_عدم تقبل الشخص لأهداف المشروع

_عدم عقلانية مستويات الانجاز

_عدم الثقة بصحة المقاييس الرقابية

_الضغط من مصادر غير شرعية (احمد ماهر, 2002ص:154)

• خلاصة:

إن الرقابة الإدارية أهم عنصر في العمل الإداري والخطوة الأخيرة التي من خلالها يتم تشخيص الانحرافات والخطاء وحتى المشاكل المتواجدة بداخل المنظمة وذلك للبحث عن حلول ومحاولة تصحيحها لتكون مطابقة للخطط المنشأة, ولقد أوضحنا في فصلنا هذا للمؤسسات عن أهم المبادئ والمراحل أو الخطوات التي يجب اتخاذها على محمل الجد لاستمرار العمل الوظيفي والنظام الرقابي بشكل منظم وجيد للوصول إلى الأهداف وتحقيقها, كما أننا أعطينا حوصلة شاملة عن كيفية تطبيق الرقابة الإدارية من حيث بيان أهم مجالاتها ومستوياتها وذلك لتحقيق أفضل أداء وظيفي وعمل إداري داخل المنظمة .

إدارة التغيير التنظيمي

• تمهيد

أولاً: التغيير التنظيمي ثانياً: إدارة التغيير التنظيمي

- | | |
|---------------------------------------|---------------------------|
| 1- مفهوم إدارة التغيير التنظيمي | 1 مفهوم التغيير التنظيمي |
| 2- أهداف إدارة التغيير التنظيمي | 2 أنواع التغيير التنظيمي |
| 3- مراحل إدارة التغيير التنظيمي | 3 أهمية التغيير التنظيمي |
| 4- أبعاد إدارة التغيير التنظيمي | 4 أهداف التغيير التنظيمي |
| 5- أسس إدارة التغيير التنظيمي | 5 أسباب التغيير التنظيمي |
| 6- أسباب إدارة التغيير التنظيمي | 6 مجالات التغيير التنظيمي |
| 7- استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي | 7 نماذج التغيير التنظيمي |
| 8- معوقات إدارة التغيير التنظيمي | 8 خصائص التغيير التنظيمي |

ثالثاً: مقاومة التغيير التنظيمي

- 1 مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي
- 2 أشكال مقاومة التغيير التنظيمي
- 3 أسباب مقاومة التغيير التنظيمي
- 4 أساليب مقاومة التغيير التنظيمي
- 5 كيفية التعامل مع مقاومة التغيير
- 6 -مزايا مقاومة التغيير التنظيمي

• خلاصة

• تمهيد:

يعد التغيير ظاهرة طبيعية تخضع لها جميع مظاهر الكون من البعد الحركي والزمني فالكون في حركة مستمرة ,لأن التغيير لا يتوقف على البعد المادي فقط بل حتى البعد المعنوي في حركة الحياة الثقافية والاجتماعية والتاريخية ,فإذا كان مع واقعة ,فالتغيير سنة ثابتة من السنن الإلهية تفرض نفسها على حياة الإنسان . الإنسان في عمق الحركة الكونية فانه يتفاعل مع حركة المتغيرات ليتحقق ذلك السلوك الجديد الذي يتناسب

يقول العلماء "إن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه "ونجد ذلك مطابقا لما نعيشه في الحياة من تغيرات المستمرة ,سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات أو الدول وحتى على مستوى الكوني وعلى المستوى المنظمات فكما هو الحال الآن للتغيير الذي يعد حالة استثنائية بل أصبح ظاهرة طبيعية لجميع المنظمات المعاصرة , التي تعمل في بيئة غير مستقرة ومتغيرة باستمرار لان التغيير نشاط اعتيادي تضطر المنظمات القيام به, وان تتكيف معه للوصول إلى الأهداف المتعلقة بالنمو والبقاء والاستمرار والتفوق وان تراقب بيئتها بشكل مستمر وتشخيص مشاكلها الحالية والمحتملة لتكون مهيأة ومستعدة لمواجهة أي وضع تنافسي محتمل مستقبلا فالسنوات القليلة الماضية بات الاهتمام ملحوظا ومتزايدا لموضوع التغيير باعتبار التغيير من أهم العوامل المسببة لانخفاض وعي الأفراد وانخفاض ولائهم وانتمائهم لمؤسساتهم وما ينتج عن كل هذا من مقومات حادة وصراعات تنظيمية وقد تكون عنيفة ومدمرة في بعض الأحيان,وفي هذا الفصل سنتطرق إلى أهم العناصر التي تخص التغيير بصفة عامة وخاصة لكي نتعرف عليه كثيرا .

أولاً: التغيير التنظيمي

1 مفهوم التغيير التنظيمي :

- لغة : التغيير " في اللغة العربية اسمٌ مشتقٌ من الفعل " غَيَّرَ " وَغَيَّرَ الشيء أي بدله وجعله على غير ما كان عليه وغير عليه الأمر حوله، وتغيير الشيء عن حاله: تحول، وغيره: حوله وبدله، وفي التنزيل العزيز قول الباري عز وجل " ذلك بأن الله لم يك مغيراً نعمته أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وأن الله سميع عليم"، قال "ثعلب": حتى يبدلوا ما أمرهم الله، ولا تقل: تغيير الذات، وإنما قل التغيير في الذات، لأن هناك اختلافاً شاسعاً بين المعنيين، لأن تغيير الشيء يعني استبداله بشيء آخر أو تغيير ماهيته وكيونته إلى شيء آخر تماماً أما التغيير في الشيء يعني بقاء الشيء على ما هو عليه مع إجراء تعديلات أو تغييرات محددة فيه

(مصطفى ،عبد القادر،1989،ص:668)

- اصطلاحاً : التغيير في المنظور الإداري له عدد من التعاريف التي تذخر بها الأدبيات الإدارية عنه، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أهمية التغيير في الحقل الإداري، وصعوبة إيجاد تعريف جامع مانع له، إذ شكل التغيير مادة دسمة للكثير من الباحثين والكتاب الذين تعرضوا لمحاولة تعريفه فقد عرف بأنه: استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل منظمات العمل الإنسانية للضغوط التي يبتكها التقدم والتطور الفني الملموس وغير الملموس في الماديات والأفكار (عامر ،2000، ص:255).
- كما عرف بأنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي ليكون لأحد أمرين:

1-التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها

2-واستحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافاً على غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر (المغربي ،1994،ص:321)

التغيير بأنه: نشاط يهدف أساساً إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغيرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها أو خارجها في البيئة التي تعيش في كرفها ، وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الاثنين معا بما يتماشى ويتوافق مع التغيير البيئي الحادث (عقيلي ،1997، ص:356)

وعرف التغيير بأنه : " الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع إستراتيجية تثقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق (الشامع ، محمود ،2000،ص:370)

كما عرف التغيير بأنه: حركة الانتقال الجذري أو التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة تختلف عن سابقتها أو عن الحالة القائمة. كما عرف بأنها إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدف أهداف أحد أمرين هما: ملائمة أوضاع وأوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها كما عرف التغيير بأنها التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة ، ويعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان (عثمان, 2000, ص:9)

❖ مفهوم التغيير التنظيمي : يعرف التغيير بأنه نتيجة واستجابة لمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية لأجل إحداث

توازن للمنظمة مع تلك البيئة والتوصل إلى تحقيق الميزة التنافسية بهدف الاستمرار والتفوق وبلوغ الأهداف (العيثاوي, 2003, ص:17) فالتغيير التنظيمي هو تعديل أساسي في بعض إجراءات المنظمة أو في جميع تلك الأجزاء وإذا ما شمل التغيير جزءاً من المنظمة فإننا نتحدث عن تغيير جزئي (منصور, الخفاجي, 2010, ص:110) التغيير عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات

(عرفة, 2012, ص:69) إما "بيكرد" فقد عرف التغيير التنظيمي بأنه جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم من خلال إدخال تحسينات وتدخلات مدروسة في عملية التنظيم (دودين, 2012, ص:18) ويعرف "صلاح الدين عبد الباقي" التغيير بأنه خطة ايجابية لتطوير أداء الجهاز أو المنظمة وتحسينها ونقلها من مرحلة إلى مرحلة أخرى أكثر فعالية ونجاحاً وملائمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة دائماً (السكرانة, 2013, ص:51) وهو إحداث نقلة كمية أو نوعية في تنظيم من خلال عناصر المنظمة المادية والسلوكية , وذلك بغرض رفع المنظمة لمستوى أداء أفضل بما يحقق الكفاءة والفعالية وذلك عن طريق الاستعانة بتقنيات ومعارف العلوم السلوكية (عبوي, 2006, ص:17)

1 أنواع التغيير التنظيمي : ينقسم التغيير التنظيمي إلى عدة أنواع وفقاً لاعتبارات مختلفة مثل :مدى التغيير ,مدة

التغيير ,التحضير للتغيير وغيره :

أ -وفقاً للسرعة :التغيير المتدرج والسريع: التغيير المتدرج يحدث ببطء وعلى فترة زمنية طويلة التغيير السريع هو التغيير مفاجئ وكبير وأثاره واضحة في المنظمة

ب وفقاً للمضمون:التغيير المادي والمعنوي: التغيير المادي مثل تغيير الهيكل أو التكنولوجيا ,أما التغيير المعنوي مثل تغيير القنوات أو التغيير النفسي

ت وفقاً للنطاق:التغيير الجزئي والشامل : التغيير الجزئي يعتمد على قطاع واحد وأجانب واحد من مكونات المنظمة أم التغيير الشامل فيشمل كافة الجوانب والمجالات في المنظمة

ث وفقا للمنهج: التغيير المخطط والعشوائي: التغيير المخطط يتم بمبادرة وتخطيط مسبق من قيادة المنظمة وبإشرافها أما التغيير العشوائي فيتم كردة فعل على تطورات البيئة ودون تخطيط مسبق

ج وفقا للأسباب: استجابة لضغوط خارجية وحلا لمشاكل داخلية والسيطرة على المحيط: التغيير الذي يتم استجابة لضغوط خارجية تضطر المنظمة له وليس اختياريا إذ ليس بإمكانها الاستمرار دون تحديث وتجديد وسط منظمات منافسة تتطور والتغيير الذي يهدف لحل مشاكل داخلية يتم بسبب ما تتعرض له المنظمات من مشاكل داخلية تتسبب في تدني مستوى أدائها مما يدفعها إلى التغيير والتطوير والقسم الأخير هو التغيير يهدف السيطرة على المحيط وهو يحدث بدافع من المنظمة ووفق إدارتها دون ضغوط داخلية أو خارجية وذلك قصد تأثيرها في المحيط وأحداث التغيير فيها لحالها(بودين, 2014, ص:30)

2 أهمية التغيير التنظيمي : تكمن أهمية التغيير التنظيمي في المنظمات بشتى أنواعها فيما يلي :

- 1 الحفاظ على الحيوية الفاعلة : يعمل التغيير التنظيمي على تجديد الحيوية داخل المؤسسة فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال و إلى سيادة الروح التفاؤل و من ثم تظهر المبادرات الفردية و الجماعية و تظهر الآراء و الاقتراحات و يزداد الإحساس بأهمية و جدوى المشاركة الإيجابية و من ثم تختفي روح اللامبالاة و السلبية الناجمة عن الثبات و الاستقرار الممتد لفترة زمنية طويلة
- 2 تنمية القدرة على الابتكار : التغيير التنظيمي يحتاج دائما إلى جيد لمتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكليف أو السلبي بالرفض، و كلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل و أدوات و طرق مبتكرة و من ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في أساليب و في الشكل المضمون
- 3 إثارة الرغبة في تطوير و التحسين و الارتقاء: يعمل التغيير على تفجير المطالبة و إثارة الرغبات و تنمية الدوافع نحو الارتقاء و التقدم، و ما يستدعي ذلك من تطوير و تحسين متلازم في كل المجالات كزيادة الإنتاجي و تحسين وضع الأفراد المادي و المعنوي من خلال الآتي:

- 1 - عمليات الإصلاح و المعالجة للعيوب و الأخطاء التي حدثت و المشاكل التي نجمت عنها
- 2 عمليات التجديد و الإحلال محل القوى الإنتاجية التي استهلكت و أصبحت غير قادرة على الإنتاج أو العمل.
- 3 التطوير الشامل و المتكامل الذي يقوم به على تطبيق أساليب الإنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا الجديدة
- 4- التوافق مع المتغيرات الحياة : يعمل التغيير على الزيادة القدرة عمى التكيف مع المتغيرات الحياة و ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة على التكيف مع متغيرات الحياة، و مع ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة و مواقف غير ثابتة و بيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل و الأفكار واتجاهات القوى و المصالح

5-زيادة مستوى التأهيل : يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي و الممارسة التشغيلية و ذلك من خلال:

- اكتشاف نقاط الضعف و الثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء مثل: الإسراف
- معرفة نقاط القوة و تأكيدها مثل: عمليات الحفز ، و تحسين مناخ لعمل وزيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي مع العاملين و الولاء و الارتباط (عبوي ,2006, ص:25-26)

4 أهداف التغيير التنظيمي : تسعى المنظمة من خلال عملية التغيير التنظيمي سواء كانت تلقائية أو مفروضة أو مخطط لها إلى تحقيق أهداف كثيرة و متنوعة و هذا بالعمل على تطوير و تفعيل مجموعة من المقاييس و المعايير التي تناسب المنظمة و طبيعتها عملها التجاري، لتعرف على حالات التغيير المطلوبة التي من شأنها أن تساهم في عمليات التغيير و يجب أن يكون التغيير مسطرا من طرف الإدارة العليا للمنظمة

1 -تحسين أداء المنظمة: إن الغاية المنشودة من التغيير التنظيمي تتجلى في تحسين أداء المنظمة و زيادة في الجودة الشاملة في أدائها ، و تعتبر النقاط التالية من أهم المظاهر التي تثبت أن المنظمة تتبنى التغيير المطلوب لتحسين أدائها :

- الأرباح و انخفاض التكاليف
- ارتفاع معدل العائد على الأصول و الملكية
- الاستخدام الأمثل للموارد و تحقيق التنمية المستدامة
- ارتفاع القدرة التنافسية

2 تحسين في السلوك الفردي و الجماعي : يكون واضح في النمط و طريقة السلوك محددة فتحسن السلوك الفردي يؤدي حتما إلى تحسن السلوك الجماعي و يمكن أن نميز ذلك في السلوكيات التالية:

- ارتفاع الدافعية والمهارات
- رشد في اتخاذ القرارات
- أنظمة الاتصال و التدريب المستمر في الإدراك و الفهم و الدافعية والتفاعل مع الآخرين
- التداخل من أجل بناء مجموعات عمل

3 -تحسين في الوظائف: و يظهر ذلك في استيعاب العمال الذين يمارسون وظائف بأنه قد حصل تغير في وظائفهم و الأدوار التي يقومون بها و يعود ذلك التكنولوجيا و إعادة التصميم الوظائف و التغير في السلطات التنظيمية و الوظيفية

كما أن "زيد منير عبوي " يلخص مجموعة من الأهداف في كتابه " إدارة التغيير والتطوير "

