

العوامل التنظيمية وأثرها في فعالية الرقابة الإدارية بالمؤسسة
الإسلامية (دراسة حالة جمعية الدعوة الإسلامية العالمية ليبيا)

مقترح أطروحة دكتوراة

إعداد الطالب: منير محمد امحمد ابوغزوم

رقم التسجيل: 14730021



قسم إدارة التربية الإسلامية
كلية الدراسات العليا

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج - إندونيسيا

المشرف الثاني
الدكتور: منير العابدين

المشرف الأول
الأستاذ الدكتور: إمام صبرايقو

2018

جمهورية إندونيسيا

وزارة الشؤون الدينية

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية
كلية الدراسات العليا - قسم إدارة التربية الإسلامية

تقرير المشرفين

بسم الله الرحمن الرحيم، الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين.

بعد الاطلاع على أطروحة الدكتوراة التي حضرها الطالب.

الاسم: منير محمد امحمد ابوعزوم

رقم التسجيل: 14730021

عنوان المقترح: العوامل التنظيمية وأثرها في فعالية الرقابة الإدارية بالمؤسسة الإسلامية (دراسة حالة جمعية الدعوة الإسلامية العالمية لبيبا) قد وافق المشرفان على هذا البحث لتقديمه إلى مجلس الجامعة.

المشرف الثاني

الدكتور: منير العابدين

المشرف الأول

الأستاذ الدكتور: إمام صبرايقو

اعتماد رئيس قسم إدارة التربية الإسلامية

الدكتور: شمس الهادي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴾

صدق الله العظيم

الآية 8 سورة المائدة

الإهداء :

إلى أمي ... ووقود عطائي وموضع إجلالي

إلى روح أبي ... فخري ومنطلق وجودي

إلى زوجتي ... سندي ورفيقة دربي

إلى أولادي ... أمني ومبخر رجائي

إلى أخوتي ... تقديري واحترامي

إلى أساتذتي ... عمادي وسر نجاحي



شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم ، الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين وعلى آله وأصحابه أجمعين، وبعد.

وأنا على مشارف إنهاء هذه الأطروحة، فمزال فضل الله العظيم يتوالى عليّ بأن أعانني أن أخط بقلمتي كلمات الشكر والعرفان لذوى الفضل الذين أفاضوا على بنصحتهم، وسخروا لي علمهم، وهم :

1. الأستاذ الدكتور الحاج عبد الحارس مدير جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج.
2. الأستاذ الدكتور الحاج مولياى عميد كلية الدراسات والدكتور شمس الهادي رئيس قسم الإدارة الإسلامية بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج.
3. الأستاذ الدكتور إمام صبرايوقو بصفته المشرف الأول. والدكتور منير العابدين بصفته المشرف الثاني، اللذان وجها الباحث وأرشدها وأشرفا عليه بكل اهتمام وصبر وحكمة في كتابة هذه الأطروحة.
4. جميع الأساتذة في الدراسات العليا المحترمين، والأصدقاء ومن لا يستطيع الباحث أن يذكرهم جميعا هنا.

والله ولي التوفيق

مالانج ، فبراير 2018

الباحث: منير محمد امحمد ابووزوم

الفصل الأول المقدمة

أ- خلفية البحث

تعد الرقابة ذات طابع تعبدي لأنها تنطلق من أمر الله عز وجل لعباده المؤمنين بأن يعبدوه ولا يشركوا به شيئاً وأن يأمروا بالمعروف وينهوا عن المنكر كما تنطلق الرقابة من تعليمات رسوله الكريم عليه الصلاة والسلام ومما لاشك فيه أن الرقابة منشأه في الحقيقة من ذات الموظف وضميره وأنه يستشعر وجود الله معه وإطلاعه عز وجل على كل أعماله جليها وخفيها كبيرها وصغيرها وبذلك فإن الرقابة تتسم في تطبيقها بالشمولية حيث لا تركز على فئة إدارية معينة بل على كافة منسوبي الجهاز الإداري رؤساء ومرؤوسين. كما أن الرقابة تحرص على تحقيق المشروعية للهدف والإمكانات والأنظمة والأداء بما يتفق مع ديننا الحنيف وكذلك تعد الرقابة سلاحاً فعالاً لحراسة الوظائف الإدارية¹. ولقد أرست الشريعة الإسلامية قواعد الرقابة والتي تطورت مع منذ بواكير الإدارة الإسلامية في أوقات ازدهارها فأصبح لها أجهزة ودواوين تباشر رقابة فاعلة ومستمرة على مالية الدولة وحمائتها من العبث والضياع بجانب الرقابة الإدارية التي غرستها العقيدة الصادقة في نفوس المسلمين وذلك في ظل مجتمع إسلامي مميز عن النظم الأخرى².

1- أحمد المزجاجي الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية، جدة، المملكة العربية السعودية، 2000م، ص 399-401.
2- طاهر فاضل البياتي، الأزمة المالية للنظام الرأسمالي الأسباب، وسيناريوهات الحل (البديل الثالث)، بحث مقدم لكلية الاقتصاد والعلوم والإدارة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان الأردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثالث و الثلاثون، 2012م، ص 86.

ومما لاشك فيه يعتبر أسلوب الرقابة من العمليات الأساسية في الإدارة الحديثة فلا توجد عملية تنظيم أو تخطيط إداري دون نظام الرقابة وتعد الرقابة وظيفة من وظائف الإدارة فهي تمارس على جميع المستويات سواء كان ذلك على مستوى المدير العام أو رئيس القسم أو رئيس الشعبة أو رئيس الهيئة.

وتعد الرقابة وظيفة مكملة لحلقة الوظائف الإدارية وهي تعني عملية قياس مدى التقدم نحو الأداء المخطط مع تصحيح الانحرافات أو الأخطاء إن وجدت وذلك للتأكد من أن الأداء يسير وفق الأهداف المرسومة ومن خلال الرقابة تتعرف الإدارة على مدى مطابقة التنفيذ الحاصل مع الخطة الموضوعة مسبقاً وفي حال وجود انحرافات في التنفيذ بشكل يضعف الأداء أو التدني في الجودة أو أي مشكلة أخرى تؤثر على سير التنفيذ وتحقيق الأهداف فتقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

إن الرقابة على نشاطات الإدارة العامة وأدائها هي وظيفة حيوية في الدول الحديثة وهي تمارس حينما تؤدي وظائف الإدارة الأخرى كالتخطيط، والتنظيم والقيادة واتخاذ القرارات وذلك أن الهدف الأساس من الرقابة التأكد من أن الأعمال تسير في اتجاه الأهداف بصورة جيدة وأن هذه الأهداف تتحقق علي مستوى عالٍ من الفاعلية والكفاية، والعلاقات الإنسانية السلمية¹. ولا مرء إذا في أن الرقابة عملية مستمرة وملازمة لوظائف الإدارة الأخرى تمارسها الإدارة من ذات نفسها أو بتكليف من غيرها للتأكد من أن ما يجري عليه العمل داخل الوحدات الإدارية والاقتصادية يتم وفقاً للخطة الموضوعة والسياسات المرسومة

1- عبد الكريم درويش، وليلي ت كلا، أصول الإدارة العامة، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1995م، ص513.

والبرامج المعدّة، وفي حدود القوانين والقواعد والتعليمات المعمول بها لتحقيق الأهداف المنشودة والنتائج المرغوبة ومن ثم تؤدي دوراً مهماً وأساسياً في تحديد كفاءة الإدارة ورفع مستوى فعالية النشاطات وضمان ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها القادة الإداريون وتنفيذ هذه القرارات بأفضل صورة ممكنة. ولهذا تعتبر الرقابة جزءاً رئيساً ومهماً في العملية الإدارية وهي تشكل لب الإدارة عموماً سواء كانت في المؤسسات الإسلامية أو المؤسسات التقليدية¹. ومما لا شك فيه هناك افتراضات على شكل عوامل تنظيمية دعت الباحث للبحث في مدى تأثيرها على فعالية الرقابة الإدارية وهذه المحددات مرتبطة بالتنظيم الإداري وهو لا شك مكون مهم له علاقة من نوع ما مع فعالية الرقابة الإدارية فالرقابة تعمل في ظل تنظيم له عوامله المتنوعة وهناك بعض الدراسات التي تطرقت لأحد جوانب هذا الموضوع كما سيأتي في فقرة الدراسات السابقة وهي في العموم قد درست محددات وعوامل لها تأثير على الرقابة الإدارية ولكن لم يتم دراسة مجموع هذه العوامل التنظيمية وتحديد مدى علاقتها بمتغير الرقابة الإدارية ومن أهم هذه العوامل حسب رأي وقناعة الباحث هي: الهيكل التنظيمي والاتصالات التنظيمية والقيم التنظيمية.

فأول تلك العوامل التنظيمية هو الهيكل التنظيمي فهو من العوامل المرتبطة بالمنظمة وفعاليتها وأنه من المحددات التي يفترض أن تكون لها الأثر الإيجابي في حالة تحسين تصميم الهيكل بما يخدم نظام الرقابة الإدارية لكي يتحقق عنصر الفعالية به فالهيكل الجيد هو ما يتيح تحقيق ما يسمى بالرقابة التلقائية وعدم التضارب، مثال ذلك: لا يحق أن يكون مسئول

1- فالج محمد حسن، الرقابة الإدارية، المجلة العربية للإدارة، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الثامن، العدد الأول، 1984م، ص42.

الشراء في المنظمة هو نفسه الذي يستلم البضاعة عند وصولها إلى المشروعات، وإلا قد تتعرض المنظمة إلى الضرر بسبب عدم وجود رقابة فعالة أو بسبب التلاعب أو إساءة استعمال السلطة¹. ثم تأتي الاتصالات التنظيمية كعامل مهم في نسيج العوامل التنظيمية المؤثر في الرقابة الإدارية والمطلوب دراسته في هذه الدراسة حيث تعتمد عملية الرقابة والمتابعة إما على التقارير الصاعدة من المستويات التنفيذية إلى أعلى، أو على المتابعة الميدانية في مواقع العمل أو الإنتاج أو تقديم الخدمات، بغرض مقارنة الأداء أو التشغيل مع المعدلات الموضوعية في الخطط العامة أو التفصيلية وسواء كانت عملية الرقابة والمتابعة تتم من خلال التقارير عن مستويات الأداء أو من خلال المتابعة الميدانية، فإن نجاح عملية الرقابة والمتابعة يعتمد على وجود نظام اتصال فعال يضمن عملية وصول البيانات والمعلومات بدقة من أسفل إلى أعلى لإنجاز الأعمال². ومن ضمن العوامل المهمة عامل القيم التنظيمية حيث إن القيم هي الأساس في أية ثقافة تنظيمية وجوهر فلسفتها لتحقيق النجاح كما أنها شعور بالتوجهات المشتركة لكل الأفراد داخل المصالح والأقسام وتعد مؤشرات لتصرفاتهم اليومية، فضلاً عن ذلك فإن الإدارة تحصل بلا شك على قوة كبيرة من خلال وجود قيم مشتركة، إذ يكون الموظفون على معرفة بالمعايير التي يجب عليهم الالتزام بها وهي أيضاً تكريس للسلوك المرغوب فيه³.