وهي :

- مساهمة و دفع الأفراد على تحديد مشاكلهم و حثهم على تحقيق التغيير
- دفع لغة الحوار بين العمال و المسيرين و خلق جو عمل يخدم المنظمة
- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل و التكيف مع البيئة المحيط بها و تحسين قدرتها على البقاء و النمو
- تحقيق الأهداف التنظيمية و الوصول إلى درجة الرضا الوظيفي
- تمكين إدارة العليا من إتباع سياسة الإدارة بالأهداف
- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة و

نتائجها

بإضافة إلى الأهداف المذكورة سالفا هناك أهداف أخرى و هي كما يلي :

- تعزيز العاملين على رقابة الذاتية
- تعزيز الثقة التي تربط الإدارة العليا مع العاملين
- إنعاش روح المنافسة في وسط العمال
- زرع و ترسيخ فكرة وجود التغيير التنظيمي و السعي لإنجاح ذلك
- تشجيع الابتكار و رفع من الذكاء الجماعي
- استعمال الأمثل لكل طرق الاتصال التي من شأنها أن تحسن من علاقات داخل المنظمة
- الإبداع و فتح مجال أمام الديمقراطية داخل المنظمة (الدوري وآخرون, 2010, ص:42-43)

5 أسباب التغيير التنظيمي: إن الحقيقة الموجودة و المتفق عليها من الجميع هو أن التغيير ظاهرة موجودة و ثابتة

في حياة المؤسسة التي هي بطبيعتها موجودة داخل بيئة معقدة و تتسم بالتغيير المستمر و لذا لا يمكن إنكار حقيقة أن المؤسسة إذا بقيت على حالها فسيكون مصيرها الدمار و الهلاك

إن التغيير التنظيمي لا يحدث إلا لأسباب و دوافع يقوم على المؤسسة التغيير التنظيمي فيمكن القول التغيير التنظيمي له خلفيات و دواعي تدفع بالمنظمة إلى التغيير في سبل مواكبة العصر و تغيراته و يمكن حصر هذه لأسباب في ما يلي:

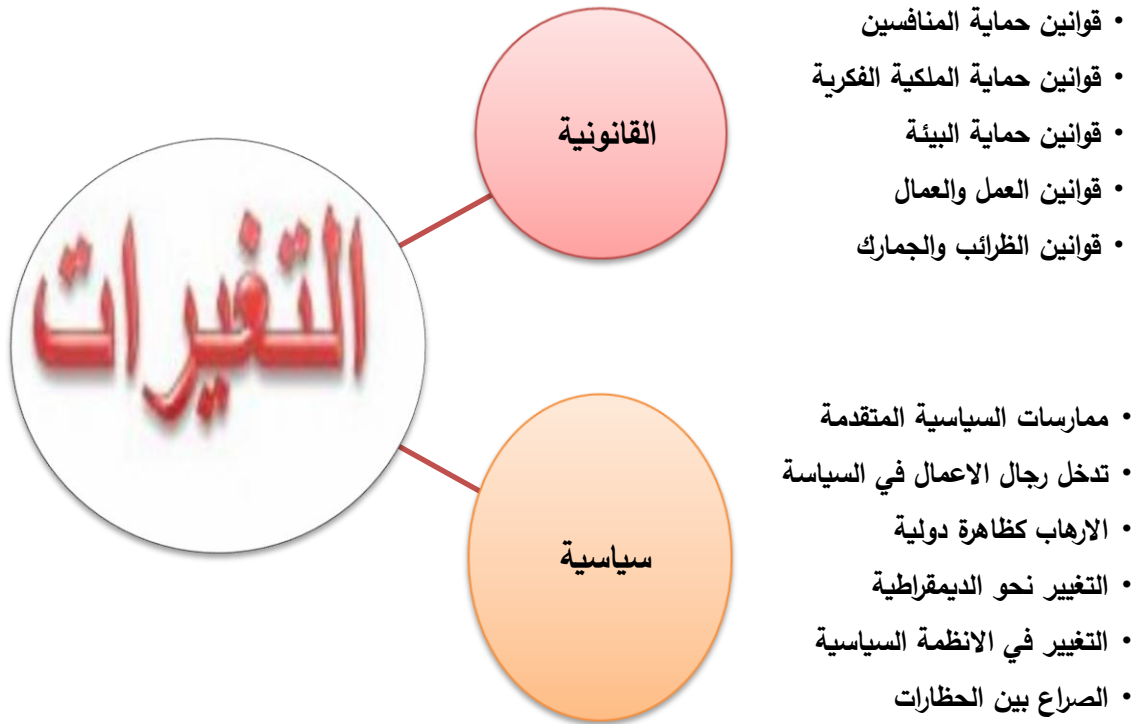
1 الأسباب الاجتماعية والسياسية : إن ما يسود المجتمعات من نزاعات أو اتجاهات سياسية و اجتماعية يمس كل فرد

في المجتمعات الصغيرة و الكبيرة و أسهم بشكل مضطرب ، و خاصة خلال السنوات الأخيرة في تحول نمط الحياة الاجتماعي المرتكز من النزعة الفردية إلى النزعة الجماعية . و لا شك في أن العمل يتأثر بيده للنزاعات و التي تؤثر بدورها في الاحتياجات و سلوكيات الأفراد المختلفة لذا ينصح المديرون و القادة مجازة و متابعة التغيرات المستمرة و التي تطرأ على حياة الأفراد ، و معرفة أسبابها و إن القراءة و الإطلاع على الموضوعات الاجتماعية و

السياسية و الاستفادة منها سيكون عاملا مساعد عند إحداث التغييرات المختلفة بفعالية كما أنها تمكن من التنبؤ بما قد يحدث من آثار بدرجة كبيرة (النمران , 2006 , ص: 99-100)

2 الأسباب القانونية : تتعرض المنظمات إلى ضغوط وعوامل قانونية من شأنها أن تؤثر عليها و تؤدي بها إلى إحداث تغييرات لتتماشى مع القوانين والتشريعات المفروضة عليها .

الشكل رقم (4) يمثل : التغيير في البيئة السياسية و القانونية



(ماهر , 2007 , ص : 61)

3 الأسباب التنظيمية : و يمكن اختصار العوامل التنظيمية الموجودة داخل المنظمة في مجموعة من النقاط نذكر منها:

- اتجاهات العاملين
- الموظفين و المدراء
- متطلبات المشاركة في الأعمال التقنية الإدارية
- حجم منظمات العمل
- زيادة مهارات العاملين

- تغير قيم و الموافق لدى العاملين

4 التغيرات في أذواق وحجات المستهلكين : عرفت أذواق المستهلكين بالتغير الدائم و غير المستقر حيث نجد أن

المستهلك يتطلع إلى إشباع حاجياته و إلى الحصول على السلع و الخدمات المختلفة و المتنوعة لذا فالمنظمة مطالبة بإنتاج السلع و الخدمات للمستهلك و السوق و ليس لنفسها و هذا بمسايرة و متابعة التغيرات الحاصلة في أذواق المستهلكين و التطلع إلى ميولهم غير المنتهية (عبوي , 2006, ص: 33)

5 الأسباب الاقتصادية : إن التغيرات الاقتصادية أصبحت سمة من سمات هذا العصر وأصبحت تتم إما بسرعة كبيرة

جدا أو ببطء شديد ، مما يعقد فرص التغلب عليها أو وقفها و قد يكون لتغيير في تولب الأسعار أو التدفقات النقدية مما يؤدي إلى التغير في النشاطات و الخدمات .

الشكل رقم (5) يمثل : التغير في البيئة الاقتصادية



(ماهر , 2007 , ص: 6)

6 الأسباب التكنولوجية : تؤثر ثورة المعلومات بشكل كبير على أساليب الإدارة وتقديم الخدمات إضافة إلى عمليات

البيع و الشراء ، و تتصاعد هذه التأثيرات يوما بعد يوم و بشكل سريع جدا لأن تقنيات المعلومات أصبحت من الاتجاه الهادف إلى إنجاز المهام المتداولة بفعالية أكبر و بناء على هذا ينصح المديرون و القادة العمل على

استخدام و إتقان تقنية المعلومات لمتنافس من أجل البقاء و اتباع سياسة الانفتاح حيال كل التطور التكنولوجي حيث أن التقنية الحديثة التي تظهر في بداية أي عمل قد تكون غير ملائمة (ماهر, 2007, ص: 9)

الشكل رقم (6) يمثل: القوى البيئية المرتبطة بالتغيير



(أبو بكر , 2001, ص: 326)

6 - مجالات التغيير التنظيمي: أصبح التغيير التنظيمي أمراً حتمياً في عمل وسلوك المنظمات المعاصرة حتى تتمكن من النمو والاستمرار ومواجهة المنافسة في ظل التغيير المستمر لعناصر بيئتها الداخلية والخارجية ومن أهم مجالات التغيير كما هو مبين:

1 ثقافة المنظمة : تستلزم عملية تغيير الثقافة المنظمة السائدة تحليل عناصر الثقافة السائدة في المنظمة ويهدف ذلك إلى مقارنة الثقافة الجديدة المطلوبة والتعرف على المعايير المعتمدة في بناء الثقافة التنظيمية الجديدة وأيضاً طبيعة المدراء للمنظمة وعلى الطريقة التي تعاملت بها المنظمة مع الأزمات والأحداث السابقة التي مرت بها والدروس المستفادة منها أما الخطوة الثانية فهي الاستفادة من هذه المعلومات وبلورة منظومة القيم الجديد

(daft , 2001 ,p:357)

2 الموارد البشرية : إن التغيير في الموارد البشرية من وجهة نظر الباحثين يجري بالتركيز على تغيير الاتجاهات والمهارات والتوقعات والسلوك وقدرات العاملين أو جميع ذلك باتجاه أهداف مرغوبة للمنظمة

(مصطفى، 1987، ص: 28)

إن التغييرات في الموارد البشرية تتوجه نحو السلوك واتجاهات العاملين واتصالاتهم في مجال المشاركة باتخاذ القرارات وحل المشاكل وتجدر الإشارة هنا بأن كل جهود التغيير التنظيمي بصورة مباشرة أو غير مباشرة الموجودات البشرية للمنظمة وإن الشرط الضروري للتغيير الفاعل والدائم هو التغيير للموارد البشرية وسوف تقبل كل من المهمة والهيكل والتكنولوجيا كلياً إذا لم تكن الموارد البشرية متقبلة للتغيير

3 الهيكل التنظيمي : يعد الهيكل التنظيمي وسيلة من وسائل تحقق أهداف المنظمة ويمكن تعريف الهيكل التنظيمي على أنه الوسيلة التي يتم من خلالها تقييم نشاطات المنظمة وطريقة تنظيمها وتنسيقها وقد يحدث التغيير في الهيكل التنظيمي عن قرارات تنظيمية متعلقة بأربعة أبعاد تشمل تقسيم العمل وأسس تكوين الوحدات ونطاق الإشراف وتفويض صلاحياته ويكون عن طريق إجراء التغيير في الميادين الآتية: صيغ "تفويض الأفراد" "توزيع السلطة" "العمل الفرقي والتعاوني إجراء تغييرات هرمية" "المستويات التنظيمية" بما يتناسب مع المحتوى التنظيمي المركزي واللامركزية "والاعتقاد بأن التخصص في أداء العمل مسألة تتوقف على طبيعة التحديات التي تواجه المنظمة والفرص المتاحة أمام المنظمة

4 التكنولوجيا: يشمل التغيير التكنولوجي على تقدير الوسائل التي تستخدمها المنظمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات فهي تتضمن تقديم معدات جديدة أو نظم دعم الحاسوب أو الأدوات الجديدة والأشكال الجديدة مثل الإنسان الآلي وإن التغيير التكنولوجي يمكن ملاحظته من خلال سعي المنظمات إلى استبدال مكانتها ومعدات القديمة بأخرى جديدة تتطلب أساليب وعمليات جديدة وكذلك تحتاج إلى جدولة عمليات وتحديد أولويات تنفيذ جديدة وتغييراً في تصميمها الداخلي (الشامع، 1991، ص: 175)

7 نماذج التغيير التنظيمي : حاول عدة علماء وباحثين تحديد مراحل وخطوات عملية التغيير التنظيمي منهم من اختصر وركز في خطوات قليلة ومنهم من فصل وتوسع في الخطوات وسنذكر أبرز هذه النماذج ثم نحاول وضع مقارنة لنموذج يجمع بين معظم النماذج

1 نموذج LEWIN:

يقترح "RURT LEWIN" ثلاث مراحل أساسية لإحداث التغيير التنظيمي بشكل مخطط وفعال وهذه المراحل هي :

جدول رقم (1) يمثل : نموذج Lewin

عملية التغيير ذات المراحل الثلاث				
المرحلة الأولى		المرحلة الثانية		المرحلة الثالثة
إذابة الجليد		التغيير		إعادة التجميد
1 إيجاد الشعور بالحاجة للتغيير		3 تغيير الناس		7 تعزيز النتائج 8 تقييم النتائج 9 إجراء تعديلات بناءه
2 تقليص المقاومة		4 تغيير الأعمال		
		5 تغيير البناء التنظيمي		
		6 تغيير التقنيات		

(العطشان , 2011 , ص:57)

2 نموذج إدارة التغيير : اعتمد هذا النموذج على النموذج السابق بعد البناء عليه وتطويره ويفترض هذا النموذج إن

إدارة التغيير التنظيمي هي عملية منهجية تحتوي على عدة خطوات ومراحل مترابطة وهذه المراحل هي :

أ - التعرف على قوة التغيير "الدوافع"

ب إدراك الحاجة للتغيير "تقارير ومعلومات"

ت تشخيص المشكلة

ث تطوير بدائل الأساليب التغيير

ج التعرف على الظروف المقيدة

ح اختيار إستراتيجية التغيير

خ مقومة التغيير "تحديدها وسبل مواجهتها"

د -تنفيذ ومتابعة التغيير (المخلافي, 2009, ص:347-348)

3 نموذج GREINER : قام "جرينر" بدراسة ثمانية عشر بحثا عن التغيير واستنتج من خلالها إن التغيير يمر بست مراحل رئيسية وهي كما يلي :

- 1 -الضغط على الإدارة العليا وذلك للتنبه إلى ضرورة عمل شيء ما
- 2 -التدخل على المستوى الأعلى حيث يتم إعادة النظر في الواقع المراد تغييره والسعي للتجارب مع المشكلات الداخلية
- 3 تشخيص مواقع المشكلات حيث يتم التعرف وكذلك الاعتراف بمشكلات محددة
- 4 -ابتكار الحلول الجديدة حيث يتم اقتراح برامج وأساليب وأنظمة جديدة
- 5 تجربة الحلول الجديدة مع ضرورة دراسة نتائج هذه الحلول بعد تطبيقها وتجربتها (الحمادي, 2011ص:81-80)
- 6 فرض الحلول الجديدة وذلك بعد ثبوت نجاحها
- 4 نموذج قيادة التغيير "جون كوتر" KOTTER : ويقترح لهذا التغيير التنظيمي ثمانية خطوات رئيسية لابد منها :

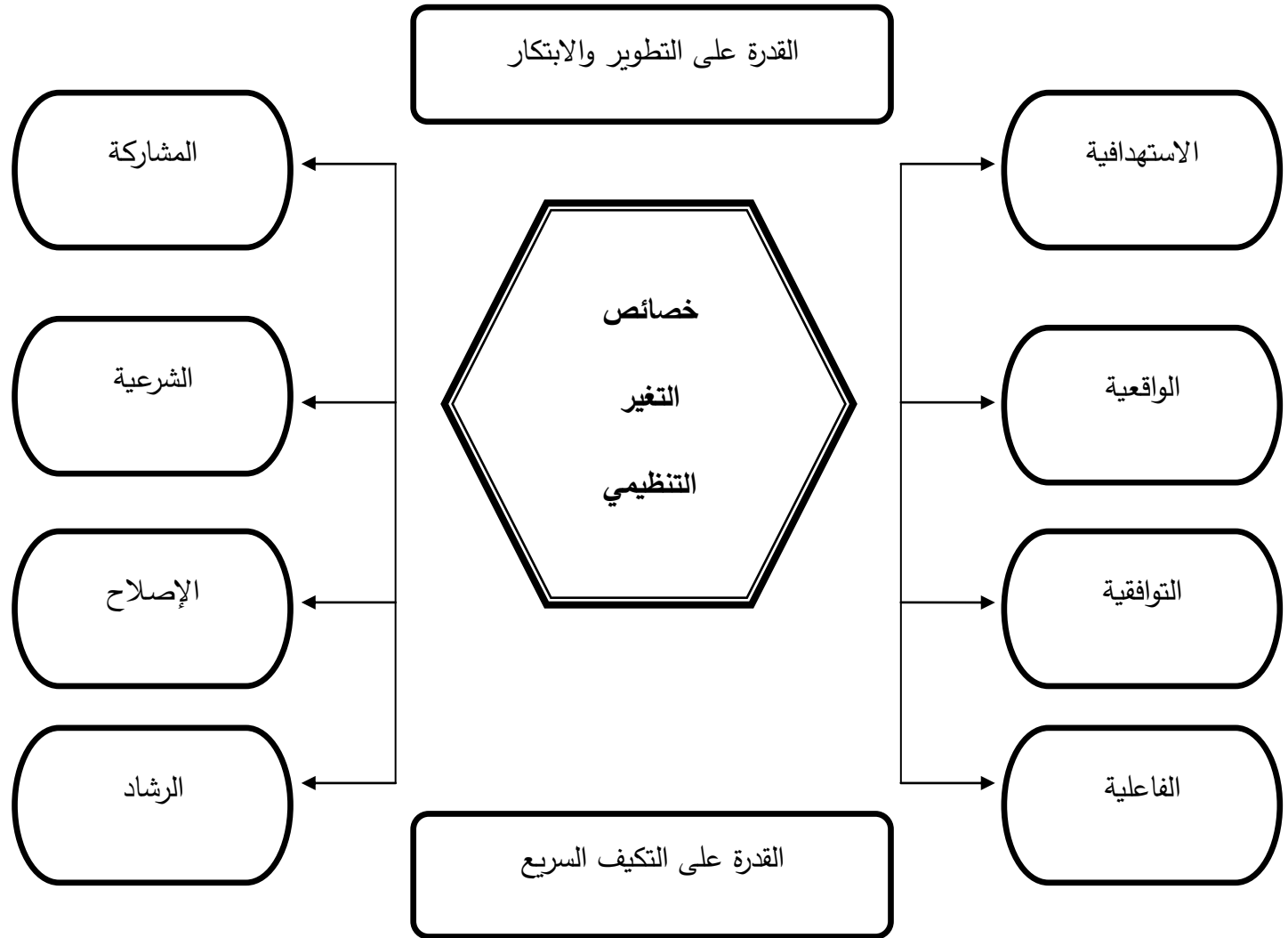
جدول رقم (2) يمثل : خطوات قيادة التغيير عند "كوتر"

الخطوة	السلوك الجديد
-إيجاد شعور بأن التغيير ضرورة ملحة	- يبدأ الموظفون يقولون لبعضهم البعض "دعنا نذهب نحن بحاجة إلى تغيير الأشياء"
-إقامة تحالف لقيادة التغيير	-يتم تشكيل مجموعة قوية لما فيه الكفاية لتوجيه وقيادة التغيير الكبير ,ويبدؤون العمل معا بشكل جيد
-وضع رؤية وإستراتيجية التغيير	-قيادة التغيير تطور رؤية وإستراتيجية صحيحة لجهود التغيير
-توصيل هذه الرؤية لكافة أفراد المنظمة	-يبدأ الأعضاء يقتنعون ويتشربون رؤية التغيير وهذا يظهر في سلوكهم
-تمكين الأعضاء من التحرك والعمل	-يشعر المزيد من الأعضاء بأنهم قادرون على العمل ,والقيام بأفعال لتحقيق رؤية التغيير
-تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير	-هذه المكاسب تعطي الحزم والدوافع للأفراد للمزيد من المحاولات لتحقيق رؤية التغيير وانجاز التحول بينما تقلل شيئا من مقاومة التغيير
-تعزيز المكاسب وعدم التوقف	-جعل الأعضاء يحدثون موجة بعد موجة من التغييرات حتى يتم الوفاء بتحقيق الرؤية التغييرية كاملة
-ترسيخ وتثبيت التغيير	-يستمر السلوك الجديد وتحقيق المكاسب على الرغم من سحب التقاليد القديمة ويستمر دوران العملية من قادة التغيير ... الخ

(KOTTER, 2002 , ص:7)

- 8 خصائص التغيير التنظيمي : تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص يتوجب الإلمام بها ومعرفتها أهمها :
 - 1 الإستهدافية : أي أن التغيير لا يحدث عشوائيا بل يكون ضمن إطار حركة المنظمة طبقا لأهداف والغايات المحددة
 - 2 الواقعية: ارتباط إدارة التغيير بواقع المنظمة العملي ضمن حدود إمكانياتها ومواردها والبيئة التي تكون فيها
 - 3 التوافقية : التوافق بين متطلبات واحتياجات القوى المتنوعة لعملية التغيير وبين التغيير نفسه
 - 4 التفاعلية : بمعنى فاعلية إدارة التغيير ويكون لديها القدرة على العمل بحرية وامتلاك التأثير بالآخرين
 - 5 المشاركة :حاجة التغيير للتفاعل الايجابي والطريق الوحيد لتحقيق هذا التفاعل هو المشاركة لجميع القوى التي تؤثر فيها التغيير
 - 6 الشرعية: ضرورة تغيير أو تعديل القانون لدى المنظمة عندما يكون متعارض مع عملية التغيير قبل إجراء التغيير
 - 7 الإصلاح : يتم إنجاح التغيير من خلال سعي المنظمة نحو إصلاح العيوب ومعالجة الاختلالات في المنظمة
 - 8 الترشد : الصفة التي ينبغي أن تلازم عملية التغيير وأي عمل إداري
 - 9 القدرة على التطوير والابتكار: مضمون التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل من المستخدم حاليا
 - 10 - القدرة على التكيف مع الأحداث: من اهتمامات التغيير هو القدرة على التكيف السريع مع الأحداث والتفاعل معها (العميان، 2005، ص:345)

الشكل رقم (7) يمثل : خصائص التغيير التنظيمي



(الخضري, 2003, ص:15)

ثانيا : إدارة التغيير التنظيمي

1 مفهوم إدارة التغيير: نعتبر تغييرا كل تحول من حال إلى أخرى، أما فيما يتعلق بالتغيير في عالم منظمات الأعمال فهو يعني:

التحول أو التنقل أو التعديل على مستوى الأهداف ، الهيكل التنظيمي، الوظائف، العمليات، الإجراءات، القواعد... للتفاعل الإيجابي مع البيئة، بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطويره، ومن هذا المنطلق

يمكن تعريف إدارة التغيير بأنّها: العملية التي من خلالّها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم، المعارف والتقنيات...، مقابل التخلي عن قيم، معارف أو تقنيات أخرى.. ، وتأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً، وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه بقصد بلوغ الأهداف التنظيمية المحددة للاطلاع بالمسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير الفعال (حامدات، 2007، ص:105)

ويقصد بإدارة التغيير التنظيمي تحسين فعالية الإدارة، وتقوية إمكانية مواجهة المشاكل التي تواجه هذه الإدارة، وهي خطة طويلة المدى لتحسين أداء الإدارة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارستها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين وعلى الأخذ في الحسبان البيئية التي تعمل فيها الإدارة وعلى التدخل من طرف خارجي فضلاً عن التطبيق العلمي للعلوم السلوكية (Drucker, 2001, P:273)

أو هو العمل الموجه والهادف الذي يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة في حل المشكلات التي تواجه المنظمة (العميان، 2004، ص:344) والتغيير في الإدارة ليست عملية عشوائية تتم بناء على افتراضات فردية بل هي عملية دقيقة مدروسة يلجأ إليها التنظيم لمقابلة زيادة الأعباء الملقاة على عاتقه أو للبحث عن الوسيلة التي تؤدي إلى كفاءة إنتاجية أفضل وبصورة عامة فقط تتطلب إدارة التغيير من القائد إجراء تغييرات في متطلبات عنصر أو أكثر من عناصر الموقف الإداري كإعادة تحديد الواجبات أو تصحيح طرائق العمل، أو تغيير اختصاصات بعض الإدارات أم إعادة بناء هيكلية التنظيم (كنعان، 2009، ص:354)

2 أهداف إدارة التغيير التنظيمي : لا يمكن للمنظمة أن تغير أجزائها إلا إذا كانت هناك مشاكل محيطة بها وأنه

لا يمكن حلها إلا أن تهدف التغييرات إلى أجزاء المنظمة الداخلية و الخارجية مما ينعكس ذلك إلى التغييرات في البيئة الداخلية و الخارجية و هما تدور حول هما عملية التغيير للمنظمة ومن هنا يمكن تقسيم أهداف و مصادر التغيير إلى أهداف تتعلق بالتغييرات الخارجية و أخرى بالتغييرات الداخلية ويمكن توضيح ذلك من خلال الآتي:

1 أهداف خارجية: ومن الأهداف ذات التأثير المباشر هي المصادر أو العناصر أو القوى الخارجية و التي تمثل بيئة المنظمة الخارجية وتتأثر بها في تحقيق أهداف وهي:

- زيادة حدة المنافسة في السوق لذا لابد من معرفة أساليب المنافسين و هذا من أهم الأسباب لتحقيق الأهداف في البيئة الخارجية

- التغيير السريع في التكنولوجيا و الآلات و المعدات الذي يتطلب من المنظمة أن تكون في وضع يتيح لها أن تواكب هذا التغيير من أجل أن تصل إلى تحقيق هدفها الأساسي و العالم اليوم يشهد ما يشبه الانفجار في المعلومات و هذا التغيير السريع الذي لا يستأذن أحداً حيث أن المنظمة التي بها إنتاج جديد تطرح نفس المنتج بنفس المواصفات

- التغييرات الاقتصادية، و هذا يشمل التغييرات في القوانين و النقد و الضرائب و التضخم و الأزمة الاقتصادية العالمية والمحلية و الحروب و الأزمات المالية و الكساد و الذي يؤدي بدوره إلى تراجع المبيعات و تنخفض القوى الشرائية إلى أدنى مستوياتها مما ينعكس ذلك في عدم تحقيق التغيير وفي نفس الوقت تقود إلى عملية التغيير الإجباري أو التلاشي في عدم.
- العوامل القانونية التي تعيق تحقيق الأهداف أو تعني تحقيق أهداف التغيير منها القوانين الدولية و الإقليمية و المحلية وقوانين حماية المستهلك
- العوامل السياسية و أثرها في تحقيق أهداف التغيير فنجد تقييد الدولة عمل المنظمات وذلك من خلال وضع الاستراتيجيات بتنظيم منظمات الأعمال مما يؤدي إلى حدوث ارتباك في عملية التغيير الإداري
- التغييرات الاجتماعية التي تحدث نتيجة لبعض العوامل المباشرة أو غير المباشرة مما يؤدي إلى تغيير في قيم المجتمع و سلوك العملاء مما يؤثر سلبا أو إيجابا في تحقيق أهداف التغيير في منظمات الأعمال (ماهر, 2002, ص:425)

- 2 أهداف الداخلية:** إن أهداف القوى الداخلية تترجم إلى الحاجة المدركة للتغيير داخل المنظمة ويحس المديرون أن هناك فجوة في الإدارة وهو التباين في مستويات الأداء الحالي و المرغوب فيه ونجد أن هذا يخلق ضغوطا تؤثر في تحقيق أهداف التغيير الأساسية داخل المنظمة من خلال الآتي:
- التغييرات في خطوط الإنتاج بإدخال الآليات و إضافة منتجات جديدة و تطوير القديمة
 - التغييرات في الأساليب و الإجراءات و معايير العمل
 - التغييرات في هياكل العمالة و الوظائف و علاقات العمل
 - التغييرات في الوظائف و الإنتاج و التسويق و التمويل
 - التغييرات في أساليب التسويق والرقابة
 - التغييرات في علاقات السلطة والمسؤولية
 - التغييرات في معدل الدوران الوظيفي و تدني الأداء
- وهناك قواعد معينة لصياغة أهداف التغيير حتى يتمكن المديرين من إنجازها بالقدر المطلوب حيث لابد من الآتي
- إسناد الأهداف إلى الحاجات التنظيمية و الإنسانية
 - إمكانية قياس الأهداف كميا
 - التجانس التام بين الأهداف و الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة
 - واقعية الأهداف و إمكانية إنجازها في ظل الموارد و الإمكانيات المتاحة

(المغربي, 1994, ص:134)

يمكن تلخيص أهداف التغيير التنظيمي بالأمور التالية:

- 1-التخلي عن أنشطة معينة أو بعض الأسواق والموارد وبعض الاستراتيجيات والأساليب داخل المنظمة
 - 2-التبني لإستراتيجية أو تكنولوجيا أو أساليب تسيير جديدة مما يسمح للمنظمة بالانسجام مع التطورات والمستجدات الجديدة
 - 3-التطور والتنمية :من اجل البقاء والاستمرار والمنافسة
 - 4-التحسين لتصبح المنظمة أكثر فعالية وأكثر قدرة على التكيف مع البيئة المحيط
- و تكمن أهداف إدارة التغيير التنظيمي من خلال توفر المناخ العام الذي يقبل التفسير ولا يعارضه
- 1- إشراك الأفراد والمجموعات في التخطيط للتغيير والتنفيذ
 - 2- شرح دوافع التغيير وأسبابه بالنسبة للأفراد العاملين
 - 3- توضيح الفوائد المادية والمعنوية المترتبة على عملية التغيير على العاملين
 - 4- عدم إغفال التنظيمات غير الرسمية لما لها تأثير على سلوك الأفراد
 - 5- معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علم

(417:P,2011,Gabriel&Carr)

3 مراحل إدارة التغيير التنظيمي : على الرغم من عدم وجود اتفاق شبه تام حولها على اعتبار أن البعض يدرجها في الآتية :