1- محسن مخامرة وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط6، مركز المكتب الأردني، عمان، الأردن، 2000م، ص36.

2- علي بن دغش القحطاني، الاتصال في العملية الإدارية، مجلة التنمية الإدارية النسخة الإلكترونية، العدد15، 2010م.

3 - صابر بوكشيريدة، القيم التنظيمية وعلاقتها بتمكين المورد البشري، دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014م، 12.

وإن للقيم التنظيمية تأثيراً على أداء الأفراد بشكل مباشر وتعمل كنظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له ويزداد تأثير هذه القيم في المستويات العليا عند المدراء الذين يتواجدون في قمة الهرم التنظيمي فترشدهم قيمهم نحو اتخاذ قرارات سليمة وتعمل على حل المشكلات والمواقف المختلفة وتحديد الأهداف التنظيمية واختيار الوسائل المناسبة في اتخاذ القرار¹.

وبالتالي يعتقد الباحث أن هذه المحددات التي تجمعها صفة العوامل التنظيمية لها علاقة بالرقابة الإدارية حيث إن الاهتمام بهذه العوامل داخل التنظيم وفي حالة وجودها بشكل فعال وصحيح سينعكس الأمر إيجاباً على فعالية الرقابة الإدارية في المنظمة وكأن الأمر في ملخصه هو تأثير وظيفة التنظيم على وظيفة الرقابة باعتبار أنهما من مكونات ووظائف أي مؤسسة إدارية فمن المتفق عليه بين أهل الاختصاص أن وظائف الإدارة هي: التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة وهذه الدراسة سوف تركز وتدرس علاقة أهم العوامل التنظيمية وهي (الهيكل التنظيمي، الاتصالات التنظيمية، القيم التنظيمية) في أحد الوظائف الإدارية وهي الرقابة وفعاليتها.

ولقد أراد الباحث التركيز على مؤسسات إسلامية تعليمية ودعوية تماشياً مع رغبته في البحث عن هذا الموضوع منذ رسالة الماجستير وحتى في هذه الأطروحة واختار البحث في أهم المؤسسات التعليمية الدينية الدعوية في ليبيا وهي جمعية الدعوة الإسلامية العالمية التي تأسست عام 1972م وهي جمعية بدايتها أنها أهلية غير حكومية ذات شخصية مستقلة

1- نجلاء محمود عبد الله، القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة تحليلية، مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، السنة 11، العدد 23، يوليو 2002م، ص 236 .

تتخذ من ليبيا مقراً لها حيث للجمعية دعاة ينتشرون في مختلف قارات العالم ولها نشاط في البلاد الإسلامية وخارجها وتتبع الجمعية كلية الدعوة الإسلامية التي أنشئت عام 1974م ثم أصبحت الجمعية تتبع وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الليبية ويأتي مصدر أموال الجمعية من التبرعات وأموال الزكاة والهبات وريع الأوقاف التي تقبلها الجمعية وكذلك استثمارات أموالها العقارية الثابتة والمنقولة¹. ولذلك كان من أهم الأسباب التي دفعت الباحث إلى اختيار الموضوع ما يلي:

- 1- أن البحث في هذا الموضوع يبرز مدى حاجة المؤسسات الإسلامية إلى الرقابة الإدارية لكشف الفساد الإداري والانحراف المالي والتلاعب بالامتلاكات وإنفاق الأموال في غير وجهتها الصحيحة.
- 2- إن الرقابة تعتبر من أهم مكونات العملية الإدارية ، وهي عملية مستمرة وملزمة للوظائف الإدارية الأخرى ، كما أنها عملية متابعة دائمة ومتجددة تمارسها الإدارة للتأكد من إن ما يجري عليه العمل داخل الوحدات الإدارية يتم وفقاً للأهداف والمخطط التنظيمية والسياسات المرسومة والبرامج المعدة.
- 3- قلة الأبحاث في مجال الرقابة الإدارية في المؤسسات الإسلامية وجاءت هذه الدراسة بوصفها محاولة للمساهمة في هذا الجانب لما له من دور فعال لا يمكن تجاوزه أو التغاضي عنه في إطار تأهيل المؤسسة الإسلامية لمواكبة التطورات التي تمر بها.

1- مجلة كلية الدعوة الإسلامية، الإصدار الأول، ليبيا، 2006م، ص 20.

4- معرفة المحددات الإدارية الممثلة في العوامل التنظيمية التي يرى الباحث أنها لها أهمية وأثر على فعالية الرقابة الإدارية لتكون فائدتها لكل المؤسسات المماثلة ولتحقق الاستفادة من نتائج هذه الدراسة.

ب- مشكلة البحث

تزايد أهمية الإدارة في العصر الحديث مع اتساع نطاق العمل والتوسع في نشاط الدولة على كافة المستويات ومع هذا التوسع يُصبح أمر وجود الرقابة ضرورة حتمية لضمان نجاح المؤسسات على اختلاف تخصصاتها وتبعياتها. ومما لاشك فيه إن تطبيق الرقابة سيعطي بُعداً آخر للتعرف على أهمية الإدارة الإسلامية وتعود أهمية الرقابة كونها وسيلة لا غاية تهدف إلى خدمة مجتمع يستخدم القوائم المالية فيه ويعتمد عليها في اتخاذ القرارات فلن يصبح الأمر مجرد اجتهادات شخصية فقط بل إن عدم تطبيق الرقابة في المؤسسات الإسلامية قد ينتج عنه الفساد الإداري والانحراف المالي والتلاعب بالممتلكات وإنفاق الأموال في غير وجهتها الصحيحة¹. ونظراً لما تقوم به المؤسسات الإسلامية من أنشطة وبرامج مختلفة سواء من الجانب الإداري أو المالي فإنها تحتاج إلى مراقبة إدارية ومالية تحول دون حدوث انحرافات تقود إلى ما لا تحمد عقباه. ومن ثم فإن تطبيق الرقابة في المؤسسات الإسلامية سوف يكون عوناً على إنجاز أعمال هذه المؤسسات في أغراضها المنشودة ومشجعاً لضمان عدم استغلال هذا العمل الذي حثنا عليه ديننا الإسلامي بما يضمن عدم الانحراف في عمليات التحصيل وأوجه الإنفاق واستثمار الموارد ومعالجة أوجه القصور إن وجدت وبالتالي فإن مشكلة

1- عبد الرؤوف جابر، الرقابة المالية، بيروت لبنان، دار النهضة العربية، 2004م، ص21.

الدراسة والتي يحاول الباحث الوصول لكشفها مما يتيح لمتخذ القرار معالجتها تكمن في عدم وضوح مدى فاعلية الرقابة على أعمال جمعية الدعوة الإسلامية العالمية طرابلس من خلال مدى مساهمة أهم العوامل التنظيمية بهذه المؤسسة في بنية الرقابة وفعاليتها وهي الهيكل التنظيمي المناسب والاتصال التنظيمي والقيم التنظيمية التي يحملها أفراد هذا التنظيم وفي هذه الدراسة نجد أن العوامل التنظيمية يتم دراستها بشكل جماعي وبذلك تكون النتائج أكثر فائدة وهذا ما تسعى له هذه الدراسة.

ج- أسئلة البحث

1. هل يوجد أثر للهيكل التنظيمي في فاعلية الرقابة الإدارية بجمعية الدعوة الإسلامية العالمية بليبيا؟
2. هل يوجد أثر للاتصالات التنظيمية في فاعلية الرقابة الإدارية بجمعية الدعوة الإسلامية العالمية بليبيا؟
3. هل يوجد أثر للقيم التنظيمية في فاعلية الرقابة الإدارية بجمعية الدعوة الإسلامية العالمية بليبيا؟
4. ما هو أثر العوامل التنظيمية مجتمعة (الهيكل التنظيمي، والاتصالات التنظيمية، والقيم التنظيمية) في فاعلية الرقابة الإدارية بجمعية الدعوة الإسلامية العالمية بليبيا؟

د- فرضيات البحث

- 1- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية أقل من (0.05) للهيكل التنظيمي في فاعلية الرقابة الإدارية في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية بليبيا.
- 2- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية أقل من (0.05) للاتصال التنظيمي في فاعلية الرقابة الإدارية في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية بليبيا.
- 3- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية أقل من (0.05) للقيم التنظيمية في فاعلية الرقابة الإدارية في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية بليبيا.
- 4- يوجد أثر ذو دلالة معنوية أقل من (0.05) للعوامل التنظيمية مجتمعة (الهيكل التنظيمي، والاتصالات التنظيمية، والقيم التنظيمية) في فاعلية الرقابة الإدارية في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية بليبيا.

هـ- أهداف البحث

- 1 معرفة وتحليل أثر الهيكل التنظيمي في فاعلية الرقابة الإدارية بجمعية الدعوة الإسلامية العالمية بليبيا.
2. معرفة وتحليل أثر الاتصال التنظيمي في فاعلية الرقابة الإدارية بجمعية الدعوة الإسلامية العالمية بليبيا.
3. معرفة وتحليل أثر القيم التنظيمية في فاعلية الرقابة الإدارية بجمعية الدعوة الإسلامية العالمية بليبيا.

4. معرفة وتحليل أثر العوامل التنظيمية مجتمعة (الهيكل التنظيمي، والاتصالات التنظيمية، والقيم التنظيمية) في فاعلية الرقابة الإدارية في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية بليبيا.

و- أهمية البحث

1. الأهمية النظرية:

تكمن أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية في مساهمتها في توصيف النظام الرقابي الكفؤ والفعال القادر على معالجة جوانب الضعف في نظم الرقابة مما يؤدي إلى الحفاظ على الأموال العامة من التلاعب أو التزوير والاختلاس ويحقق الاستخدام الأمثل والاستفادة القصوى من الموجودات والموارد العامة المتاحة. ولذلك فإن الرقابة في المؤسسات الإسلامية لها أهمية بالغة لما لها من تأثير ومساهمة فعالة لمكافحة الفساد سواء كان الفساد إدارياً أو مالياً وبذلك فكلما زادت فاعلية الرقابة على أي مؤسسة سواء كانت إسلامية أو تقليدية فإنها تقلل من الفساد في البلد ومن هنا تأتي الأهمية العلمية لهذه الدراسة والتي قد تركز من الإضافة التي يمكن أن تحققها من خلال التعرف على طرق معرفة مدى فاعلية الرقابة على أعمال المؤسسات الإسلامية.

2. الأهمية التطبيقية:

هذه الدراسة سوف تساهم في تقديم صورة واقعية وتطبيقية لمتخذي القرار من خلال ما تتوصل إليه من نتائج وتوصيات فيما يخص أثر العوامل التنظيمية وهي الهيكل التنظيمي والاتصالات التنظيمية والقيم التنظيمية في نظام الرقابة بأحد أهم المؤسسات الدينية في ليبيا

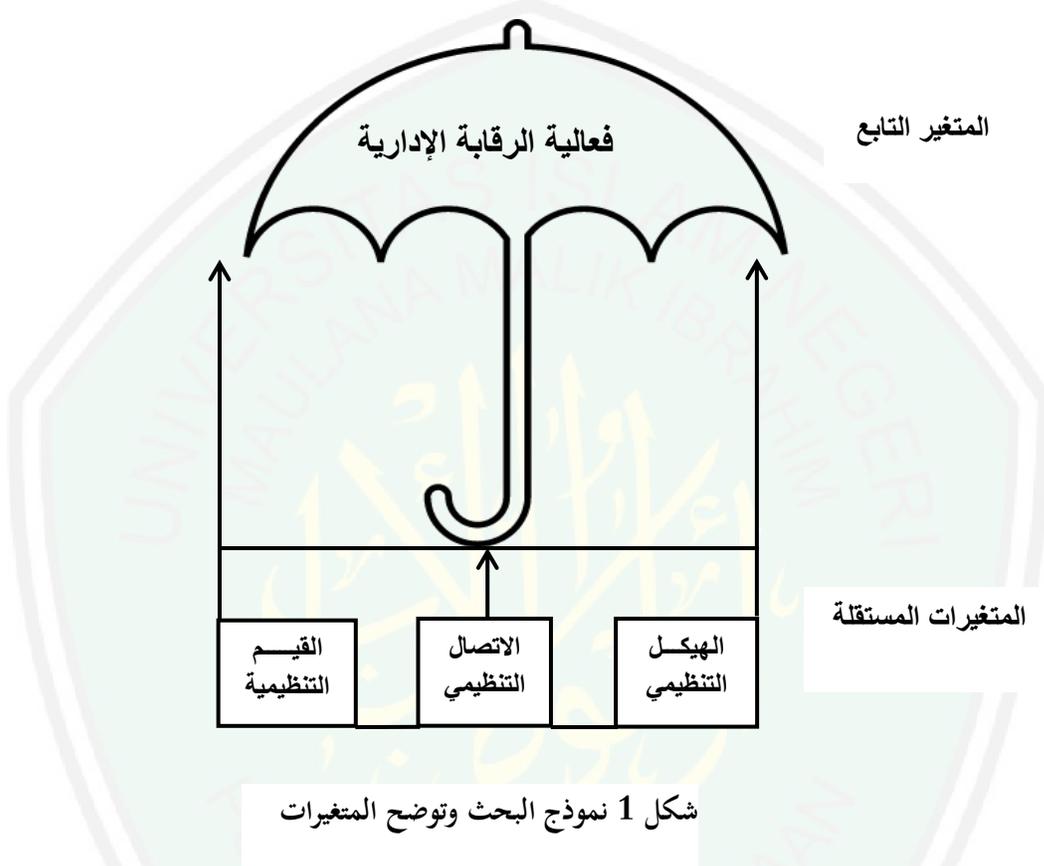
ويمكن أن تطبق على عدة مؤسسات إسلامية مشابة ويأمل الباحث أن تعطي نتائج الدراسة الفائدة في خدمة وظيفة جهاز الرقابة الإدارية وزيادة فعاليتها ليس فقط في هذه المؤسسة بل في ليبيا ككل وأن تسهم الدراسة في لفت انتباه القائمين على الرقابة إلى أهمية الاهتمام بأساليب الرقابة الإدارية وأهمية تطبيق نتائجها واعتماد الرقابة بوصفها حافزاً من حوافز العمل وليس وسيلة عقابية للعاملين.

ز- حدود البحث

- 1- الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية لهذه الدراسة في الرقابة الإدارية للمؤسسات الإسلامية والعوامل التنظيمية بها.
- 2- الحدود المكانية: تتكون الحدود المكانية من جمعية الدعوة الإسلامية العالمية ومقر الإدارة العامة للجمعة بمدينة طرابلس - ليبيا.
- 1- الحدود البشرية : تتمثل في العاملين بجمعية الدعوة الإسلامية العالمية بناء على عدد مجتمع البحث وعينته.
- 3- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال سنتي 2017-2018م.

ح- نموذج البحث

على ضوء أهداف الدراسة وفرضياتها فإنه يمكن توضيح نموذج الدراسة ومتغيراتها المستقلة والتابعة كما هو موضح في الشكل التالي ويرمز شكل المظلة كما هو موضح في الشكل رقم (1) إلى أن الرقابة الإدارية تعتبر كمظلة فوق بقية الوظائف الأخرى بالمنظمة:¹



ط- مصطلحات البحث

1. العوامل التنظيمية : تعتبر العوامل (المتغيرات) التنظيمية متعددة الأبعاد والجوانب ولا يستطيع أي باحث أن يتناولها جميعاً في دراسة واحدة وهنا في هذه الدراسة يتم تناول أهم ثلاثة عوامل هي:

1- النموذج أعده الباحث

أ. **الهيكل التنظيمي:** وهو المتغير المستقل الأول: وعرف بأنه البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة كذلك يحدد طبيعة العلاقة بين أقسامها وطبيعة الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين فيها، وتحديد طرق سنّ المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة¹.

ب. **الاتصالات التنظيمية:** وهو المتغير المستقل الثاني: وعرف بأنه نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد وبين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين وبين الإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين أي هي شبكة تربط كل أعضاء التنظيم الواحد².

ج. **القيم التنظيمية:** وهو المتغير المستقل الثالث: وقد عرفت القيم التنظيمية بأنها: مجموعة القيم التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، وهي التي تعبر عن فلسفتها وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك التنظيمي وصنع القرارات كما عرفت القيم التنظيمية بأنها مجموعة الخصائص الداخلية للمنظمة التي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك³.

1- رشيد مناصرة، سارة بن الشيخ، أثر المحددات التنظيمية على أداء المورد البشري في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، حاسي مسعود، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 9، السنة 2016م، ص30.

2- روم فائزة، ومهيري بلخير، معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، ص285.

3 - عبد الحفيظ بن سعيد مقدم، علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك: دراسة أمبيريقية" مجلة العلوم الاجتماعية، العدد الأول والثاني، مج (2)، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، 1994م، ص150.

2. **الرقابة الإدارية** : وهو المتغير التابع ويقصد بها التأكد من مدى تحقيق النشاط الإداري للأهداف المقررة أي التحقيق من أن ما يتم إنجازه مطابق لما تقرر في الخطة الموضوعة¹. ويرى محيي الدين الأزهري أن الرقابة في أي مشروع تشتمل علي الكشف عما إذا كان كل شيء يتم وفقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة و المبادئ السارية والرقابة تهدف إلى الوقوف على نواحي الضعف والأخطاء ومن ثم العمل علي علاجها ومنع تكرارها وهي تكون على كل شيء سواء أعمال أو أشياء أو أفراد أو مواقع². ويقصد الباحث بفعالية الرقابة أن تؤدي الرقابة بكل فعالية ووفق البرنامج المعد له دون انحرافات حتى تحقق الهدف منها.

3. **المؤسسات الإسلامية** : المؤسسة الإسلامية هي التي تتكون أساساً لتحقيق أهداف دعوية كانت أو اجتماعية واقتصادية أو غير ذلك مما يحض الإسلام على فعله وذلك وفق تصور إسلامي نقي وآليات لا تخالف شيئاً من ثوابت الإسلام وأصوله دون النظر إلى مرجعية تلك الآليات ومصادرها³. ويقصد بها الباحث هنا المؤسسات الإسلامية التعليمية والدعوية التي لها نشاط تعليمي وخير مثال لها في ليبيا ما تم اختياره وهو جمعية الدعوة الإسلامية العالمية ومقرها بالعاصمة طرابلس.

4. **جمعية الدعوة الإسلامية العالمية في ليبيا** : وهي منظمة تعليمية دعوية فكرية تتبع وزارة الأوقاف وشؤون الزكاة الليبية تأسست من قبل أفراد ثم ضمتها الدولة الليبية لها في سنة 1972م ومقرها مدينة طرابلس وبالتحديد منطقة السواني جنوب غرب طرابلس.

1- إبراهيم المنيف، الإدارة: المفاهيم والأسس والمهام، دار العلوم، الرياض، 1980م، ص 20

2- محيي الدين الأزهري، الإدارة ودور المديرين، مصر، دار الفكر العربي، 1993م، ص 713.

3- مروان كجك، المؤسسات الإسلامية وحقوق العاملين 1، مجلة مسلم، الرياض، 1427هـ، ص 33.

ي- الدراسات السابقة.

أولاً- الدراسات التي تناولت العوامل التنظيمية :

1. دراسة بن ساسي (2017)

أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة على عينة من المؤسسات بولاية ورقلة، رسالة ماجستير بجامعة قاصدي مرباح، الجمهورية الجزائرية،¹ هدفت الدراسة إلى تحديد أثر العوامل الشخصية والتنظيمية الناتج عن بعض العوامل وهي : (الاتجاهات، القدرات، الدافعية، إدراك الدور، الهيكل التنظيمي، بيئة العمل المادية، نمط القيادة، الاتصال الإداري، الأجور والحوافز، التدريب) وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات، حيث تم استخدام أداة الاستبيان وتطبيقها على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة، متمثلة في ثلاثة من المؤسسات وقد تم توزيع (60) استبيان وتم الحصول على (50) استبيان منها صالح للدراسة وتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتوصلت الدراسة لنتائج من أهمها : يوجد مستوى عالٍ من سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ميدان الدراسة بولاية ورقلة ويوجد مستوى عالٍ من العوامل الشخصية لدى أفراد عينة الدراسة كما توجد علاقة ارتباطية قوية بين

1- هناء بن ساسي، أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة عينة من المؤسسات بولاية ورقلة، رسالة ماجستير بجامعة قاصدي مرباح، الجمهورية الجزائرية، 2017م.

العوامل الشخصية والتنظيمية وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ميدان الدراسة.