- 1- مرحلة الإدراك : والتي يتم خلالها إدراك مصادر التغيير
- 2- مرحلة التخطيط والتحليل : والتي يتم خلالها التطرق لكيفية التعامل مع التغيير
- 3- مرحلة تحديد أهداف التغيير : والتي من خلالها يتم التطرق إلى ما يجب عمله
- 4- مرحلة تحقيق التغيير : والتي من خلالها يتم وضع برامج وأساليب وتحديد النشاطات المطلوب التي تحقق التغيير

5- مرحلة التقييم : والتي يتم خلالها تقييم المخرجات الانجاز التي احدثها التغيير وكذلك وجهات نظر الأفراد المشمولين في عملية التغيير أما البعض الآخر يحددها في الآتي :

● **المرحلة الأولى : مرحلة تشخيص المشكلة :**

- التأكد من عدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها
- عدم قدرتها على توزيع الموارد والمهام على الموظفين
- وجود هيكل تنظيمي لا يتوافق مع الأهداف المعلنة
- نوعية الهيكل التنظيمي قد لا يتماشى مع طبيعة الأهداف

- المرحلة الثانية : مرحلة تحديد أساليب إحداث التغيي و التطوير :

- هل من خلال الأخذ بالأسلوب الإنساني في التعاطي مع متطلبات المشاكل التي تحدث بين الأفراد والجماعات
- أو من خلال الأخذ بالأسلوب الفني الذي يفترض ضرورة إحداث توافق بين المتطلبات الفنية للعمل مع المتطلبات الإنسانية للعمل

- المرحلة الثالثة: مرحلة تقويم النتائج

- زيادة فعالية وكفاءة المنظمة
- مستوى الرضا الوظيفي
- قياس مؤشرات الربحية
- تكاليف معدل دوران العمل
- درجة الروح المعنوية (جرات , 2013 , ص: 55- 56)

4 أبعاد إدارة التغيير التنظيمي : هناك العديد من الأبعاد الخاصة بإدارة التغيير التنظيمي من خلال "ثقافة الموارد

البشرية ,الهيكل التنظيمي " وهي التي سيتم إتباعها في دراستنا :

1 -التغيير في الثقافة : من المهام مواكبة التغيرات في الثقافة إذ تعتمد المنظمات ثقافة المعلومات لتحسين كفاءة

وفاعلية عملياتها فضلا عن المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية ضمن إطار كلي يساعد في تعزيز الموقف التنافسي في بيئة سريعة التغيير ,ومن اجل كسب ميزة تنافسية والمحافظة عليها ينبغي على المنظمات البحث عن مناهج جديدة لتحسين الكفاءة التنظيمية , ولعل المنهج المناسب هو الاستثمار المكثف في ثقافة المعلومات المتقدمة

(3:P,2018,Okad)

2 المهام والمعلومات: قد تشكل إدارة المهام جزءا من إدارة المشروع وإدارة العمليات ويمكن أن تكون بمثابة الأساس

لسير العمل الفعال في المنظمة ,مدراء المشاريع الملتمزمون بالإدارة الموجهة للمهام لديهم جدول مشاريع مفصل و حديث ,وعادة ما يكون جديين في توجيه أعضاء الفريق والمضي قدما بالمشروع (695:P,2008,Paeim etal)

5 أسس إدارة التغيير التنظيمي : للتغيير في الإسلام ثوابت وسنن تحكمه، كما أن لإدارتها أسساً تستلزمها كل مرحلة

من مراحلها من إعداد وتنفيذ و من ثم للمتابعة، و بغير هذه الأسس ما نجحت أي إدارة للتغيير في تحقيق الأهداف ويمكن التعرف على هذه الأسس مقرونة بكل مرحلة من مراحل التغيير، كما وردت في الفكر الإداري المعاصر أولاً، ثم ننظر إن كانت قد طبقت عمليا من قبل ، و أخيرا البحث في فكر ابن تيمية من خلال كتابي ه السياسة الشرعية و الحسبة لنرى مدى إدراك المسلمين لها في نظرياتهم عن التغيير والإصلاح من خلال:

10 - ما أسس إدارة التغيير كما تعرفها كتب الإدارة اليوم

11 - ما أسس إدارة التغيير كما تجلت في ممارسات الجيل الأول

وهذا يساهم في تأصيل الفكر الإداري، و إلى ما يميز إدارة التغيير سابقا عن نظيراتها في الفكر المعاصر عبر ذكر أسس إدارة التغيير المطلوبة في كل مرحلة من مراحله

1 -وضوح الهدف : و الغرب قد حدد هدفه في الرفاهية والأمن و عند استشفافنا للفكر الإداري الإسلامي من رسالة الإسلام الخالدة وهي القرآن الكريم و كذا سيرة رسولنا العطرة وتطبيقات الجيل الأول نجد أن للإسلام هدف واضح و محدد و شامل بأن تكون كلمة لله هي العليا. ثم وضوح وثبات الأهداف لا يعني ثبات أساليب وأدوات التغيير، فهناك سعة كبيرة في هذا المجال، وإمكانية كبيرة لتعدد مناهج التغيير وأدواته،

2 -تحديد الأهداف الوسيطة: أن هناك أهدافا وسيطة لا بد من تحقيقها للوصول إلى هذا الهدف ، و الأهداف الوسيطة تختلف من مجتمع لآخر ومن حركة لأخرى، وترتبط كذلك بشروط المكان والزمان، فبعض القوى تتخذ من إصلاح الفرد هدفا وسيطاً، وبعضها يتخذ من مقاومة الاحتلال هدفاً، وبعضها الآخر يتخذ من إصلاح السلطة السياسية هدفاً له، لكن من المهم بمكان حسن اختيار الهدف الوسيط والعمل على تحقيقه بالأدوات والمناهج المناسب

(الجابري، 1994، ص:34)

3 - التأكد من درجة استعداد المنظمة للتغيير : من الأفضل عدم الشروع في التغيير قبل التأكد من توفر القدرات النفسية والاجتماعية لدى الأفراد والجماعات المستهدفة بالتغيير

4 - تحديد مصادره البشرية والمالية: وتحديد المتوفر أي دراسة منها حالياً، وما يمكن توفيره في المستقبل، الوضع الحالي دراسة واقعية قبل الشروع في أي تغيير حتى لا يكون التغيير خيالياً وغير قابل للتحقيق

5 -ينبغي على قادة التغيير التركيز بدرجة فائقة على تقدير طبيعة التغيير وتحديد الاستراتيجيات المناسبة لتطبيقه فلا بد من معرفة طبيعة التغيير، هل هو تغيير سلوكي في سلوك المواطنين، أم تغيير في المواطنين أنفسهم أم تغيير إداري أم تقني....الخ."

6 - ثم ذكرنا أنه عند تصميم خطة للتغيير، فينبغي النظر في إمكانية تقسيم الأفراد إلى مجموعات ذات خصائص مشتركة، وتوزيع البرامج والاستراتيجيات بما يتلائم مع خصائص كل مجموعة لتحقيق الفائدة القصوى منها. "أن من

أهم الأسس الحرص على توزيع الاختصاصات؛ وتجنب المركزية المتسلطة؛ مع الرقابة الواعية اليقظة

7 - أن علينا بذل كل الجهود الممكنة في مرحلة الإعداد لخطة التغيير لتحديد النتائج الغير مرغوب فيها ، والمحتمل حدوثها ووضع الخطة البديلة لمواجهة

8 - إقامة مؤسسات حضارية تخدم قضايا التغيير وتسائر العصر في تقدمه وثقافته وعلومه

9 - من الأسس المهمة المرونة في إدارة التغيير، و فتح المجال لكل عناصر المجتمع لتحقيق الهدف الأسمى، أو

وسائطه وذلك باعتماد منهجية البحث والتطوير المستمرين بدون انقطاع (النجار، 2006، ص:12)

6 أسباب ودوافع إدارة تغيير التنظيمي : توجد أسباب متعددة للحاجة للتغيير , وتتنوع الأسباب من منظمة إلى أخرى بحسب حاجات المنظمة للتغيير المراد إحداثه ولقد تناول الكثير من الباحثين والكتاب والأسباب والقوى التي تدفع بالمنظمات للتغيير , وحاول العديد منهم تصنيفها ومن هذه التصنيفات :

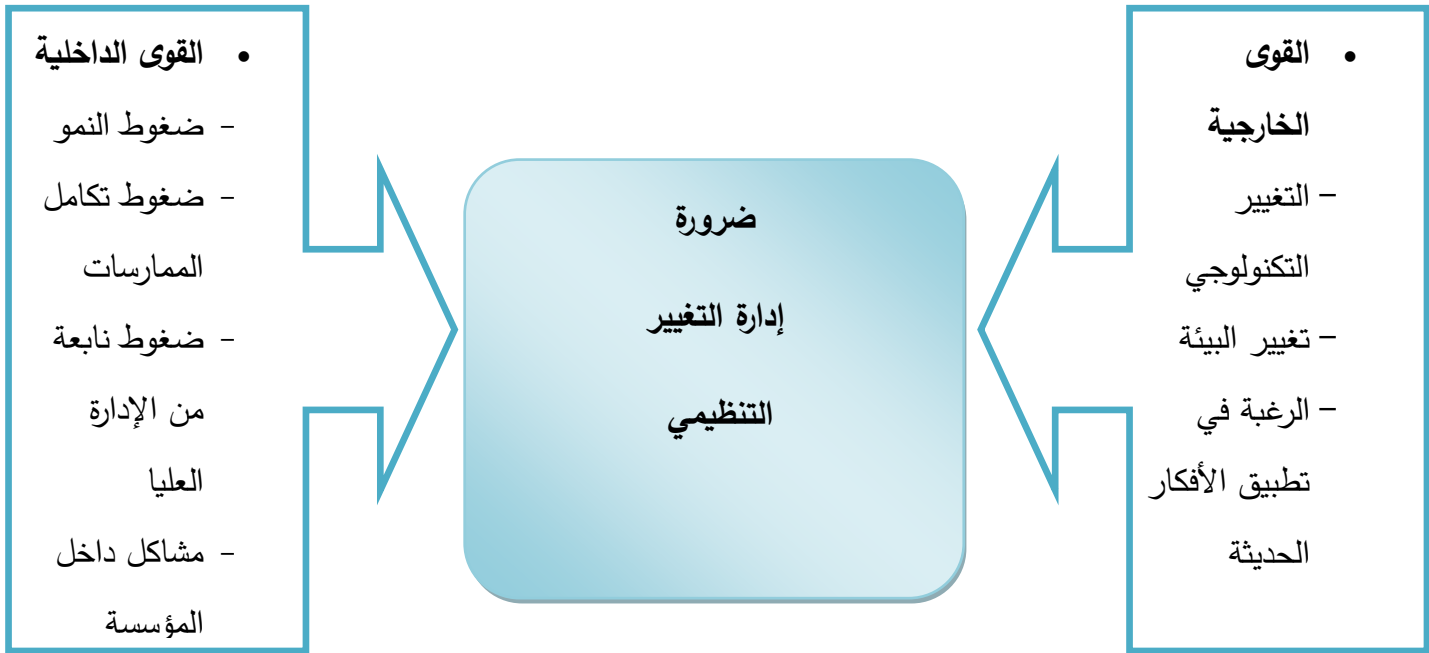
1 القوة والمسببات الداخلية :

- تدني مستويات الأداء
- تدني معنويات العاملين
- حدوث أزمة داخلية طارئة
- الدمج مع منظمات أو شراء منظمات أخرى
- التفسير في أهداف المنظمة ورسالتها و أغراضها

2 القوة والمسببات الخارجية :

- ظاهرة العولمة
- التغيرات السياسية
- التغيير السريع في التكنولوجيا
- التنافس الحاد بين المنظمات
- إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة
- تزايد إدراك المنظمة بمسؤولياتها الاجتماعية
- الأوضاع الاقتصادية حيث تعد قوة رئيسة للتغيير
- الأوضاع الاقتصادية حيث تعد قوة رئيسية للتغيير (العنري, 2009, ص:37)

الشكل رقم (8) يمثل: دوافع إدارة التغيير التنظيمي



(ماهر , 2007 , ص: 58)

7 استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي : تحدث الباحثون عدة استراتيجيات أثبتت فعاليتها وكفاءتها في تغيير

وتطوير المنظمات وهناك أربع استراتيجيات رئيسية تعتبر من أهم ما ذكر في هذا الباب وهي كالتالي :

1 فرق العمل : أثبتت الدراسات ضرورة تبني فرق العمل لنجاح المنظمات واعتماد نظام فرق العمل يمكن المنظمة من

استخدام القدرات الكامنة لدى العاملين وتساعدهم على تقبل التغيير ودعمه

2 الإدارة بالأهداف : وهي منهجية عصرية قدمها عالم الإدارة "بيتر دركر" ويقوم هذا الأسلوب على أهمية صياغة

وتحديد الأهداف المراد تحقيقها بشكل واضح محدد بحيث تعمل جميع الوحدات الإدارية كخلية نمل لتحقيق ما تم

الاتفاق عليه والالتزام به

3 إدارة الجودة الشاملة : وتقوم هذه الإستراتيجية على توسيع مفهوم الجودة لأبعد من جودة المنتج ومشاركة كل فرد في

المنظمة في عملية تحسين الجودة بحيث يتم التركيز على تحقيق رضا المستفيدين والعاملين والمسؤولين وبمشاركة

الأطراف الخارجية في جهود الجودة الشاملة

4 -إعادة الهندسة الإدارية : تسعى هذه الإستراتيجية لإيجاد حلول جذرية لكل العقبات التي تعيق المنظمة ويعرفها

هامر دشمبي بأنها إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق

تحسينات جوهرية وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل :التكلفة والجودة والخدمة والشرعة

(الفائز, 2008, ص:47-55)

الشكل رقم (9) يمثل : استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي

استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي			
إعادة الهندسة	إدارة الجودة الشاملة	الإدارة بلاهداف	فرق العمل

(من إعداد الباحثين بالاعتماد على عدة مراجع)

8 معوقات عملية إدارة التغيير التنظيمي :

- 1 **الخوف من الخسارة المادية أو توقع كسب مادي:** حيث قد يسود الاعتقاد بأن أعباء عملية التغيير معظمها ستقع على إداريي المستويات الوسطى والعاملين، هذا الاعتقاد سيتحول على خوف قد ينتج مقاومة شديدة للتغيير. وفق هذا المنظور يسود الشك بأن التغيير يعني استغراقا أكثر في العمل مقابل تخفيض محتمل للأجر؛ أما إذا تمكن قياديو التغيير من إقناع المنقادين بأن عملية التغيير ستعود بالكسب على الجميع فإن الجميع سينخرطون و يجتهدون في عملية التغيير.
- 2 **الشعور بالأمان أو بالخوف:** قد يتطلب الوضع الجيد توصيفا وظيفيا جديدا ينشأ التزامات تجاه معايير الجودة مثلا، وهذا ما يدفع البعض على الشك في قدراتهم للالتزام بهذه المعايير وبالتالي التخوف من فقدان المنصب أو التدرج في السلم الوظيفي، وهذا كما قد ينشأ مقاومة للتغيير تسعى للحفاظ على الوضع الحالي؛ بالمقابل إذا تمكن قياديي المؤسسة من تلبية حاجات الأمان لدى الجمهور الداخلي من خلال إشعاره بأهمية كل الوظائف في إنجاح التغيير وقيادة المؤسسة نحو التميز
- 3 **الخوف الاجتماعي أو المساندة الاجتماعية:** قد يفرض التغيير التنظيمي أن يفصل الفرد عن فريق العمل الذي تربطه علاقات إنسانية مميزة، وحتى قد يفرض عليها العمل بمعزل عن الآخرين وهذا ما قد يدفعه إلى السعي

الحديث بهدف المحافظة على الوضع، أما إذا لعب قياديو التغيير في المنظمة دوراً إيجابياً واقنعوا منقاد يهم بأن التغيير التنظيمي المستهدف سيزيد من فرص الانتماء الاجتماعي لاتساع دائرة التفاعل والمعاملات.

4 **درجة الثقة مع قيادي التغيير في المؤسسة:** إن الثقة الكاملة في قيادي التغيير وغياب الحساسية السلبية م عهم يجعل الفرد يتقبل المهام التي توكل إليه في إطار التغيير ، دونما الاعتقاد أن هذه القيادة متحاملة عليه لأنها تكثر التوجيهات ولكي تكسب القيادة هذه الثقة وتقضي على الحساسيات في المهد ينبغي أن تشرح أبعد، غايات و الأهداف الحقيقية المبتغاة من التغيير التنظيمي في حدود استيعاب كل مستوى تنظيمي

5 **-الثقافة الفردية:** قد تتعارض بعض محاور التغيير مع ثقافة الفرد وأبعادها الحضارية، وهذا ملا يجعلها مرتاحا في عملية الانخراط في هذا المنهج ومن هذا المنظور ينبغي على مصممي برامج التغيير التنظيمي وقياديه مراعاة هذا البعد الخطير وإدارة المزيج الثقافي التزطيهي بعناية (حامدات, 2007, ص:110)

ثالثا : مقاومة التغيير التنظيمي

1 **مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي :** تعد إدارة التغيير التنظيمي من أصعب الأمور التي على المشتغل بالإدارة التعامل معها وذلك لسبب بسيط هو أن الناس يفضلون ما اعتادوا عليه لذا فإن الدر الطبيعي على التغيير في اغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة لان الناس يرون فيه تهديدا الأنماط علاقات وأساليب قائمة ويخشون أن يمس مصالحهم (القيوتي, 1997, ص:247) وهو بهذا المفهوم لا يحمل للأفراد العاملين سوى الأضرار بما يسود في أوساطهم حاليا من قيم ومعتقدات أصبحت بمثابة عادة رتيبة تستهوي العديد منهم لقبولها والانسجام معها ولذلك فأى تغيير بشأنها يمثل تحديا للأفراد أو الجماعات العاملة وهكذا فإن مقاومة الأفراد للتغيير قد تكون قائمة على أساس مخطط وعقلاني كما يمكن أن تكون غير عقلانية وغير مخططة (الشماع وحمود, 2000, ص:385) ولقد عبر القران الكريم عن تأثير العادات في مقاومة التغيير حتى وان كانت تلك العادات تخالف المنطق العقلي وذلك من خلال قصة سيدنا إبراهيم "عليه الصلاة والسلام " مع قومه فقد حاول إقناعهم عقليا أن ما يعبدون من أصنام يعد أمرا مخالفا للعقل والمنطق فأجابوه بأنهم يفعلون ذلك لأنهم تعودوا على ذلك لأنها عادة آبائهم وأجدادهم : يقول الله عز وجل "واتل عليهم نبا إبراهيم إذ قال لأبيه وقومه ما تعبدون قالوا نعبد أصناما فنظل لها عاكفين قال هل يسمعونكم إذ تدعون أو ينفعونكم أو يضرون قالوا بل وجدنا آباءنا كذلك يفعلون " (الشعراء 74,69) (داغر وصالح, 2000, ص: 553)

2 **أشكال مقاومة التغيير التنظيمي :** بعد أن تقوم المنظمة بتطبيق عملية التغيير التي تسعى إليها فإنهم من طبعي أن تكون هناك مقاومة من طرف الأفراد و تكون هذه المقاومة في شكل رد فعل لعمليات التغيير التي مست الأفلد سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، و يكون رد الفعل المستويات و بالتالي يأخذ أشكال مختلفة ومتنوعة و سوف نحاول أن نبرز أهم الأشكال التي تأخذها عملية مقاومة التغيير التنظيمي داخل المنظمة

- 1 **السلوك الدفاعي العلني** : في هذا الشكل يكون التغيير التنظيمي متمثلاً في الاضطرابات و تعتمد في تباطؤ علني و الرفض الواضح و العنيف لهذا التغيير من طرف الأفئدة الذين يقاومون باستعمالهم و استغلالهم لكل الطرق و الوسائل المتاحة للتعبير عن رفضهم و عدم قبولهم لهذا التغيير و عادة ما يكون السلوك الدفاعي العلني عن الطريق اللجوء إلى النقابات العمالية الموجودة داخل المنظمة و المعارضة الشديدة التي تؤدي إلى وقف العمل و القيام بالإضرابات و التنديد بهذا التغيير و كذلك قد تؤدي إلى ترك العمل و الاستقالة و هذا ما سيربك عملية التغيير و يؤثر في تحقيق النتائج المخطط لها أو التأخير في تحقيقها و كل هذا لا يكون في صالح المنظمة
- 2 **السلوك الدفاعي الضمني أو المستتر** : و هنا تكون المقاومة ناتجة عن ضعف الولاء التنظيمي و فقدان الحب و الرغبة في العمل و هنا يكون التخيير واضح في عملية تقديم العمل من خلال التلخي و التأخير المستمر في أداء العمل و التناسي أو الانسحاب و كذلك الانسحاب بطرق غير مباشرة مثل: التمارض و عدم الرضا بشكل عام (النمران , 2006 , ص: 114)

كما أن مقاومة التغيير بصيغ مختلفة وأشكال متفاوتة يمكن تصنيفها على وفق الأسس التالية :

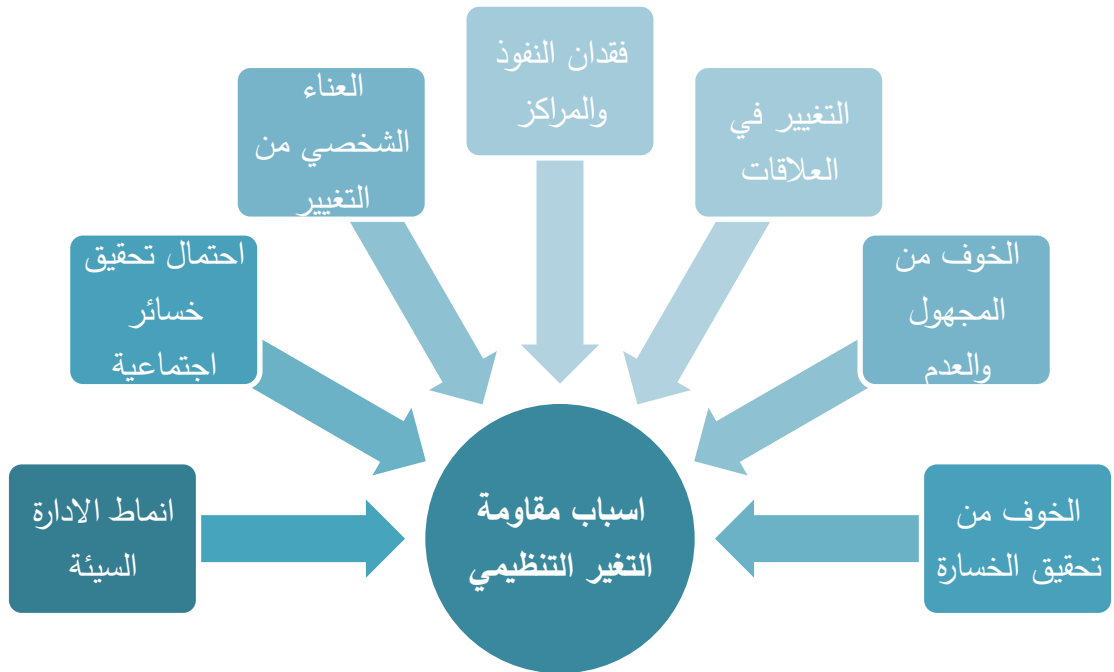
- أ - حسب أهداف التغيير مثل مقاومة وتغيير التقنيات أو تغيير الأفراد أو تغيير نظام الخدمة أو الهيكل التنظيمي
- ب - حسب صيغ المقاومة , مقاومة ايجابية , مقاومة سلبية
- ت - حسب درجة المقاومة , تامة , محدودة التأثير ضعيفة , قوية (حسن , 1989 , ص: 297)
- و من الأشكال الشائعة في مقاومة التغيير التنظيمي :

- 1 قيام الفرد بالتهجم على أية فكرة أو رأي جديد
 - 2 توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد بعضها ليست لها صلة بالتغيير
 - 3 يؤدي الفرد دور الصامت ولا يتفوه بشيء
 - 4 يظهر الفرد انه منزعج وغير قادر على اتخاذ قرار بشأن التغيير المقترح
 - 5 يقوم الفرد بسرعة تحويل المناقشة إلى مناظرة فكرية ويحاول تحليل لماذا يعتقد بان الأسلوب الحالي هو الأفضل
 - 6 يصر الفرد على أن التغيير ليس عادلاً
 - 7 يثير الفرد نتائج سلبية للمقترحات المقدمة حتى وإن كانت هذه النتائج ليست لها صلة بالتغيير
 - 8 يقلل الفرد من الحاجة إلى التغيير
- 3 **أسباب مقاومة التغيير التنظيمي** : لكل فعل ردة فعل يصدر من الأشخاص أو الجماعات دوافع ومسببات وتحدث الكثير من الباحثين عن عدة أسباب لمقاومة التغيير منهم من أعاد المقاومة إلى أسباب نفسية , ومنهم مكن إعادتها

إلى أسباب اجتماعية ومنهم من أعادها إلى أسباب تنظيمية بحتة وفيما يلي نعرض مجموعة من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي :

- أ - **الخوف من المجهول** : قد يعتقد الأفراد انه سترتب على التغيير الاستغناء عن بعض الوظائف بسبب استخدام تكنولوجيا جديدة أو نظام عمل جديد ،أو قد يكون سبب مقاومتهم هو خوفهم من عدم تناسب قدراتهم مع متطلبات العمل الجديدة وزيادة الأعباء التي ستلقى عليهم أو أخذه من تعرضهم للانتقال إلى مكان آخر للعمل مستقبلا
- ب **تهديد التغيير لأموال ومصالح شخصية** : يقاوم الأفراد لان التغيير يهدر مصالحهم الذاتية ،والخوف من إن مكتسبات شخصية حقوقها سوف تنزع منهم ،أو تقاوم التغيير ليس لأنهم لا يريدون بل الأسهل لهم نفسيا وماديا الإبقاء على الوضع الحالي
- ت **عدم الاقتناع بجدوى التغيير** : يقاوم التغيير لاعتقادهم ويستدلون لذلك من المحاولات والتجارب السابقة ،أو لكونه يتعارض مع أهداف ومصالح المؤسسة التي نجحت في الماضي حسب رأيهم ،أو سبب عدم ملائمة طريقة إحداث التغيير كالوقت المخصص والموارد للتكيف مع الوضع الجديد
- ث **تفاوت فهم وإدراك الأفراد للتغيير** : حيث أن من يأخذ قرار التغيير يقاوم من جانب الجهة التي تكلف بتنفيذه بسبب مرضاها أو لعدم إقناعها وفهمها لمضمون التغيير

الشكل رقم (10) يمثل : أسباب مقاومة التغيير التنظيمي



(السيد ، 2007 ، ص: 94)

ج أسباب اجتماعية : من أهمها التهديد لمستوى إشباع الحاجات الاجتماعية كتفكك جماعات حالية وتهديد جو الصداقة والعلاقات الاجتماعية القائمة أو تهديد للمركز الاجتماعي وعدم الانسجام مع القيم والمبادئ والقناعات الموجودة (السكارنة , 2013, ص:322-321)

ويقوم (LARRY) قائمة بأسباب مقاومة التغيير كما يأتي :

- 12 - عندما تكون أهداف غير واضحة
- 13 - عندما يكون الأشخاص المتأثرون بالتغيير غير المشتركين فيه
- 14 - عندما يكون إقناع الآخرين بالتغيير يعتمد على أسباب شخصية
- 15 - عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط ومعايير العمل
- 16 - عندما يكون هناك اتصال ضعيف أو مفقودة عن موضوع التغيير
- 17 - عندما يكون هناك خوف من نتائج التغيير أو تهديد للمصالح الشخصية
- 18 - عندما يكون هناك خوف من فشل التغيير
- 19 - عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة
- 20 - عندما تكون تكلفة التغيير اكبر من العائد منه
- 21 - عندما يرتبط التغيير بتهديدات وظيفية
- 22 - عندما يكون هناك عدم ثقة في من يقومون بالتغيير
- 23 - عندما يكون هناك رضاة الوضع الحالي
- 24 - عندما يكون التغيير سريعا جدا
- 25 - عندما تكون الخبرات السابقة عن التغيير السيئة
- 26 - عندما يكون هناك تعارض حقيقي بين الآراء فيما يتعلق بالتغيير (ماهر , 2009, ص:419-418)

4 -أساليب مقاومة التغيير التنظيمي : نتيجة ما ذكرناه مما سبق من عملية التغيير و ما ينتج عنها من مقاومة سواء غزبية أو ضمنية فإن فرد له أساليب و وسائل يستعملها لتحقيق مقاومتها هذه الظاهرة التي يرى فيها خطرا يهدد مصالحه الشخصية و العملية لذا فإن يستعمل:

1 -الإجراءات القانونية : و هي من أهم الوسائل الناجحة التي يعتمد عليها الأفراد في عملية مقاومة التغيير و التي تكون مبنية على أسس و لوائح قانونية تضمن لو حقوق الطعن في عملية التغيير التي تقودها إدارة المنظمة، و بالتالي إرباك خطط التي سطرها الإدارة العليا

2 -الأساليب التجارية: قد تستخدم الأساليب التجارية كوسيلة لمقاومة التغيير و غالبا ما تكون للهافسة الخارجية دور هام في فرض بعض التغييرات كسياسة الأسعار و طرح السلع الجديدة في السوق