2. دراسة أبو الحسنى (2016)

دور العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، بالجامعة الإسلامية غزة، 2016م¹، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة وذلك من خلال دراسة واقع إدارة المشاريع في هذه المنظمات ودراسة عوامل نجاح أو فشل المشاريع فيها المتمثلة في العوامل التنظيمية وهي: (دعم الإدارة العليا وهيكل المنظمة ودعم مدراء الأقسام ولجنة المتابعة) والعوامل الوظيفية وهي (درجة الاستقلالية ووضوح دور المشروع) وأثر تلك العوامل على نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية بالقطاع وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي المعتمد على استبيان لقياس المتغيرات وكان مجتمع البحث بعدد (868) منظمة فيما بلغت العينة النهائية (173) منظمة فاعلة وكانت أهم نتائج الدراسة: أن العوامل التنظيمية والوظيفية لها تأثير إيجابي على إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة وأن تأثير بقية العناصر غير دال إحصائياً وأن هناك موافقة كبيرة من قبل المديرين في تلك المنظمات غير الحكومية على عناصر نجاح إدارة المشاريع في منظماتهم.

3. دراسة العدوان (2014)

1- عبد الله منصور أحمد أبو الحسنى، دور العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، بالجامعة الإسلامية غزة، 2016م.

أثر المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال) دراسة ميدانية في قطاعي البنوك والاتصالات الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 12، 2014م.¹ هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كان لمدة الخدمة (الاستقرار الوظيفي) تأثير في مستوى الرضا الوظيفي لموظفي قطاعي البنوك والاتصالات في الأردن والتأكد مما إذا كان للمؤهل العلمي تأثير على الرضا الوظيفي للموظفين والكشف عن العلاقة بين جنس الموظف والرضا الوظيفي والتحقق من وجود علاقة بين الحالة الاجتماعية والرضا الوظيفي ومعرفة مدى وجود علاقة ذات أثر بين عمر الموظف والرضا الوظيفي واستخدام الباحث أداة الاستبيان لقياس العلاقة المفترضة وكان حجم العينة العشوائية (200) موظف وبعد التحليل الإحصائي توصل الباحث لنتائج كان من أهمها : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين الجنس، والمتغيرات التنظيمية، والاجتماعية، والعمر من جهة وبين الرضا الوظيفي من جهة أخرى بمعنى أن أي تغير في هذه العوامل يؤثر سلباً أو إيجابياً على رضا العاملين في هذين القطاعين.

4. دراسة حجاج (2014)

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس، الجزائر، رسالة جامعية مقدمة لجامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، 2014م.²

1. سامي يوسف العدوان، أثر المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال) دراسة ميدانية في قطاعي البنوك والاتصالات - الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 12، 2014م.
2- حجاج آمال وأخرين ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس، الجزائر، رسالة جامعية مقدمة لجامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، 2014م.

سعت هذه الدراسة إلى توضيح دور الاتصالات التنظيمية في الأداء الوظيفي في إحدى المؤسسات الجزائرية الوطنية والتعرف على رأي العمال حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بأدائهم داخل المؤسسة ومعرفة ما إذا كانت هناك متغيرات تؤثر على أداء العاملين بمؤسسة موبيليس والوقوف على أهم المعوقات التي تواجه الاتصال التنظيمي في مؤسسة موبيليس وتأثيرها على أداء العاملين وبعتماد طريقة المقابلة وكذلك الاستبيان توصل الباحث إلى نتائج من أهمها : أن هناك اتصال بين المدير والعمال بالإضافة إلى فعالية المعلومات التي تصل من طرف الإدارة، وأن الإعلانات تعتبر وسيلة هامة في إيصال المعلومات وبسرعة وأن اهتمام الإدارة لانشغالهم واقتراحاتهم زاد من إخلاصهم في العمل وأن الوسائل الاتصالية تساهم في تسهيل العمل.

5. دراسة الوحيدي (2014)

القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي، دراسة ميدانية على موظفي البنوك الإسلامية في قطاع غزة رسالة ماجستير، جامعة الأزهر¹، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيم التنظيمية في البنوك الإسلامية بقطاع غزة كما يدركها العاملون وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية، وتكوين إطار نظري للتعرف على مفاهيم كلاً من القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي والتعرف على طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي والتعرف على مستوى الانغماس الوظيفي في البنوك الإسلامية بقطاع غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في وصف الظاهرة وتفسيرها، وتم استخدام

1 - رافع يوسف الوحيدي، القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي، دراسة ميدانية على موظفي البنوك الإسلامية، قطاع غزة، رسالة ماجستير، في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2014.

الاستبانة كأداة الدراسة ولمعرفة آراء عينة الدراسة المؤلفة من جميع الموظفين الإداريين العاملين في البنوك الإسلامية- قطاع غزة، حيث كان محور القيم التنظيمية لفرانسيس و وودكوك بمجلاتته الأربعة إدارة المنظمة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة، ومحور الانغماس الوظيفي للوادل وكيجنر، وقد استخدم الباحث طريقة المسح الشامل في الدراسة ووزع عدد 101 استبانة. وكان أهم النتائج: وجود علاقة طردية بين القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي، وأن درجة ممارسة القيم التنظيمية لموظفي البنوك الإسلامية إيجابية بدرجة مرتفعة، وجاء ترتيب مجالات القيم التنظيمية تنازلياً على التوالي إدارة البيئة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة المنظمة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة القيم التنظيمية لدى موظفي البنوك الإسلامية وفقاً للمتغيرات الوظيفية الشخصية، وأظهرت النتائج أن موظفي البنوك الإسلامية منغمسون جداً في وظائفهم وأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الانغماس لدى أولئك الموظفين في البنوك الإسلامية وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية وذلك لصالح المتزوجين منهم.

6. دراسة الأغا (2012)

العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر¹، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ولمعرفة إذا ما كانت هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بالقطاع وبين تطبيق تلك الجامعات للإدارة الإلكترونية ولمعرفة إذا ما كانت هناك علاقة بين أنماط

1- مروان سليم الأغا، وآخرون، العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 14 العدد 1، 2012م.

القيادة الإدارية السائدة في الجامعات مكانية وبين تطبيق تلك الجامعات للإدارة الالكترونية الفلسطينية بالقطاع وتقدم عدد من التوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة لإدارة المنظمات والباحثين والمهتمين بهذا المجال وقام الباحثون باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدوا الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات وبلغ مجتمع الدراسة (292) عاملاً في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة فيما بلغت عينة الدراسة (153) استمارة تمثل العاملين وقام الباحثون باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: أنه توجد علاقة ارتباط موجبة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وتطبيق تلك الجامعات للإدارة الالكتروني وتوجد علاقة ارتباط موجبة بين أنماط القيادة الإدارية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وتطبيق تلك الجامعات للإدارة الالكترونية ويوجد اختلاف واضح في اهتمام الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بتوفير متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية حيث كان هناك قصور في اهتمامها بكل من إصدار التشريعات الضرورية وتطوير التنظيم الإداري وتدريب العاملين على تطبيقات الإدارة الالكترونية.

7. دراسة القيسي (2010)

أثر العوامل التنظيمية في تطبيق اللامركزية الإدارية دراسة تطبيقية على مديري الدوائر ورؤساء الأقسام والشعب في أمانة عمان الكبرى رسالة ماجستير، الأردن¹ هدفت الدراسة إلى معرفة أثر العوامل التنظيمية وعلى رأسها الهيكل التنظيمي ثم الأنظمة والتعليمات

1- أحمد عبد الحافظ سلمان القيسي، أثر العوامل التنظيمية في تطبيق اللامركزية الإدارية دراسة تطبيقية على مديري الدوائر ورؤساء الأقسام والشعب في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير جامعة مؤتة، الأردن، 2010م.

وكذلك التمكين الإداري وأخيراً أثر التفويض الإداري على تطبيق اللامركزية واعتمد الباحث على المنهج التحليلي الكمي حيث تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد مجتمع الدراسة وكان عددهم (667) عاملاً وقد بلغت الاستبيانات الصالحة للتحليل بعد التوزيع (541) استبانة، وتم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (spss) لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية وهي: الهيكل التنظيمي، والأنظمة والتعليمات، والتمكين الإداري، والتفويض الإداري في المتغير التابع تطبيق اللامركزية الإدارية كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية وهي الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، التمكين الإداري، التفويض الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية وهي: النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، المنصب الإداري، والخبرة العملية وتوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تطبيق اللامركزية الإدارية تعزى للعوامل الديمغرافية الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية، المستوى الإداري.

8. دراسة بحر (2010)

المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإبداعي للمديرين العاملين بمؤسسات القطاع العام دراسة ميدانية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة¹، هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المتغيرات التنظيمية التي تساهم في تحسين مستوى الأداء بوزارات قطاع غزة والتعرف على واقع الأداء الوظيفي للمديرين العاملين بوزارات قطاع غزة ولفنت أنظار

1- يوسف عبد عطية بحر، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإبداعي للمديرين العاملين بمؤسسات القطاع العام، دراسة ميدانية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، 2010م.

المعنيين في القطاع العام إلى ضرورة الوعي بتحسين البيئة التنظيمية للوصول إلى الأداء الإبداعي وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي المعتمد على استخدام الاستبيان الذي طبق على مجتمع الدراسة من المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة من الدرجات (A4,A,B,C) وعددهم (1235) مديراً وتم أخذ عينة طبقية قوامها (370) مفردة من المجتمع وتوصل الباحث لنتائج أهمها: إن المتغيرات التنظيمية تساهم بدرجات متفاوتة في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، وكان على رأسها الاتصالات التنظيمية وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية: (البناء التنظيمي، الإجراءات وأنظمة العمل، الاتصالات، نمط القيادة، الحوافز، التدريب) وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول العلاقة بين المتغيرات التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - نوع الوظيفة).

9. دراسة المعشر والخصبة (2006)

أثر العوامل التنظيمية والتقنية في تطبيقات نظم المعلومات الإدارية دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال¹، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل التنظيمية والتقنية في تطبيقات نظم المعلومات الإدارية في القطاع المصرفي الأردني والتعرف على أثر هذه العوامل في مرونة نظم المعلومات الإدارية في القطاع المصرفي الأردني وموثوقيتها ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها

1- زياد يوسف المعشر ومحمد علي الخصبة، أثر العوامل التنظيمية والتقنية في تطبيقات نظم المعلومات الإدارية دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني نشر المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 2 العدد 4، 2006م.

على أفراد العينة البالغ عددهم (486) وبلغت العينة النهائية (292) وقد استخدم الباحث التحليل الإحصائي لتحليل هذه البيانات الكمية في دراسته وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية لمتغير العوامل التقنية و متغير العوامل التنظيمية في تطبيقات نظم المعلومات الإدارية كما أن هناك تأثيراً للعوامل التنظيمية، والعوامل التقنية في مرونة نظم المعلومات.

10. دراسة حريم (2006)

أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة¹، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية في المستشفيات الأردنية الخاصة وأجريت الدراسة الميدانية بتوزيع استبانة تم تطويرها لهذا الغرض على عينة مكونة من (344) عاملاً في (13) مستشفى موجود في عمان وقد تم استخدام الانحدار البسيط للتعرف على تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي وهي: التخصص، تجميع الأعمال، الرسمية، المركزية، أنماط الاتصال، جماعات الممارسة، ومسؤولية إدارة المعرفة في بناء المعرفة التنظيمية وقد توصلت الدراسة إلى مستويات مختلفة لتوافر أبعاد الهيكل التنظيمي، وكانت المركزية أكثرها ارتفاعاً، يلي ذلك تجميع الأعمال، والتخصص، والرسمية على التوالي، فيما كان مستوى أنماط الاتصال متوسطاً أما جماعات الممارسة ومسؤولية إدارة المعرفة فكانت أدنى من ذلك، أما بالنسبة لمستوى بناء المعرفة التنظيمية فكان جيداً كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي سلبي لثلاثة من أبعاد الهيكل التنظيمي

1- حسين محمود حريم، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة، الأردن، دراسة منشورة في مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد الثامن، العدد الأول، 2006م.

في بناء المعرفة التنظيمية وهي: التخصص، وتجميع الأعمال، والرسمية، فيما كان التأثير معنوياً ولكن إيجابياً للأبعاد الأربعة المتبقية وهي: المركزية، أنماط الاتصال، جماعات الممارسة، مسؤولية إدارة المعرفة كما أشارت النتائج لوجود فروق معنوية بين العاملين في بناء معرفتهم التنظيمية، وذلك يعود لاختلافهم في: التحصيل العلمي، مدة الخدمة، العمر، الجنس فيما لم يظهر ذلك بالنسبة للمستوى الوظيفي.

ثانياً- الدراسات التي تناولت الرقابة الإدارية :

1. مكايي (2017)

مساهمة المراجعة الخارجية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2017¹، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية المراجعة الخارجية ودورها في تفعيل نظام الرقابة الداخلية ومحاولة إبراز منهجية سير عملية المراجعة الخارجية ومدى إسهامها في خلق التوازن داخل المؤسسة الاقتصادية ومحاولة تبيان واقع تطبيق المراجعة الخارجية ودورها في تفعيل نظام الرقابة الداخلية لدى ديوان الترقية والتسيير وقد طبقت الباحثة الدراسة على ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة بالجزائر وباستخدام المنهج النوعي المعتمد على الوثائق والتقارير والملاحظة توصلت الباحثة لنتائج ملخصها : إن الرقابة الداخلية مجموعة من الإجراءات والتعليمات والقوانين، الموضوعية من طرف الإدارة وجدوى وأهمية الاعتماد على تقرير المراجع الخارجي وأن نتائج التقييم

1- هناء مكايي ، مساهمة المراجعة الخارجية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2017م.

النهائي لنظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الذي قام به المراجع، يكون لها ثير كبير على إجراءات المراجعة وخاصة إجراءات فحص الحسابات وإن الحكم على فعالية أي نظام للرقابة الداخلية لا يتم إلا من خلال تقييم الأنظمة الفرعية الأساسية المكونة له، سواء في المجال الإداري أو المحاسبي.

2. دراسة بويرب (2015)

الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، رسالة ماجستير جامعة محمد خيضر الجمهورية الجزائرية ، 2015م¹ كان الهدف من الدراسة هو محاولة التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين الرقابة الإدارية والتطوير التنظيمي ، كما سعت إلى محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية والتخفيف من مركزية اتخاذ القرار وكذلك التعرف على طبيعة الرقابة الإدارية التشاركية في علاقتها بتطوير قدرات الموظف وأخيراً التعرف على طبيعة الرقابة الإدارية في علاقتها برفع المستوى الثقافي للموظف وباستخدام أسلوب المقابلات والسجلات والوثائق والملاحظات والاستبيان كأدوات في جمع البيانات والتي توصل بها الباحث لنتائج بعد تحليله للبيانات كان أهمها ما يلي أن نطاق الإشراف الضيق وعدم استشارة المشرفين للعمال أثناء إحداث التغييرات في العمل أدى إلى عدم الاستقرار والارتياح لدى العمال كما أدى تمركز اتخاذ القرارات في يد المسؤولين وعدم المشاركة للعمال في وضع القرارات إلى تدمرهم وعدم رضاهم الوظيفي وأن المؤسسة تعمل على بلورة استراتيجية لتطويرها وتكيفها مع متطلبات البيئة الخارجية.

1- طارق بويرب، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، رسالة ماجستير ،جامعة محمد خيضر الجمهورية الجزائرية ،2015م.

3. دراسة العبادي (2014)

دور نظام الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية الأردنية في ضبط الإنفاق الحكومي، دراسة ميدانية على الوحدات الحكومية في محافظة جرش مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، الأردن، 2014¹ قد هدفت الدراسة إلى التعرف على ضوابط نظام الرقابة الداخلية وعلاقتها بضبط الإنفاق الحكومي، وكذلك التعرف على مفاهيم وأنواع وعناصر نظام الرقابة الداخلية، وتحديد مواطن القوة والضعف في نظام الرقابة الداخلية المطبق في الوحدات الحكومية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (50) فرداً من أفراد مجتمع الدراسة المكون من (126) فرداً وقد تم استرداد (45) منها ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود دور كبير لانتقاء وتدريب الموظفين الماليين في ضبط الإنفاق الحكومي، حيث بلغت نسبة التأثير حوالي 82% وكذلك وجود ضعف في تدريب وتأهيل الموظفين الماليين في الوحدات الحكومية على التشريعات واللوائح المالية، والتدريب على الطرق المحاسبية الحديثة.

4. دراسة السماني (2006)

1- إبراهيم يوسف حويفل العبادي دور نظام الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية الأردنية في ضبط الإنفاق الحكومي - دراسة ميدانية على الوحدات الحكومية في محافظة جرش مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثاني، جامعة جرش - الأردن يونيو 2014م.

أثر الرقابة الإدارية في ضبط الأداء دراسة الحالة شرطة مرور ولاية الخرطوم في الفترة من 2003-2006م¹، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الرقابة الإدارية في ضبط الأداء الإداري، وذلك لتسليط الضوء على الرقابة داخل شرطة مرور ولاية الخرطوم وأثرها على أداء العمل الإداري لأن بها أداء مالي يحتاج لرقابة مالية وأداء فني يحتاج إلى رقابة فنية، وكل هذا يحتاج إلى أداء إداري فاعل وقوي وتخطيط سليم وتنظيم إداري صارم وفي ظل غياب الرقابة الإدارية في أي منظمة فإن هذا يعني أن هناك ركناً أصيلاً تم إنشاء المنظمة بدونه الأمر الذي يترتب عليه الانهيار السريع للمنظمة لذلك كانت هناك ضرورة وجود رقابة إدارية فاعلة لضبط الأداء الإداري المتنوع الأداء في شرطة مرور ولاية الخرطوم وكذلك إيجاد وسائل رقابية جديدة والعمل على تنشيط الموجود منها حتى يتم مواكبة التطور اليومي للعمل الإداري، وتوصلت الدراسة إلى نتائج مهمة منها: تطبيق الأسس والأصول العلمية للرقابة الإدارية يقود إلى تحسين الأداء والتنقلات داخل الإدارة وهي تؤثر على النظام الرقابي والرقابة ويمكن أن تؤدي دوراً فاعلاً إذا توفرت الموارد البشرية والمادية وإدخال التقنية الحديثة وهذا يقود إلى تحسين كبير في الخدمة المرورية .

1- عبد الهادي السمان عثمان، أثر الرقابة الإدارية في ضبط الأداء دراسة الحالة شرطة مرور ولاية الخرطوم في الفترة من 2003-2006م، رسالة ماجستير، جامعة الخرطوم، السودان، 2006م.

5. دراسة شرف (2005)

أثر الرقابة المالية على استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية دراسة ميدانية رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة¹ هدفت الدراسة إلى تحليل الأنظمة الرقابية المطبقة في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة ومعرفة مدى قوة أو ضعف تلك الأنظمة ودراسة أثر الرقابة على الجوانب المالية للمؤسسات الأهلية في القطاع والتعرف على مدى استخدام الأدوات والمقومات الرقابية في تطوير أداء المؤسسات الأهلية ومدى فعالية وكفاءة الأجهزة الرقابية في ضبط الأداء وتوضيح دور الرقابة في المحافظة علي العام، وأظهرت النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى وجود دور مؤثر وفعال لمؤسسات التدقيق والأجهزة الرقابية في تطوير الأنظمة المالية والإدارية للجمعيات الأهلية ووجود اللازم القانوني الذي يلزم الجمعيات بتقديم تقارير مالية من مدقق حسابات خارجي مستقل بصورة سنوية وفي مواعيد محددة وضرورة وجود تقارير التدقيق والمراجعة، لنيل ثقة الجهات المانحة كما أظهرت نتائج الدراسة توفر مقومات النظام المحاسبي بدرجة كبيرة في الجمعيات الأهلية إما عن مقومات الهيكل التنظيمي فتتوفر المقومات بدرجة متوسطة في الجمعيات واستخدام الجمعيات للأدوات الرقابية وتوفر أنظمة الرقابة كانت بدرجة متوسطة.

1- جهاد محمد شرف، أثر الرقابة المالية على استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005م.

6. دراسة حماد (2003)

تقوم منهج الرقابة المالية في القطاع الحكومي دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه، جامعة الجزيرة، السودان¹ هدفت الدراسة إلى تقويم منهج الرقابة في القطاع الحكومي من خلال دراسة وتحليل خصائص النظام الرقابي الفعال ووسائل تطبيقية لمعرفة مدى انطباق هذه الخصائص على عناصر النظام الرقابي الفلسطيني ومن ثم تحليل العوامل التي يمكن أن تحد من كفاءة النظام الرقابي الحكومي وفعاليتها لتحديد وسائل وسبل تلافيها وإمكانية تحسينها وتطويرها بما يخدم العمل الرقابي واستخلاص أهم مؤشرات الرقابية الواجب تضمينها لنظام الرقابة المالية وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: ضعف كفاءة وفاعلية العمل الرقابي وعدم تطبيق ضوابط رقابية وضعف النظام المحاسبي ونظام الرقابة في مؤسسات السلطة السودانية وضعف الجهاز الأعلى للرقابة وعدم استقلاليته وفعاليتها .

7. دراسة أبو ماضي (2004)

مدى فعالية الرقابة في المؤسسات العامة بقطاع غزة دراسة ميدانية، الجامعة الإسلامية، غزة² هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب الرقابية المستخدمة في المؤسسات العامة ومدى أدائها لأهدافها وتحديد العوائق التي تعترض عملية الرقابة وهدفت كذلك إلى تقييم مدي فاعلية الرقابة من خلال التزام المؤسسات العامة بتوصيات الهيئات الرقابية ثم توصل الباحث لنتائج أهمها : أن المؤسسات العامة تقوم باستخدام بعض الأساليب الرقابية ولكن

1- أكرم إبراهيم عطية حماد، تقويم منهج الرقابة المالية في القطاع الحكومي، دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه، جامعة الجزيرة، كلية الاقتصاد والتنمية الريفية، قسم المحاسبة والتمويل، السودان، 2003م.