- 3 وسائل الإعلام والدعاية: في ظل التطور الحاصل في مجال الإعلام فإن الأفيلد يستخدمون لتحقيق مطالبهم و استعماله كسلاح فعال لإيقاف عملية التغيير التي في نظرهم لا تخدمهم
- 4 التحركات العمالية: و يمكن تسميتها الدفاع الذاتي للأفيلد وهنا يكون الفرد بحد ذاته هو الوسيلة الفعالة لمقاومة التغيير بحيث يكمنهم من القيام بعدة إجراءات تمكنهم من التأثير على الإدارة كاللجوء إلى النقابات و الإضراب و الحركات العمالية (السيد , 2007 , ص: 98-99)
- 5- كيفية التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي : هناك عدة طرق و سياسات يمكن للهيئة أن تستعملها لمعامل مع مقاومة التغيير الذي يتطلب جهود من إدارة المؤسسة بتنفيذ التغيير التنظيمي. و عليه يمكن اختصار هذه الطرق في مجموعة من النقاط و هي كالآتي :
- 1 - تقديم جميع المعلومات عن التغيير: و يكون ذلك بفتح الإدارة المجال أمام العمال و تزويدهم بكل الطرق للحصول على المعلومات التي تكون بمثابة مؤشر لفهم عملية التغيير. فالأفيلد عندما تتوفر لهم المعلومة تجعلهم أكثر مرونة و تدفعهم إلى القيام بعملية التغيير
- 2 - مناقشة جميع الأفكار و المخاوف الخاصة بالتغيير: عندما تطرح الإدارة عملية التغيير التنظيمي و من أجل إنجاز هذه العملية يجب عميها أن تطرح الأفكار الخاصة بالتغيير أمام الأفيلد لمعرفة مدى تقبلهم له و ما هي الاهداف و مخاوفهم بغرض التفاهم معهم و إزالة الغموض , أي تسعى إلى طمأننتهم و إجابة على تساؤلاتهم و بالتالي تبث فيهم الشعور بالأمان و الإحساس بأن الإدارة ستقف بجانبهم في عملية التغيير و ستعمل على حل المشاكل التي سوف تصادفهم أثناء التغيير (المرسي , 2006 , ص: 16)
- 3 المشاركة : وتتضمن السماح للآخرين بالمساعدة في تخطيط التغيير وتنفيذه وتصميمه والطلب من الإدارة تقديم مقترحاتهم وأفكارهم أو تشكيل لجان وفرق عمل
- 4 التعليم والاتصال : هذه الإستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة إلى التغيير والوقوف على منطقة وقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية العرض للمجموعات , مذكرات وتقارير ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه أو الخاطئ للمعلومات المنشورة عن عمليات التغيير
- 5 الدعم والتسهيل : تقديم المساعدة الاجتماعية العاطفية للتغلب على صعوبات التغيير ومخاطره والإصغاء بعناية للمشكلات والتأزم وتوفير التدريب على أساليب الجديدة وغيرها
- 6 التفاوض والإتقان : تقديم الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير وإجراء بعض المساومات تقديم مزايا خاصة مقابل الحصول على تعهد بعدم إعاقة التغيير (حريم , 2003 , ص: 296) تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تضرر كبير من عملية التغيير وفي الوقت نفسه تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير

(أبو حمدة , 1994 , ص: 80)

- 7 **التحكم والاستمالة** : وتشمل على استخدام المحاولات والجهود الخفية للتأثير في الآخرين وتزويد الأفراد بمعلومات بصورة استثنائية وترقب الحوادث بوعي وعقلانية بحيث ينال التغيير المطلوب
 - 8 **الإكراه الصريح والضمني** : ويتضمن استخدام القوة لجعل الناس يتقبلون التغيير وتهديد أي فرد يقاوم التغيير بأنواع النتائج السلبية الممكن اتخاذها بحتة في حال عدم موافقة على الخطة ويمكن القول إن الأساليب المذكورة تصلح إن تستخدم إجراءات وقائية كحالات مقاومة متوقعة كما تصلح إن تستخدم كإجراءات علاجية لحالات مقاومة حاصلة فعلا علما بان استخدامها كأساليب وقائية يمكن أن يكون أكثر جدوى من حيث التكاليف والنتائج فيما إذا بذلت الدقة الكافية في تشخيص الحالات المتوقعة للمقاومة , وفيما إذا أحسنت صياغة للأجر الوقائي اللازم وتنفيذه كذلك يمكن فصل أساليب المواجهة المذكورة أننا يمكن أن نستثمر في حالة المقاومة الجماعية المنظمة وفي حالة المقاومة الفردية وكذلك في حالة المقاومة المتجسمة في عدم الامتثال للتغييرات المطلوبة وحالة القيام بإجراءات فعلية مضادة للتغييرات المطلوبة (الاعوجي , 1996 , ص: 106)
 - 6- **مزايا مقاومة التغيير التنظيمي** : على الرغم من انه ينظر إلى مقاومة التغيير والتطوير على أنها سيئة إلا أنها نواحي ايجابية إذ تؤدي إلى ما يأتي :
 - 1 تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله واثار بشكل أفضل
 - 2 -تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات
- (الدهان , 1992 , ص: 180)
- 3 يمكن لمقاومة التغيير إن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير متعمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة
 - 4 مقاومة التغيير يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواطن للمشكلات والصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير
 - 5 -المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة مشاعر الأفراد وشدتها بشأن قضية معينة (حديد , 2003 , ص: 297)

• خلاصة :

يعتبر موضوع التغيير من المواضيع الأكثر استعمالاً في المنظمات بشتى أنواعها, فهو مجموعة من

العمليات والنشاطات المتعلقة بالعمل الوظيفي وعن طبيعة عمل الموظف وكيفية تنفيذه لهذا العمل وما هي

الانحرافات والأخطاء يتم تغييرها وتقويمها للأفضل وذلك لسيرورة الأعمال بشكل جيد نحو تحقيق الأهداف فان قدرة

المنظمة على التكيف والتغيير المستمر يتوقف على عدة نقاط قد تطرقنا إليها في هذا الفصل وهي :

- إن قدرتها في إحداث التناسق المستمر بين أوضاعها والمستجدات التي تحدثها التطورات الحديثة في مختلف مجالات

العمل الوظيفي وهو تناسق مع طبيعة الحالة المتغيرة والمتجددة

- وقدرتها على أن تتوقع التغيير دائماً وتعمل على الوفاء بمستلزماته

- فضلاً على قدراتها عن مجابهة دوافعه بحكمة ودراية عالية بهدف التحديد الواضح للأهداف الإستراتيجية والذي

يتضمن تنفيذ استراتيجيات جديدة يتم في محتواها تغييرات مستم

الجانب المنهجي للدراسة

- تمهيد

- 1 مجالات الدراسة
- 2 منهج الدراسة
- 3 الدراسة الاستطلاعية
- 4 العينة ومواصفاتها
- 5 أدوات جمع البيانات
- 6 أساليب معالجة الإحصائية

- خلاصة

• تمهيد :

يعد الجانب المنهجي في الدراسات أو البحوث تدعيماً للجوانب النظرية ، حيث تعتبر الإجراءات المنهجية للدراسة حلقة وصل بين الجانب النظري والجانب الميداني، هذه الإجراءات تضم مجالات الدراسة الثلاثة المجال المكاني، المجال البشري والمجال الزمني.

حيث يتم تحديد المنهج الملائم، الأدوات المناسبة المستخدمة في جمع البيانات، أساليب التحليل المعتمدة في هذه الدراسة وكذا العينة الممثلة من أجل اختبار فرضيات الدراسة والتحقق منها .

1 مجالات الدراسة :

1 المجال المكاني : تمت الدراسة بتعاونية الحبوب والبقول الجافة بالبويرة (CCLS) الموجودة بساحة المحطة , شارع

رشاق علي بالبويرة , مقر ولاية البويرة .

• تعريف بالمؤسسة : تعاونية الحبوب والبقول الجافة بالبويرة هي مؤسسة اقتصادية ذات طابع فلاحى , تأسست على

يد المعمرين الفرنسيين سنة 1930 تحت اسم تعاونية الحبوب لمنطقة البويرة , وفي 10/07/1964 تمت هيكلتها

بمرسوم وزاري رقم الاعتماد 104/09 برأس مال قدره 130.000 دج تحت اسم تعاونية الحبوب والبقول الجافة ,

وتتربع على مساحة 2500 م² .

• نشاط التعاونية : يتمثل نشاط التعاونية في تسويق مخزون الحبوب (القمح الصلب , القمح اللين , والشعير) والبقول

الجافة (الحمص , العدس , الفاصوليا والأرز) كما أنها توفر الأسمدة والأكياس للفلاحين , وتوفر القمح الصلب واللين

لصناعة المواد الغذائية للمطاحن .

• تقديم مختلف المديرات بالتعاونية :

- المدير العام : يشرف على جميع المصالح المشكلة للتعاونية , كما يقوم بوضع الأهداف والسياسات التي تسعى

التعاونية تحقيقها مستقبلا , ويساعد مجموعة من المدراء يشرفون على سبع إدارات مركزية ومصلحة الاستثمار .

- نيابة مديرية الإدارة : يمثلها نائب للإدارة وتتكفل بـ :

❖ مصلحة الأمانة ومصلحة الإعلام الآلى .

❖ مصلحة المستخدمين والرواتب والشؤون الاجتماعية والقانونية .

- نيابة مديرية المالية والمحاسبة : يمثلها نائب المدير للمالية والمحاسبة وتتكفل بـ :

❖ المصلحة التجارية والإمكانات العامة : بيع البذور للفلاحين (حملة الحرث والبذر) بيع الأسمدة والمبيدات , بيع القمح

للمطاحن , بيع الأعلاف للموالين وأكياس الحبوب .

- نيابة المديرية التقنية : يمثلها نائب المدير التقني وتتكفل بـ :

❖ مصلحة الاستغلال والصيانة

- نيابة مديرية البذور ودعم الإنتاج : ممثلة من طرف نائب مديرها وتتكفل بـ :

❖ مصلحة الإرشاد الفلاحي والرعاية والمتابعة الصحية للحبوب

- نيابة مديرية النوعية : ممثلة من طرف نائب المدير للنوعية تتكفل بـ :

❖ مصلحة الرعاية والمتابعة الصحية للحبوب والاعتماد التجاري

- نيابة مديرية العتاد الفلاحي : يمثلها نائب المدير للعتاد الفلاحي وتتكفل بالصيانة

- مصلحة الاستثمار والصيانة : هي مصلحة تتكفل بوحدة التخزين التابعة للتعاونية من حيث التخزين والمراقبة لتفادي تعرض المخزون للتلف وهذا بدءا من يوم استلام المواد إلى غاية اتخاذ قرار تسويقها وتسليمها للزبائن .
- 2 - **المجال البشري** : يتمثل الجانب البشري عمال مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة , حيث تضم 98 عاملا موزعين حسب المستوى والموقع الذي يحتلونه في التعاونية مع الإشارة إلى أن عدد العمال يتغير خلال موسم الحصاد حيث يتزايد عددهم نتيجة تشغيل عمال موسميين , كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (3) : توزيع عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة قبل موسم الحصاد

نيابة المديرية	الإطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	المجموع
نيابة مديرية الإدارة	3	7	1	11
نيابة مديرية المالية والمحاسبة	3	2	-	5
نيابة مديرية التقنية	4	6	4	14
نيابة مديرية دعم الإنتاج	2	9	2	13
نيابة مديرية النوعية	1	5	-	6
نيابة مديرية العتاد ألافلاحي	1	6	1	8
مصلحة الاستثمار والصيانة	2	7	32	41
العمال الموسميين	-	-	00	00
المجموع	16	42	40	98

(تعاونية الحبوب والبقول الجافة - مصلحة المستخدمين)

- 3 **المجال الزمني** : البداية في الدراسة وجمع المعلومات من بداية شهر جانفي 2023 حول موضوع الدراسة "الرقابة الإدارية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي" , أما الدراسة الميدانية فكانت في بداية شهر افريل 2023 إلى 16 من شهر افريل وذلك لتعرف على المؤسسة أهم مستوياتها وإطاراتها وجمع معلومات عنها .
- 1 **منهج الدراسة** : تهدف الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرقابة الإدارية وإدارة التغيير التنظيمي , وذلك بالاعتماد على إستراتيجية جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها والاعتماد على منهج معين يكون ملائم للحصول على المعلومات الأربعة , ويقصد بالمنهج الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته في اكتشاف الحقيقة والإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها , كما يعني أيضا البرنامج الذي يحدد الوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها فكل دراسة هدف يدفع الباحث إلى تحقيقه. (شفيق , 1988 , ص: 86)

وسعيا منا للوصول إلى الأهداف المسطرة لهذه الدراسة تم اختيار المنهج المناسب ويتمثل في المنهج الوصفي نظرا لملاءمته موضوع الدراسة .

والمنهج الوصفي يعرف بأنه "الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها والوصول إلى النتائج والتعليقات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة. (بوحوش، 1990 ، ص: 45)

كما يعرف على أنه: "الطريقة التي تقوم على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات ،من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى أو المضمون والوصول إلى النتائج وتعميمها. (عودة ، 1992 ، ص: 18)

2 الدراسة الاستطلاعية :

الدراسة الاستطلاعية بتعاونية الحبوب والبقول الجافة لولاية البويرة – C.C.L.S

(Coopérative des Céréales et des Légumes Secs de la Wilaya de Bouira)

جاءت الدراسة الأولية بالتعاونية عن طريق الاتصال المباشر بنائب المدير للإدارة ورئيس مصلحة الموارد البشرية ، حيث قدمنا شرحا مفصلا لموضوع الدراسة ثم قمنا بجولة استطلاعية بمقر التعاونية ووحدة التخزين بالبويرة أين تم التعرف على الجو التنظيمي العام السائد بأقسامها ومصالحها ، ثم انتهت الإجراءات الإدارية بالموافقة على إجراء هذه الدراسة بتعاونية الحبوب والبقول الجافة بالبويرة .

تمت الدراسة التطبيقية الفعلية من بداية شهر افريل من عام 2023 وخلال تردنا الى مكان إجراء الدراسة تم تزويدنا بالمعلومات التي تتعلق بالتعاونية ، كما تحصلنا على بعض الوثائق التي تشرح هيكلها التنظيمي ، بالإضافة إلى تطبيق الاستبيان على عينة تم اختيارهم عشوائيا نراعي فيها شروط الطريقة العشوائية بهدف التعبير الأمثل لمجتمع الدراسة .

❖ أهداف الدراسة : تتمثل أهداف الدراسة الاستطلاعية في:

- جمع الحقائق والمعلومات عن الموضوع سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية.
- الكشف عن العراقيل التي تواجهنا أثناء التطبيق.
- معرفة إذا كان للأستاذة تصور معرفي عن الرقابة الإدارية.

3 عينة الدراسة :

1 مجتمع الدراسة : يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في المجموع الكلي للعمال بتعاونية الحبوب والبقول الجافة بالبويرة

(C.C.L.S) وعليه فان عدد أفراد مجتمع الدراسة هو 98 عاملا .