2- كامل أحمد أبو ماضي، مدى فعالية الرقابة في المؤسسات العامة بقطاع غزة، دراسة ميدانية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2004م.

ليس بالشكل المطلوب والفعال كذلك استخدام المؤسسات العامة للخطط بوصفها أداة رقابية وضعف استخدام المعايير الرقابية في عملية المتابعة وأخيراً توصلت الدراسة إلى ضعف مستوي الخدمات التي تقدمها المؤسسات العامة، وأكد الباحث علي ضرورة ممارسة ومشاركة الموظفين في إعداد الموازنة التقديرية للمؤسسة وذلك من أجل تطوير كفاءات العاملين في المؤسسة، ومن أهم نتائج أيضاً أن هناك ارتباطاً بين تطبيق أساليب الرقابة في المؤسسات العامة وعملية التطوير في المؤسسات وأوصى بتدريب الموظفين على إعداد التقارير الإدارية وتدريبهم على استخدام هذه التقارير خاصة التقارير الإحصائية

8. دراسة الكلاب (2004)

واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية¹، هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بطبيعة ومفهوم وأهداف كل من الرقابة المالية والإدارية وأجهزتها في فلسطين مع استعراض أهم المعوقات ونقاط الضعف التي تعاني منها هذه الأجهزة وصولاً إلى استنباط سبل العلاج واقتراح الحلول والمتطلبات اللازمة لزيادة كفاءة وفاعلية الرقابة بشقيها المالي والإداري بما يخدم عملية التنمية بكافة أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية وتمكينها من تحقيق أهدافها، وقد ركز الباحث على استطلاع رأي الموظفين الرقابيين العاملين بدوائر الرقابة الداخلية بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة باعتبارهم أكثر الفئات الوظيفية تماساً مع هذا الواقع، وقد تم ذلك من خلال تطوير استبانة لهذا الغرض

1- سعيد يوسف الكلاب، واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير مقدمة لكلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، 2004م.

كما تم الاستعانة بالأبحاث والدراسات والتقارير الرسمية والصحفية والمقابلات الشخصية لتأكيد نتائج البحث، وقد توصل البحث إلى وجود ضعف في توفر ومستوى تطبيق المقومات الأساسية للرقابة الداخلية بوزارات السلطة الفلسطينية وهو ما انعكس في ضعف نظم الرقابة الداخلية عن تحقيق الأهداف المنوطة بها، وتفشي الظواهر السلبية من تسبب مالي إداري، وتضخم وظيفي، وسوء الإدارة، وضعف الأداء لعام، وغياب الشفافية والمساءلة، كما بينت الدراسة وجود أسباب ومعوقات جوهرية أخرى ساهمت في ضعف تطبيق وتطوير نظم الرقابة الداخلية بوزارات السلطة الفلسطينية وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة معنوية طردية بين مستوى توفر وتطبيق المقومات الأساسية للرقابة الداخلية وبين درجة تحقيق الأهداف العامة لوزارات السلطة.

التعليق على الدراسات السابقة:

استعرض الباحث عدد من الدراسات ذات الصلة بالدراسة الحالية التي أوضحت أن المتغيرات التنظيمية على اختلافها والرقابة الإدارية يعتبران من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين، وبداية مع العوامل التنظيمية حيث تبين أن بعض هذه الدراسات استهدفت التعرف على أثر المتغيرات التنظيمية على سلوكيات الموظفين مثل دراسة بن ساسي (2017) وتضمنت الهيكل التنظيمي كعامل أساسي وكذلك الاتصال التنظيمي وبعض تلك الدراسات تناولت دور العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة المشاريع مثل دراسة أبو الحسنى (2016) التي اهتمت بعامل الهيكل التنظيمي كذلك ومن تلك الدراسات من اهتمت بدراسة أثر المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين وهي دراسة

العدوان (2014) ومن الدراسات من ركزت على الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي مثل دراسة حجاج (2014) ومن الدراسات من اهتمت بالقيم التنظيمية وهي دراسة الوحيددي (2014) ومنها من اهتمت بدراسة العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية وكذلك بتطبيقات نظم المعلومات الإدارية مثل دراسة الأغا (2012) ودراسة المعشر والخصبة (2006)

ومن الدراسات السابقة من اهتمت بالمتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإبداعي وذكرت عوامل مهمة ورئيسية مثل البناء التنظيمي وهو إشارة للهيكل التنظيمي والاتصالات كذلك مثل دراسة القيسي (2010) ومنها من اهتمت بأثر الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية وهي دراسة حريم (2006).

وبالنسبة لجانb الرقابة الإدارية فإن الدراسات السابقة تنوعت في تناولها لهذا الموضوع فكانت بعضها قد ركزت على مساهمة المراجعة الخارجية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية مثل دراسة مكايي (2017) ومنها التي ركزت على الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي وهي دراسة بوريب (2015) ومن تلك الدراسات من ركزت على دور نظام الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية وهي دراسة العبادي (2014) ودراسة حماد (2003) ودراسة أبو ماضي (2004) ودراسة الكلاب (2004) بينما بعض الدراسات من درست علاقة الرقابة الإدارية بالمؤسسات الأهلية مثل دراسة شرف (2005) وأخيراً من تلك الدراسات من ركزت على علاقة الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي مثل دراسة السماني (2006).

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للرقابة الإدارية

المطلب الأول: تعريف وظيفة الرقابة وأهميتها في المنظمة

المطلب الأول: وسائل الرقابة وخصائصها في المنظمة

المطلب الأول: البحث النظري في الرقابة

المبحث الثاني : المفاهيم الأساسية للعوامل التنظيمية

المطلب الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي وإطاره النظري

المطلب الأول: مفهوم الاتصالات التنظيمية وإطاره النظري

المطلب الأول: مفهوم القيم التنظيمية وإطاره النظري

المبحث الثالث : العلاقة النظرية بين الرقابة والعوامل التنظيمية

المطلب الأول: العلاقة بين الرقابة وبين الهيكل التنظيمي

المطلب الأول: العلاقة بين الرقابة وبين الاتصالات التنظيمية

المطلب الأول: العلاقة بين الرقابة وبين القيم التنظيمية

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للرقابة الإدارية

المطلب الأول: تعريف الرقابة الإدارية وأهميتها وأهدافها

تعد الرقابة أداة مهمة في تنظيم الحياة، كما تعتبر مهمة في حياة المنظمات وخاصة إذا تمت الأمور بسهولة كما خطط لها فإنها تكون تحت الرقابة والسيطرة، كما تظهر أهمية الرقابة الإدارية في كونها وظيفة إدارية أساسية لجميع المديرين في جميع مستويات المنظمة فهي الوظيفة التي تراقب الأداء، وتأخذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة، ويسعى هذا الباب إلى تسليط الضوء على تعريف الرقابة الإدارية وأهميتها وأهدافها، كما سيناقش أهم أنواع الرقابة الإدارية، وسائل الرقابة الإدارية، فضلاً عن استعراضه لأهم خصائص الرقابة الإدارية، وأخيراً التعرف على المعوقات التي قد تحد من تحقيق فاعلية الرقابة.

أولاً: تعريف الرقابة الإدارية

الرقابة من رقب: ومن أسماء الله تعالى، الرقيب : وهو الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء، وفي الحديث: "ارقبوا محمداً في أهل بيته¹، أي احفظوه فيهم . والترقب : الانتظار، وجاء الرقيب :بمعني المنتظر الحافظ، وراقب الله :أي خافه². وجاءت أيضا اسم لمصدر من

1- محمد بن إسماعيل بن إبراهيم بن المغيرة البخاري، الجامع الصحيح، باب بدء الوحي، ج 5، القاهرة، 1987م، ص 33.

2- محمد بن مكرم بن علي أبو الفضل ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، 2003م مادة رقب، ج6، ص201.

محمد بن يعقوب الفيروز آباي، القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة، مادة رقب، 1998م، ص 90 .

الفعل رقب، رقباً، رقوباً، رقابة، بمعنى انتظر، ولاحظه والفعل راقب على وزن فاعل وثلاثية رقيب ومصدره المفاعلة وتعني المشاركة أي أن الفعل يتم بين طرفين أحدهما رقيب، والآخر مراقب¹.

وكلمة الرقابة مشتقة من التعبير الفرنسي (Contre-Rolr) ، أي (الدور المضاد)، وهو الذي يتأكد من صحة الدور الأصلي وصدقه، ومطابقته للواقع الذي آل إليه، وليس للرقابة استعمال محدد، فهي تفيد أحياناً بمعنى الفحص، أو بمعنى الملاحظة والمتابعة، وتريد الرقابة دائم أن تقارن بين ما هو كائن النتائج أو الأداء المتوقع².

لذلك تعددت واختلفت الآراء في تعريف الرقابة بين كُتاب وعلماء الإدارة حيث عرفها كل منهم من ناحية تخصصه، فمنهم من عرّفها من منظور رقابة الأداء، ومنهم من عرّفها من منظور الرقابة المحاسبية، وبعضهم نظر إليها من منظور إدارة الأعمال³. وبالرغم من الاختلافات في تعريف الرقابة الإدارية إلا أنها قد أجمعت على المبادئ العامة للرقابة، وقد وردت الكثير من التعريفات للرقابة والتي معظمها يتفق على أن الرقابة هي: أداة إدارية تضمن سير الأعمال في الاتجاه الصحيح، وأن الإمكانيات المادية والبشرية يتم استخدامها بطريقة تمكن الإدارة من الوصول إلى الأهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية، ومن أبرز تلك التعريفات ما يلي:

1- ابن منظور: لسان العرب، المرجع السابق، مادة رقب، ج6، ص202 ، محمد بن أبي بكر الرازي، مختار الصحاح ،تحقيق محمود خاطر، مادة رقب، 1995م، ص105.

2 -Gueeneter Puettner ،Verwaltungslehre ،Verlag C، H ،Beck ،Muenchen، 1979 ، P338.

3- عيد الجهني، الرقابة الإدارية لأعمال الإدارة، رسالة دكتوراه غير منشورة، القاهرة، 1991م، ص23.

- تعريف تيري (George Terry) .