2 تحديد عينة الدراسة : تعرف العينة على أنها "مجتمع البحث أو جمهور البحث أي جميع المفردة الظاهرة التي يدرسها الباحث أو جميع الأفراد أو أشخاص أو الأشياء التي تكون موضوع مشكلة البحث " (الخياط , 2009 , ص: 193) كما يقصد بها "عدد الظواهر التي لها خواص مشتركة والتي تكون جزءا من المجتمع الإحصائي بحيث تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلا صادقا " (الخياط , 2009 , ص: 140) إن العينة المعتمدة في هذه الدراسة هي العينة العشوائية الطبقية وتتكون من 59 عاملا وتم حسابها :

$$\frac{\text{العينة} \times \text{المجتمع الأصلي}}{100}$$

3 خصائص عينة الدراسة : ونوضح خصائص العينة حسب المتغيرات الشخصية :
أ - حسب متغير الجنس :

جدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسب المئوية
ذكر	19	79,16%
أنثى	11	20,83%
المجموع	24	100%

يتضح في الجدول رقم

(4) أن أغلبية أفراد العينة هم ذكور بنسبة 79,16% , في حين أن نسبة الإناث تقدر بـ 20,83% , ويعود هذا الاختلاف إلى طبيعة نشاط المؤسسة والذي يحتاج إلى نوع من التحرك والعمل الميداني خارج المؤسسة وهو ما يلاءم الذكور أكثر من الإناث .

ب حسب متغير السن :

جدول رقم (5) : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 25 إلى 35 سنة	03	12,5%
من 36 إلى 45 سنة	10	41,66%
من 46 إلى 55 سنة	07	29,16%
أكثر من 55 سنة	04	16,66%
المجموع	24	100

يبين الجدول رقم (5) أن أعلى نسبة تمثل العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 36 و 45 سنة حيث بلغت 41,66% وهذه الفئة يغلب عليها طابع الرشد والدقة في العمل , أما ثاني نسبة فتمثل العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 46 و 55 سنة بنسبة بلغت 29,16% , في حين اقل نسبة سجلت هي الفئة العمرية أكثر من 55 سنة بـ 16,66% وهي فئة يتمتع أفرادها بالمسؤولية والرزانة , وعلى وشك نهاية الخدمة .

ت حسب متغير الخبرة المهنية:

جدول رقم (6) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 05 سنوات	03	12,5%
من 05 إلى 10 سنوات	04	16,66%
من 11 إلى 15 سنة	08	33,33%
أكثر من 15 سنة	09	37,5%
المجموع	24	100%

يتضح في الجدول رقم (6) أن أفراد العينة الذين لديهم خبرة في مجال العمل من أكثر من 15 سنة هي أعلى نسبة وتقدر بـ 37,5% , بينما أفراد العينة الذين لديهم خبرة مهنية من سنة 11 إلى 15 سنة بلغت نسبتها 33,3%

أي أقل بقليل من سابقتها , في حين تمثل أفراد عينة الدراسة الذين لديهم خبرة من 05 إلى 10 سجلت اضعف نسبة تقدر بـ 16,66% , وتشير هذه النسب إلى استقرار العمال والعمل لمدة طويلة بالتعاونيّة .

ث حسب متغير المستوى التعليمي :

جدول رقم (7) : توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
12,5%	03	جامعي
62,5%	15	ثانوي
25%	06	متوسط
100%	24	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (7) , نلاحظ أن أكثر من نصف أفراد العينة لهم مستوى التعليم الثانوي بنسبة 62,5% وهي أعلى نسبة , يليها مستوى المتوسط بنسبة 25% , في حين أن نسبة أفراد العينة ذات المستوى التعليمي الجامعي تعتبر نسبة قليلة مقارنة بسابقتها حيث لم تسجل سوى 12,5% فقط , هذه النسب تشير أن معظم عمال لهم مستوى تعليمي بين الثانوي والمتوسط.

5-أدوات جمع البيانات : تعتبر أدوات جمع البيانات من الوسائل الهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها في أي بحث علمي مهما كان نوعه .

تعرف الأداة بأنها الوسيلة المستخدمة في جميع البيانات والمعلومات وتصنيفها وجدولتها و أن هناك كثير من الأدوات والوسائل التي تستخدم للحصول على البيانات كما يمكن استخدام عدد من الأدوات معا في البحث الواحد وذلك لتجنب عيوب أو قصور إحداها و أيضا للتمكن من دراسة الظاهرة بطريقة علمية ومن كافة الجوانب (طلعت , 1995 , ص: 85)

وقد اعتمدنا على الاستبيان كأداة أساسية لقياس الرقابة الإدارية وآخر لقياس إدارة التغيير التنظيمي , وهو

مجموعة من العبارات أو البنود يتم الإجابة عليها من قبل العمال التعاونية .

يعتبر الاستبيان من الأدوات الهامة لجمع البيانات في الدراسات الاجتماعية الميدانية وتعرف بأنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة المفتوحة والمغلقة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف معين بحيث بعضها يتعلق بتجميع الحقائق وبعضها الآخر يتعلق بالآراء والمواقف فهي الوسيلة التي تساعد الباحث على التقيد بموضوع بحثه وعدم الخروج عنه . (محمد , 1983 , ص: 326)

وانطلقنا من تصميم استمارة الاستبيان وتقسيمها إلى محورين :

1 - المحور الأول الرقابة الإدارية : يحمل ثلاث مؤشرات كما يلي:

أ - مؤشر الرقابة السابقة : من بند رقم 01 إلى بند رقم 06

ب مؤشر الرقابة المباشرة : من بند رقم 07 إلى بند رقم 12

ت مؤشر الرقابة اللاحقة : من بند رقم 13 إلى بند رقم 17

2 - المحور الثاني إدارة التغيير التنظيمي : يحمل ثلاث مؤشرات كما يلي :

أ - مؤشر التغيير في الهيكل التنظيمي : من بند رقم 01 إلى بند رقم 06

ب مؤشر التغيير في التكنولوجيا : من بند رقم 07 إلى بند رقم 11

ت مؤشر التغيير في الثقافة : من بند رقم 12 إلى بند رقم 16

6 الخصائص السيكمترية الأداة الدراسة : تم تطبيق الأداة الأساسية لهذه الدراسة على 15 فرد من عينة الدراسة

الاستطلاعية لحساب صدق وثبات الأداة .

1 صدق الاستبيان :

أ صدق المحكمين : عرضت الصورة الأولية لاستبيان الرقابة الإدارية وإدارة التغيير التنظيمي على مجموعة من المحكمين من أساتذة علم النفس عمل وتنظيم، وذلك بغرض التحقق من صدق عبارات الاستبيان والاستفادة من آرائهم في مدى شمولية الأسئلة ووضوح فقراتها، وقد تم باقتراحاتهم، تمثلت في حذف بعض الفقرات المتكررة، وتعديل بعضها وإعادة صياغتها، وبعد إجراء التعديلات المطلوبة تم وضع الاستبيان في صورته النهائية .

جدول رقم(8) يمثل: تعديل عبارات الاستبيان قبل وبعد التحكيم

العبارات قبل التحكيم	العبارات بعد التحكيم
يتم توزيع الأنشطة والمهام الوظيفية اعتمادا على ما يمتلكه العامل من قدرات وظيفية	يتم توزيع المهام الوظيفية اعتمادا على ما يمتلكه العامل من قدرات
تسعى إدارة المؤسسة إلى إعادة النظر في الصلاحيات والمسؤوليات عند إجراء تغييرات	تسعى إدارة المؤسسة إلى إعادة النظر في المسؤوليات عند إجراء أي تغييرات
يمتاز الهيكل التنظيمي في المؤسسة بدرجة عالية من التنسيق والتعاون بين الوحدات لتحقيق التغيير	يمتاز الهيكل التنظيمي في المؤسسة بدرجة عالية من التنسيق بين الوحدات لتحقيق التغيير
تدريس وتكوين الموظفين على استخدام التكنولوجيات الحديثة	تكوين الموظفين على استخدام التكنولوجيات الحديثة

تتعتمد المؤسسة على الموظفين ذو كفاءة عالية	تتعتمد المؤسسة على الموظفين ذو خبرة وكفاءة عالية
يتسم الأفراد بالقدرة على التكيف عندما تكون التغييرات ضرورية	يتسم الأفراد بالمرونة والقدرة على التكيف عندما تكون التغييرات ضرورية

2 ثبات الاستبيان :

1 طريقة التجزئة النصفية : من اجل حساب معامل الثبات وقيمته استعملنا طريقة التجزئة النصفية بحيث قمنا بتجزئة الاختبار إلى فقرات زوجية وفقرات فردية , ثم قمنا بإتباع خطوات حساب معامل الثبات على برنامج SPSS وبعد ذلك ظهرت النتائج كما هو موضح في الجدول :

جدول رقم (9) : يبين حساب معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية

طريقة حساب معامل الثبات	معامل الثبات
طريقة التجزئة النصفية	0,902
معادلة تصحيح سبيرمان براون	0,94

- كانت قيمة الارتباط نصفي تساوي (0,902) وبعد تصحيحه بمعادلة سبيرمان براون بالصيغة التالية : $\frac{2r}{1+r} = rx$ لكي يصبح معامل الثبات للاختبار ككل وليس لنصفه فقط يساوي (0,94) وهو معامل مقبول مقارنة بطول الاختبار (33 بند) .

7 أساليب معالجة الإحصائية : اعتمدنا في معالجة البيانات فيما يلي :

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة , وكذا لتحديد استجابات أفرادها .
- معامل الارتباط بيرسون وسبيرمان براون لمعرفة ثبات الاستبيان

• خلاصة :

في هذا الفصل استعرضنا أهم الإجراءات الميدانية التي قمنا بها من أجل التحقق من فرضيات الدراسة , كما تطرقنا إلى العينة وخصائصها والتعرف على الاستبيان وأهم محاوره , ثم أخيرا ذكرنا الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات .

خاتمة

• خاتمة :

من خلال هذه الدراسة تم التطرق إلى موضوع الرقابة الإدارية وإدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة وذلك لمعرفة طبيعة العلاقة بينهما .

أن عملية الرقابة هي الأداة الفعالة لمواجهة التغيرات الداخلية والخارجية بالمؤسسة هذا بنسبة لتغيرات السلبية التي تؤثر على النتائج والفاعلية للمؤسسة , أما التغيرات التي على المؤسسة إتباعها وذلك لمواكبة التطورات الحاصلة في العالم الخارجي عليها باتخاذ الأساليب والأدوات المناسبة , بشرط أن تستعملها في الوقت المناسب لأنها مرتبطة بالوظائف الإدارية الأخرى كالتخطيط والتنظيم والتوجيه , ومنه فعلمية الرقابة لا تتوقف على تتبع التنفيذ من خلال الكشف عن الأخطاء والانحرافات فقط , بل إنها عملية دائمة ومستمرة منذ بدء التخطيط وحتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ .

ويعتبر التغيير أمر حتمي وضروري في المؤسسات بشتى أنواعها وفي جميع عناصرها ويستلزم معالجة التغيير ودراسته وفهم طريقة حدوثه وهذا بفضل الرقابة التي تعتبر عنصرا فعالا في الأنشطة الإدارية وعملية أساسية للوصول إلى الأهداف المسطرة بأحسن طريقة ممكنة , فعلاقة الرقابة الإدارية بإدارة التغيير التنظيمي صارت من الاستراتيجيات التي تعتمد وتسعى إليها المؤسسة إلى تطويرها بشكل دائم ومستمر من خلال العمل على تطوير جميع هيكلها الإدارية ووحداتها , فكلما زاد اهتمام بالتغيير التنظيمي كلما زاد استقرار واستمرار المؤسسة بشكل دائم .

أخيرا نتمنى أن تكون هذه الدراسة منطلقا لعرض مناقشات ووجهات النظر جديدة بدراسات أكثر توسعا من هذه الدراسة في مجال الإدارة والتي تسهم في تطوير البحث العلمي .

قائمة المصادر والمراجع :

❖ المراجع باللغة العربية :

- الكتب :

1. أبو بكر، مصطفى محمود، (2001)، دليل المدير المعاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية.
2. احمد ماهر، (2002)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر، دار الجامعية للنشر.
3. الاعرجي عاصم، (1996)، إدارة الأزمات واتخاذ القرارات، ط1، الأردن، دار مؤسسة حمادة للنشر.
4. بطرس سليم، (2009)، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، ط1، بيروت، دار الراية للنشر والتوزيع.
5. بوحوش عمار، (1990)، دليل الباحث، ط1، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب.
6. بوضياف عمار، (2005)، الوجيز في القانون الإداري، الجزائر، دار الريحانة.
7. الجابري بشير شقيب، (1994)، القيادة والتغيير وبحوث قيادية أخرى، جدة، دار الحافظ.
8. جرادات ناصر، (2013)، إدارة التغيير والتطوير، ط1، الأردن، دار إثراء للنشر والتوزيع.
9. الجوهري السيد محمد حسن، (2007)، الرقابة على مشروعات استثمار القطاع العام، الإسكندرية، منشأة المعرفة.
10. حامدات، (2007)، وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمان، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع.
11. الحديثي جاسم، محمد خلف، (2009)، الرقابة وتقويم الأداء الحكومي، ط1، عمان، الأردن، مكتبة الأهلية للنشر والتوزيع.
12. حريم حسين، (2003)، إدارة المنظمات، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
13. حريم حسين، (2010)، إدارة المنظمات، ط2، عمان، مكتب حامد.
14. حسن محمد حربي، (1989)، علم المنظمة، بغداد، العراق، دار الكتب للطباعة والنشر.
15. حسين علي، (2008)، نظرية القرارات الإدارية، عمان، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع.
16. الحمادي علي، (2011)، التغيير الذكي، بيروت، لبنان، دار ابن الحزم.
17. الخضري محسن احمد، (2003)، إدارة التغيير، دمشق، دار الرضا للنشر.
18. داغر منقذ محمد، عادل حرحوش، (2000)، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، بغداد، العراق، دار الكتب للطباعة والنشر.
19. دودين احمد يوسف، (2012)، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، عمان، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع.

قائمة المراجع

20. دودين احمد, (2014), إدارة التغيير والتطوير التنظيمي, ط2, عمان, الأردن, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
21. الدوري زكريا, نجم العزاوي, (2010), وظائف وعمليات منظمات الأعمال, عمان, دار اليازوري للنشر والتوزيع.
22. ديري زاهد محمد, (2011), الرقابة الإدارية, ط1, عمان, الأردن, دار المسيرة للنشر والتوزيع.
23. زاهر عاطف عبد الرحيم, (2009), الرقابة على الأعمال الإدارية, ط1, عمان, الأردن, دار الراية.
24. زهران حامد, عبد السلام, (2005), الصحة النفسية والعلاج النفسي, ط4, مصر, عالم الكتب.
25. السكارنة بلال, (2013), التطوير التنظيمي والإداري, عمان, الاردن, دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة.
26. السيد رضا, (2007), قياس وتطوير اداء المؤسسات العربية, الإمارات, الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات
27. شريف علي, محمد منير محمد, محمد محمود, (2013), الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها, عمان, الأردن, دار التعليم الجامعي .
28. شفيق محمد, (1988), البحث العلمي, الإسكندرية, مصر, المكتب الجامعي الحديث.
29. الشماع خليل, (1991), مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال, ط1, بغداد, العراق, دار الكتب والوثائق.
- الشماع خليل, محمد حسن, خيضر كاظم, (2000), نظرية المنظمة, عمان, الأردن, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
30. الشميلي عائشة يوسف, (2017), الإدارة الإستراتيجية الحديثة التخطيط الاستراتيجي, ط1, القاهرة, مصر, دار الفجر للنشر والتوزيع .
31. شيحا إبراهيم عبد العزيز, (2001), القضاء الإداري, مصر, دار أبو العزم للطباعة.
32. الصباح عبد الرحمان, (1997), مبادئ الرقابة الإدارية, ط1, مصر, دار الجامعة الجديدة
33. الضلاعين علي, (2005), أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال الإدارية, ط1, الأردن, يزيد للنشر والتوزيع.
34. الطراونة حسين احمد, صالح عبد الهادي, (2012), الرقابة الإدارية المفهوم والممارسة, ط1, عمان, الاردن, دار الحامد للنشر والتوزيع .
35. الطراونة حسين احمد, عبد الهادي, (2011), الرقابة الإدارية, ط1, عمان, الأردن, دار اليازوري.
36. طلبة عبد الله, (1996), الرقابة القضائية على أعمال الإدارة, ط5, سوريا, مطبعة جامعة دمشق.
37. طلعت إبراهيم لطفي, (1995), أساليب وأدوات البحث الاجتماعي, مصر, دار الغريب للطباعة والنشر.