يعرفها تيري بأنها " التحديد الواضح والدقيق لما يتم تنفيذه من طرق تقييم الأداء، ومن اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر حتى يتفق الأداء الفعلي مع الخطط، والأهداف الموضوعية.¹"

- تعريف داود شقبوعه

عرف الرقابة بأنها " الجهد المنظم الذي يهدف إلى ضبط النشاطات المختلفة في المؤسسة، وإجراء التغييرات اللازمة على المهام والتعليمات والإجراءات، لجعلها تحدث بالطريقة التي حُطت لها²"

- تعريف طارق المجذوب

عرف الرقابة بأنها " وظيفة إدارية تسعى لجعل الحوادث تتوافق مع الخطة المرسومة، فهي عملية التحقق من مدى إنجاز الأهداف المبتغاة، والكشف عن معوقات تحقيقها، والعمل على تذليلها في أقصر وقت ممكن³ ."

- تعريف جميل أحمد توفيق

-
- 1- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2006م، ص 239.
 - 2- داود شقبوعه، أنظمة إعداد المشرفين المركز العربي للتدريب المهني، 2001م، ص 96 .
 - 3- طارق المجذوب، الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفة العام، والإصلاح الإداري، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000م، ص 55.

عرف الرقابة بأنها " :وظيفة من وظائف الإدارة تهدف إلى قياس وتصحيح أداء المرؤوسين بغرض التأكد من والخطط الموضوعة لبلوغها قد تم تحقيقها، ومن ثم فهي الوظيفة التي تمكن من التأكد أن مات ، أو يتم مطابق لما أريد تماماً"¹ .

- تعريف شوقي ناجي جود

عرف الرقابة بأنها " :وظيفة إدارية تعمل على قياس درجة أداء النشاطات التي تتم في المنظمة بقصد تحقيق أهدافها وتجري عملية القياس هذه وفق معايير يفترض وضعها سلفاً لكل وجه من أوجه النشاط المهمة"² .

- تعريف عبد السلام أبو قحف

عرف الرقابة بأنها " قياس الأداء وتصحيحه" وله تعريف آخر بأنها : التأكد أن ما تم إنجازه من أنشطة ومهام وأهداف هو بالضبط ما يجب أن يتم بما في ذلك تحديد للانحرافات إن وجدت وأسبابها وطرق علاجها"³ .

- تعريف سيد الهوراي

عرف الرقابة بأنها: عملية منهجية يستطيع من خلالها المديرون ضبط مختلف الأنشطة التنظيمية، لتتوافق مع التوقعات المقررة في الخطط والموازنات والأهداف، ومعايير الأداء"⁴ .

1- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال : مدخل وظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000م، ص 403.

2- شوقي ناجي جود، إدارة الأعمال منظور كلي، دار حامد للنشر، بيروت، 2010م، ص 233.

3- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الدار الجامعية للنشر، بيروت، 2004م، ص 233.

4- سيد الهوراي، الإدارة الأصول والاسس العملية، دار الجيل للطباعة و النشر، القاهرة، 2002م، ص 320.

- تعريف ليون (Megginson) Leon)

عرف الرقابة بأنها " :عملية للتأكد من أن الأهداف التنظيمية والإدارية تحققت على أكمل وجه، وهذا متعلق بطرق جعل الأشياء تنفذ كما هو مخطط لها.¹"

من خلال التعريفات السابقة للرقابة الإدارية، نجد أن الاختلاف بينهما يقتصر على مجرد الاختلافات اللفظية في المفردات المستعملة للتعبير عن المفهوم والمضمون نفسه، وقد اتفقت جميعها على العناصر الرئيسة التالية، وهي²:

أ- ضرورة تحديد الأهداف، ووضع المعايير.

ب- ضرورة متابعة وقياس الأداء الفعلي وفق المعايير المخططة.

ج- ضرورة تصحيح الفرق بين الثنائي الفعلية والمخطط الموضوعية.

وبناء على ما تقدم فإنه يمكننا القول إن الرقابة اصطلياً لأخطاء العاملين وممارسة سبل السيطرة عليها لتحقيق نوع من التنظيم والفاعلية داخل المؤسسة، وهي الوسيلة التي تستطيع بها السلطات معرفة كيفية سير العمل داخل المؤسسة، وذلك للتأكد من حسن سير العمل،

1 - Megginson ,Leon C ,&other - Management Concppts & Applications- Harper & Row publishers ,2rd edNew York ,1989 ,p411 .

2- عبد الرحمن الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية، عمان، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، 1997م، ص 19 .

لتحقيق الأهداف، وكشف الأخطاء والتقصير والانحراف، والعمل على إصلاحه ووضع الإجراءات الوقائية اللازمة¹.

ثانياً: أهمية الرقابة الإدارية

تعد الرقابة أداة مهمة في تنظيم الحياة، كما تعتبر مهمة في حياة المنظمات وخاصة إذا تمت الأمور بسهولة كما خطط لها فإنها تكون تحت الرقابة والسيطرة². كما تظهر أهمية الرقابة في كونها وظيفة إدارية أساسية لجميع المديرين في جميع مستويات المنظمة فهي الوظيفة التي تراقب الأداء وتأخذ الإجراء التصحيحي عند الحاجة³. وتبدو أهمية الرقابة على أنها بمثابة منظم الحرارة أي الترموستات (Thermostat) الموجودة في الأماكن المكيفة حينما تنحرف الحرارة داخل هذه الأماكن فتقوم هذه الترموستات بتجديد هذا الانحراف والاستجابة تبعاً لذلك، حتى يمكن أن تصل الحرارة إلى المعدل الطبيعي⁴.

أما عالم الإدارة الفرنسي هنري فايول فإنه يعطي للرقابة أهمية واهتماماً خاصاً، وقال بأنها التحقق من أن كل شيء قد تطبقاً للخطة التي وضعت والأوامر التي أعطيت وفقاً

1- ناصر عبدالله ناصر المعيلي، الرقابة على الموارد البشرية، مجلة عالم الاقتصاد، العدد 189 المملكة العربية السعودية، 2007م، ص 12.

2 - Changan, JS ،Management Theory & Practice، Vikas publishing house ، New York ،1999، p290.

3 - Haimann ،theo-Supervisory Management-for Helthcare Organizations، Catholic Health Association of The United States-4th ed. 1991، p. 550.

4- أحمد ماهر، الإدارة-المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، القاهرة، 2005م، ص 20.

للمبادئ والمعايير، بقصد توضيح الأخطاء والانحرافات حتى يمكن تصحيحها، وتجنب الوقوع فيها¹.

لا مرء في أن الرقابة تتميز بأنها عملية مستمرة وملازمة لوظائف الإدارة الأخرى، وكذلك تُعد عملية مستمرة، دائمة ومتجددة تمارسها الإدارة من ذات نفسها أو بتكليف من غيرها للتأكد من أن ما يجري عليه العمل داخل الوحدات الإدارية والاقتصادية يتم وفق الخطط الموضوعة، والسياسات المرسومة، والبرامج المعدة، وفي حدود القوانين والقواعد، والتعليمات المعمول بها، لتحقيق الأهداف المنشودة، والنتائج المرغوب فيها، ومن ثم فإنها تقوم بدور مهم وأساس في تحديد كفاءة الإدارة، ورفع مستوى فعالية النشاطات، وضمن ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها القادة الإداريون، وتنفيذ هذه القرارات بأفضل صورة ممكنة². وبذلك تظهر الحاجة إلى أهمية الرقابة نتيجة للعديد من الأسباب من أهمها:

1. توضح الرقابة الانحرافات التي قد تحدث أثناء عملية التنفيذ، وبالتالي تحديد الإجراءات اللازمة، لتصحيح هذه الانحرافات. توجد دائما فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه تحديد الأهداف، والخطط، والوقت الذي يتم فيه التنفيذ، وقد يصاحب ذلك ظروف غير متوقعة تسبب انحرافاً في الإنجاز.

1- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، مرجع سابق، ص 240.

2- حزام مطر المطيري، وهاني يوسف، الاقتصاد والإدارة، مجلة الملك عبد العزيز، عدد 10، 1997م، ص 66.

2. تعتمد الرقابة على توجيه المخططين، وتوضيح نقاط الضعف التي قد تحدث في خططهم التي يظهرها النظام الرقابي بوصفها نتيجة للانحرافات، مما يترتب عليه التغيير، أو التعديل في الخطط والإجراءات¹.
3. تعمل على المواءمة بين أهداف الأفراد بقدر الإمكان حتى تضمن الأداء الفعال وحتى يقلل الصراع والنزاع بين المنظمة والأفراد، لأنه في العادة تختلف أو تتداخل أهداف التنظيم وأهداف العاملين داخله، حيث توقعات الأفراد وأهدافهم ممكن أن تتعارض مع أهداف المنظمة، والرقابة تسعى دائماً في المقام الأول لتحقيق الأهداف التنظيمية ومواءمتها مع أهداف الأفراد لتقليل الصراعات، والنزاعات بين المنظمة والأفراد ، فقد يكون هدف المنظمة على سبيل المثال تحقيق الأرباح وفي الوقت نفسه يكون هدف الأفراد زيادة الدخل عن طريق الحوافز المعطاة على كميات الإنتاج، وهنا هدفان غير متطابقين، فقد ينتج عن زيادة الإنتاج بزيادة الحوافز زيادة الوحدات المعيبة ويأتي هنا دور الرقابة في المحافظة على مستوى الجودة عن طريق جعل العامل يعمل بإتقان وعناية².
4. مما لا شك فيه أن للرقابة دور فعال في الجانب الاقتصادي، وذلك أن وقوع الأخطاء وعلاجها قد يكلف المنظمة أموالاً باهظة، ومن ثم فإن الرقابة قد تجنب المنظمات بعض الأخطاء وتوفر عليها التكاليف³.

1- جاد الله الرب، محمد سيد، تنظيم و إدارة منظمات الأعمال، منهج متكامل في إطار الفكر الإداري التقليدي والمعاصر، مطبعة العشري، الاسماعيلية، 2005م، ص 385 .

2- محمد فريد الصحن، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1998م، ص 53.

3- مدني عبد القادر علاقي، الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، دار جدة للنشر، 2000م، ص 443.

5. النظام الرقابي يتكامل ويتفاعل، ويؤثر ويتأثر بنظام التخطيط والتنظيم والتوجيه حيث يوجّه النظام الرقابي الفعال هذه الوظائف نحو نقاط الضعف، ونقاط القوّة. ونظراً لأهمية الرقابة في صلتها الوثيقة بالمكونات الإدارية أو الوظائف الإدارية الأخرى، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الرقابة عمل يسبق ويواكب ويولي وظيفة التخطيط والوظائف الأخرى كالتنظيم والتوجيه¹.