قائمة المراجع

38. عامر سامح عبد المطلب, (2010), إدارة الأعمال الدولية, عمان, الأردن, دار الفكر للنشر والتوزيع .
39. عامر علي, عبد الوهاب سعيد, (1998), الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة, ط2, مصر, دار المنظمة العربية.
40. عباس علي, (2001), الرقابة الإدارية على المال والأعمال, عمان, الأردن, مكتبة الرائد للنشر .
41. عباس علي, (2012), الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال, ط2, عمان, الأردن, إثراء للنشر والتوزيع .
42. عبد الرحمان ثابت, (2005), إدارة الأعمال, الإسكندرية, مصر, دار الجامعة للنشر.
43. عبد العالي محمد, (2008), الرقابة السياسية والقضائية على أعمال الإدارة المحلية, القاهرة, دار النهضة العربية.
44. عبوي زيد منير, (2007), إدارة التغيير والتطوير, عمان, دار الكنوز المصرف للنشر والتوزيع.
45. عبوي زيد, (2006), الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية, عمان, الأردن, دار الشروق للنشر والتوزيع.
46. عثمان فاروق السيد, (2000), قوى إدارة التغيير, القاهرة, مصر, دار الوفاء للنشر والتوزيع.
47. عرفة سيد سالم, (2012), اتجاهات في إدارة التغيير, عمان, الأردن, دار الراية للنشر والتوزيع .
48. عقيلي عمر وصفي, (1997), أصول وأسس ومفاهيم, عمان, دار زهران للنشر والتوزيع.
49. العميان محمود سليمان, (2002), السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال, عمان, الأردن, دار وائل للنشر.
50. العميان محمود سليمان, (2004), السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال, ط1, عمان, الأردن, دار وائل للنشر.
51. عودة سليمان, (1992), أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية, ط2, مصر, مكتبة الكاتب.
52. عياصرة محمود, (2008), القيادة والرقابة والاتصال الإداري, ط1, الأردن, حامد للنشر والتوزيع.
53. القبيلات حمدي سليمان, (2010), الرقابة الإدارية والمالية, عمان, دار الثقافة للنشر والتوزيع.
54. القيروني محمد قاسم, (1997), السلوك التنظيمي في المنظمات الإدارية, ط1, عمان, الأردن, المكتبة الوطنية للنشر.
55. كنعان نواف, (2009), القيادة الإدارية, ط1, عمان, الأردن, دار الثقافة للنشر والتوزيع.
56. لباد ناصر, (2007), الوجيز في القانون الإداري, الجزائر, مطبعة حسناوي.
57. ماجد محمد الخياط, (2009), أساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية, ط1, عمان, الأردن, دار الراية.
58. ماهر احمد, (2002), السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات, القاهرة, الدار الجامعية للطباعة والنشر.

قائمة المراجع

59. ماهر احمد, (2007), تطوير المنظمات الدليل العلمي والتميز الإداري وإدارة التغيير, الإسكندرية, دار الجامعة.
60. ماهر احمد, (2009), السلوك التنظيمي مدخل بناء مهارات, ط4, مصر, الدار الجامعية.
61. محمد علي, (1983), مقدمة البحث الاجتماعي, بيروت, لبنان, دار النهضة للنشر والتوزيع.
62. محمود محمد الفاتح, (2017), مدخل الإدارة الأكاديمية الحديثة, السودان, الكتاب الجامعي.
63. المخلافي محمد, (2009), القيادة الفاعلة وإدارة التغيير, ط1, الكويت, مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
64. المرسي جمال الدين, (2006), الثقافة التنظيمية والتغيير, الإسكندرية, دار الجامعة.
65. مصطفى إبراهيم, احمد عبد القادر, (1989), المعجم الوسيط, اسطنبول, المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر.
66. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح, (1998), الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن العشرين, القاهرة, مجموعة النيل العربية.
67. منصور طاهر محسن, نعمة عباس الخفاجي, (2010), نظرية المنظمة مدخل العمليات, عمان, الأردن, دار اليازوري للنشر والتوزيع.
68. منير شفيق, (2005), في نظريات التغيير, بيروت, لبنان, المركز الثقافي العربي.
69. النجار زغلول, (2006), إدارة التغيير وعلوم الإدارة, القاهرة, مكة للبرمجيات.
70. النمران محمد بن يوسف عصيات, (2006), إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير, بغداد, دار حامد للنشر والتوزيع.
71. الياور علي عصام, محمد علي, (2014), الرقابة الداخلية, ط1, بغداد, العراق, دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية.
72. يونس عبد الغفور, (1997), نظريات التنظيم والإدارة, ط1, مصر, المكتب العربي الحديث.

مذكرات جامعية :

1. أيوب حنان, (2012), درجة فاعلية المدراء في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الإداري, رسالة ماجستير, جامعة النجاح نابلس, فلسطين.
2. بلوم السعيد, (2007), أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية, مذكرة لنيل شهادة الماجستير, جامعة منتوري, قسنطينة.

قائمة المراجع

3. بو عبد الله إدريس, (2018), اثر الرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي, مذكرة لنيل شهادة الماستر, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة.
4. الجبوري زينة رائد عبد الزهرة, (2013), تأثير الرقابة الإدارية في تماسك المرؤوسين, رسالة ماجستير, جامعة المستنصرية, مصر.
5. خروفة رغد محمد يحيى, (2010), قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي, رسالة ماجستير, جامعة الموصل, الأردن.
6. دودو صونيا, (2017), الفعالية الذاتية وعلاقتها بالتوافق النفسي, رسالة دكتوراه, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة.
7. الركابي حسن فليح, (2014), دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق متطلبات الرقابة الإدارية, رسالة ماجستير, جامعة بغداد, العراق.
8. زعيمة محمد عبد الله, (2004), التوافق بين الوالدين وعلاقتها بالصحة النفسية, رسالة ماجستير, جامعة أم درمان الإسلامية, السودان.
9. السحيم هاشم محمد, (2009), اثر التغيير التنظيمي على أداء المؤسسات الحكومية, جامعة أم درمان الإسلامية, السودان.
10. عبد الرحمان طاهر شنيتر, (2016), قياس تأثير التوجه الاستراتيجي في إدارة التغيير التنظيمي, مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر, جامعة الدجلة, العراق.
11. عبد الكبير ليلي, (2017), أساليب الرقابة وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية, رسالة ماجستير, جامعة محمد بوضياف المسيلة, الجزائر.
12. العطشان عبد الرحمان, (2012), اثر الأنماط القيادية في إستراتيجية التغيير التنظيمي, رسالة دكتوراه, جامعة العلوم المالية والمصرفية, الأردن.
13. عمر نسرين محمد, (2014), اثر نظم الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات الصحية, رسالة ماجستير, جامعة الشرق الأوسط, الأردن.
14. العنزي عادل ثامر قصيم, (2014), اثر الالتزام بتوقيت تطبيقات الرقابة الإدارية وبطاقة الأداء المتوازن في تحسين جودة الأداء, رسالة ماجستير, جامعة الشرق الأوسط, الأردن.
15. العيثاوي أحلام إبراهيم, (2003), تصميم نظام "capp" لإسناد عملية الأعمال, أطروحة دكتوراه, جامعة بغداد, العراق.

قائمة المراجع

16. غلوسي دلال, (2015), الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة, رسالة ماجستير, جامعة محمد خيضر, بسكرة.
17. الفانز صالح, (2008), الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي, رسالة دكتوراه, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض.
18. قويدر ابراهيم غازي, (2016), دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في تحقيق معايير الحكم الرشيد, رسالة ماجستير, جامعة الأقصى, فلسطين.
19. الكحلوت أماني حمدي شحادة, (2011), دراسة مقارنة التوافق النفسي الاجتماعي, رسالة ماجستير, الجامعة الإسلامية, فلسطين.
20. مبارك ادهم أكرم, (2016), الرقابة الإستراتيجية وعلاقتها برفع أداء مؤسسات التمويل الأصغر, رسالة ماجستير, جامعة الأزهر, غزة.
21. نعمات محمد احمد أيه, (2005), الرقابة الإدارية في المؤسسات الحكومية, مذكرة لنيل شهادة الماجستير, جامعة الخرطوم, السودان.
22. النميان عبد الله عبد الرحمان, (2003), الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية, رسالة ماجستير.
23. هليل الحربي و احمد بن صالح بن هليل الحربي, (2003), الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء, رسالة ماجستير, دمشق.
24. وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي, (2016), الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي, مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر, غزة.

– المذكرات الأجنبية :

1. Datif R,L, (2001), organization theory and design , western college publishinga, ohaio .
2. Gibson,J (2012), organizations behavior structure processes, migras Hill .
3. Kotter, joln, (2001),the h eant of change, Harvard business schéol press, unitd states of American Drucker.

4. Okab, R (2018) , the role and importance of information technology governance in reversion units in application of government, information and knowledge management .
5. Paim rafael, (2008), Hector Mansur couleaux, Rodolfo Cardoso process management tasks conceptual and practice view business process management journal.
6. Wayne ,H (2001) ,resistance to organizational change the role of decision mechanisms journal of managerial psychology , available.
7. Zahra, A (2020), study the impact of quality control on production process, aenean journal for engineering sciences.

الملاحق

❖ القائمة الاسمية للأساتذة المحكمين :

الرقم	اسم ولقب الأستاذ (ة)	المؤسسة الجامعية
01	شادي فطيمة	جامعة البويرة
02	سلام يونس	جامعة البويرة
03	صديق بلحاج	جامعة البويرة
04	لحميدي عادل	جامعة البويرة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محند اولحاج -البويرة-

السنة الجامعية : 2022 / 2023

تخصص : علم النفس عمل وتنظيم

السنة الثالثة ليسانس

الاستبيان الرقابة الإدارية

تحية طيبة وبعد :

سيدتي الفاضلة سيدي الفاضل: في إطار التحضير لإنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس تخصص علم النفس التنظيم والعمل، بعنوان : " الرقابة الإدارية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي "، نتشرف أن نتقدم إلى سيادتكم بطلب التعاون ، وذلك من خلال التفضل بالإجابة على الاستمارة المتعلقة بموضوع الدراسة.

وعليه نرجو منكم قراءة كل بند بتأني مع الإجابة على البنود بموضوعية دون استثناء بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

كما نحيطكم علما أن البيانات التي تتفضلون بها سوف تحاط بالسرية التامة و استخدامها لن يكون إلا لأغراض علمية محضة لا غير .

تقبلوا فائق التقدير والاحترام

أستاذ المشرف:

إعداد الطالبتين :

لحميدي عادل

• مادي أسماء

• مرزوق فطة

❖ البيانات الشخصية :

الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

السن : ☐ من 25 - 35 سنة ☐ من 36 - 46 سنة ☐ من 47 - 57 سنة

الأقدمية : ☐ من 1 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة

المستوى التعليمي : ☐ جامعي ☐ ثانوي ☐ متوسط

❖ محور الرقابة الإدارية :

الرقم	العبــــــــــــــــارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أرى أن القواعد والقوانين المنظمة للعمل واضحة لي					
02	أتعرف على خطة العمل قبل الشروع في تنفيذها					
03	أحرص على احترام مواعيت العمل					
04	التزام الإدارة على نظام رقابي محكم يؤثر على أدائي في العمل					
05	متابعة أعمالي من طرف الإدارة يزيد من رضا عن العمل					
06	يضايقني مطالبة المؤسسة بالانضباط في أداء الواجب داخل إطار العمل					
07	هناك سرعة في انجاز العمل داخل المؤسسة					
08	تساعدني الرقابة المباشرة على سرعة اكتشاف الأخطاء					
09	وجود المشرف معي بشكل دائم يؤدي إلى تنظيم سير العمل					
10	التعليمات المباشرة الموجهة من الإدارة تزيد من استعدادي للعمل					

11	تقوم الإدارة بتقويم أدائي أثناء العمل				
12	متابعة الإدارة أثناء العمل يزيد من إخلاصي في العمل				
13	تتم مقارنة أدائي بالخطط المستهدفة بعد الانتهاء من العمل				
14	من خلال نتائج أدائي يتم تحديد مدى تحقيق الأهداف				
15	تمكنني عملية التقييم من عدم تكرار الأخطاء				
16	الحوار مع المشرف يشعرني بالارتياح في حالة وجود ضغط مهني				
17	أطبق القوانين الصارمة لتكون المرونة في التزامي بها				

❖ محور إدارة التغيير التنظيمي :

الرقم	العبـارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تسعى الإدارة إلى إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي					
02	يحدث في المؤسسة تغييرات في هيكلها التنظيمي لمواكبة التطورات					
03	يتم توزيع المهام الوظيفية اعتمادا على ما يمتلكه العامل من قدرات وظيفية					
04	تسعى إدارة المؤسسة إلى إعادة النظر في المسؤوليات عند إجراء أي تغييرات					
05	يمتاز الهيكل التنظيمي في المؤسسة بدرجة عالية من التنسيق بين الوحدات لتحقيق التغيير					
06	يساعد الهيكل التنظيمي الحالي على انجاز المهام بكفاءة					
07	تسعى الإدارة إلى إدخال أحدث الأساليب التكنولوجية المستخدمة في عمليات الاتصال					

					توفر المؤسسة التسهيلات المادية والتكنولوجية المستخدمة في المؤسسة	08
					الإقناع بضرورة التجديد المستمر في الجانب التكنولوجي للمؤسسة	09
					تكوين الموظفين على استخدام التكنولوجيات الحديثة	10
					توفير مختلف البرمجيات التي تساعد على التواصل بين الأفراد داخل المؤسسة	11
					تسعى الإدارة إلى تغيير ثقافة الموظفين من أجل بناء ثقافة عالية لدى العمال	12
					تعتمد المؤسسة على الموظفين ذو كفاءة عالية	13
					تطور المؤسسة من ثقافة الموظفين لتحقيق حالة من الانسجام مع ثقافة العملاء	14
					تسعى المؤسسة في بلورة ثقافة مميزة خاصة بها	15
					يتسم الأفراد بالقدرة على التكيف عندما تكون التغييرات ضرورية	16