ثالثاً: أهداف الرقابة الإدارية

لعل اتساع نشاط الإدارة في أي مؤسسة وزيادة حجمها، وتنوع نشاطاتها، وتعقد أعمالها، وزيادة عدد العاملين فيها، قد يستدعي متابعة دائمة لهذه النشاطات، ومراقبة مستمرّة لهذه الأعمال للتأكد من أنها تسير وفقاً للخطة الموضوعية والسياسات المرسومة، والبرامج المعدة، وللتأكد من أن الموظفين يمارسون هذه المهام والأنشطة وفقاً للقوانين وفي إطار واجبات ومسؤوليات الوظيفة التي يشغلها الموظف². مما لا شك فيه أن أهداف الرقابة تتنوع وفقاً لنوع الرقابة التي يتم تطبيقها، حيث إن هناك أجهزة مستقلة تمارس الرقابة على أعمال المؤسسات العامة، في حين أن هناك رقابة تمارسها الإدارة على نفسها، وبالتالي فإن أهداف الرقابة تطورت تبعاً لتطور الدولة، ولم يعد اقتصر الرقابة على التأكد من أن الأداء العام للمنظمات يتم وفق الأنظمة وفي حدود التعليمات بل تجاوز ذلك ليشمل التأكد من

1- شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال منظور كلي، مرجع سابق، ص 358.

2- حزام مطر المطيري، وهاني يوسف، الاقتصاد والإدارة، مرجع سابق، ص 68.

ممارسة الأداء العام في المنظمات بأقل تكلفة ممكنة¹. وبالتالي فإن أهداف الرقابة الإدارية تتمثل في الآتي²:

- أ - إخضاع المؤسسة، وما لها من سلطات وصلاحيات للرقابة الفعالة، لتبقي المؤسسة وما تمارسه من أنشطة ضمن القوانين المنصوص عليها.
- ب - مراقبة نشاطات وأعمال موظفي الإدارة، بحيث يكون المعيار هو الإجراءات القانونية المعمول بها في المؤسسة، إلى جانب عنصري الجودة والإنتاجية.
- ج - التأكد من حسن استخدام الموارد المادية والبشرية في المؤسسة، أي أن تقوم الرقابة بتحديد ما تم تنفيذه عن طريق تقييم الأداء، واتخاذ الإجراءات العلاجية، حتى يتماشى الأداء مع الخطط الموضوعة.
- د - العمل على تحقيق الوفرة المادي في عمليات التنفيذ، ومحاولة الحد من الإسراف، والعمل على مطابقة المسائل المالية مع حدود القواعد المقررة.
- هـ - رفع مستوى فعالية وكفاءة الأنشطة الفنية حيث إن العمليات الفنية تُؤدَّى وفقاً للأصول المقررة وعلى الوجه المطلوب.
- و - توفير بدائل وأساليب حديثة لحلّ المشكلات، وتلافيها في المستقبل.
- ز - الكشف عن ميزات وإبداعات أفراد المؤسسة لمكافأهم وتحفيزهم، والتأكد من الحقوق والمزايا المقررة لهم، مع ضمان المساواة للجميع أمام القانون.

1- حمدي القبيلات، الرقابة الإدارية والمالية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط 2، 2001م، ص 22.

2- عبد الرحمن الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية، مرجع سابق، ص 30.

ح - ضمان اتخاذ القرارات السلمية على مختلف المستويات الإدارية، وتنفيذ هذه القرارات بأفضل صورة.

ط - التأكد من أن المستويات الإدارية العليا في المنظمة هي على إمام كافٍ بما يجري من أعمال في المستويات الإدارية الأخرى للمؤسسة¹.

فإذا قامت الرقابة على هذه الأسس فإن ذلك يعمل على حماية الصالح العام، وتحديد المسؤوليات لمرتكبي المخالفات، والعمل على توجيه المسؤولين لاتخاذ القرارات الصحيحة ومراقبة الخطط الموضوعة، لرفع الأداء وتحقيق الأهداف.

رابعاً: النظرية في الرقابة

بدأ التأسيس لقواعد الرقابة نظرياً منذ ظهور النظرية العلمية لفردريك تايلور (1856-1915) ثم لهنري فايول (1841-1925) والأخير يعد واحداً من رواد الإدارة التقليدية والذي ركز أكثر من تايلو على الإدارة العليا أي على جانب الرقابة ، ويعتبر توصيفه للرقابة من أقدم الأفكار وأشهرها في نظريات الرقابة والتي لازالت أسسها إلى يومنا هذا ، حيث قال بأن الرقابة تعني " : التأكد من أن كل شيء يسير وفقاً للخُطط الموضوعة، والتعليمات الصادرة، والمبادئ القائمة، وتهدف الرقابة إلى كشف نقاط الضعف والأخطاء، ومنع حدوثها في المستقبل، وتمارس الرقابة على الأشياء، والأشخاص، والإجراءات² . وفي نظريته

1- عبد الرحمن الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية، مرجع سابق، ص 31 .

2- عمر وصفي عقيلي وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000 م، ص 251.

يرى فايول أن عناصر التي تختص بها الإدارة هي " : التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة، الضغط، السيطرة والتحكم¹ .

المطلب الثاني: أنواع ووسائل الرقابة الإدارية

أولاً: أنواع الرقابة الإدارية

تتعدد أنواع الرقابة الإدارية في المؤسسات، وذلك حسب طبيعة الجهة القائمة بالرقابة، والتوقيت الخاص بالنشاط الرقابي، وتعتمد أنواع الرقابة في تصنيفها على معايير متنوعة منها الزمن والهدف، والتخصص والمصدر. وبالتالي تنقسم أنواع الرقابة إلى ما يلي:

1- الرقابة طبقاً للتوقيت أو حسب المدى الزمني التنفيذ

وينقسم هذا النوع من الرقابة إلى ثلاثة أنواع:

أ- الرقابة السابقة للتنفيذ

ويطلق عليها أيضاً الرقابة الموجهة والرقابة الوقائية أو المباشرة أو إذن البدء أي أنها الرقابة التي تتم قبل انجاز العمل². يعدّ هذا النوع من الرقابة مدخلاً لمراقبة استخدام المدخلات داخل نظام الأنشطة التنظيمية بوصفه وسيلة لإنجاز أهداف التنظيم، حيث يركز المديرون على اختيار أفضل المدخلات في مستوي التشغيل وتجنب المشكلات قبل وقوعها، وضبط ومراقبة التغير في المستوى الاستراتيجي بالكشف عن التغيرات الرئيسة في البيئة والتي قد تؤثر على

1- جابر عبد الحميد جابر، أحمد خيرى كاظم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية، القاهرة، 1984م، ص15.
2- McGrow-Hill publishing 2003 pearce, J, A, & Robinson, Jr, Richard B Strategic Management company, New York, p584-586.

تنفيذ الأهداف طويلة الأجل، ويعمل هذا النوع من الرقابة على أساس التنبؤ، أو توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه¹.

ويتميز هذا النوع بأنه أفضل أنواع الرقابة، وأدقها في أعمال المستويات الدنيا، وفي الوقت نفسه فإن المغالاة في استخدام الرقابة الموجهة قد تؤدي إلى نتائج عكسية بسبب المضايقات التي يستشعرها الموظفون من جهة، وضياع وقت الإدارة العليا بانشغالهم عن وظائفها الرئيسية من جهة أخرى².

ب- الرقابة المتزامنة

وتُسمى أيضاً الرقابة المرحلية أو في الرقابة التخطيطية، أو الرقابة نعم أو لا، وهي تعني إمكانية الاستمرار في النشاط أما إيقافه³. وتتم هذه الرقابة أثناء تنفيذ العمل، وعلى كل مرحلة من مراحل تنفيذه، وتهدف هذه الرقابة في مستوى التشغيل إلى التحقق من أن العمل يؤدي بطريقة ملائمة، وأن الأحداث تتم كما هو مخطط لها، وفي مجال المستوى الاستراتيجي تركز هذه الرقابة على النتائج الربع سنوية، وكذلك الأحداث والمراحل المهمة للتعرف على طبيعة التقدم التنظيمي، والعمل على اتخاذ التعديلات الضرورية⁴.

ج- الرقابة اللاحقة

-
- 1- علي عباس، الرقابة الإدارية على المال والأعمال في الشركات المساهمة والمؤسسات المصرفية، عمان، 1995م، ص 11.
 - 2- محمد عبد الفتاح ياغي، الإدارة العامة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2010م، ص 88.
 - 3- إيهاب صبيح محمد زريق، الإدارة الأسس والوظائف، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001م، ص 118.
 - 4- إيهاب صبيح محمد زريق، الإدارة الأسس والوظائف، مرجع سابق، ص 118.

ويطلق عليها أيضاً الرقابة بعد التنفيذ، وكذلك الرقابة التاريخية، وتركز هذه الرقابة على نواتج الأنشطة التنظيمية بعد إتمام هذه الأنشطة حيث يقارن الإنجاز مع المعايير الموضوعية، وتحقق هذه الرقابة ثلاث أدوات وهي:

أ- تزود المديرين بالمعلومات التي تساعد في تقييم أداء الأنشطة التنظيمية المسؤولين عنها.

ب- تستخدم بوصفها أساساً، لتقييم الأفراد ومكافأهم.

ج- تكون الرقابة مسؤولة عن المدخلات أو العمليات.

كذلك تزود الرقابة اللاحقة المديرين بالمعلومات التي تُساعد على تعديل الخطط أو تغييرها، ومما ينبغي الإشارة إليه هنا أن المديرين الذين يمارسون هذا النمط من الرقابة يحاولون اتخاذ خطوات تصحيحية في التنظيم عن طريق الاطلاع على التاريخ التنظيمي على مدى مدة زمنية محددة، وهذا التاريخ يركز على عامل واحد فقط مثل الجرد، أو على العلاقات فيما بين العديد من العوامل مثل صافي الدخل قبل الضرائب، وحجم المبيعات، وتكاليف التسويق¹. ويفتقر هذا النوع فاعلية نظراً، لأنه يكتشف الانحرافات أو الأخطاء بعد وقوعها فتقلل من أهميتها، لأنها لا تمنع الخطأ ولا يستفاد منها إلا عند إعداد الخطوة الجديدة².

2- أنواع الرقابة حسب التخصص:³

1 - IBD ,Certo ,Samuel C ,P , 528 .

2- محمد عبد الفتاح ياغي، الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 91.

3- عمر وصفي عقيلي وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 257.

ويطلق عليها أيضاً الرقابة حسب النشاطات، حيث تتعلق بالنشاط أو التخصص الذي يتم مراقبته، وتشمل النواحي الإدارية، والتنظيمية، والوسائل وطرق العمل، والنواحي المالية، وشؤون الموظفين، والقوانين واللوائح، والمشكلات التي تعوق تحقيق سير العمل والأهداف، وتشمل ما يلي:

أ- الرقابة على الأعمال الإدارية

وتقوم على التأكد من حسن سير العمل الإداري بالوحدات الإدارية، وكذلك حسن استخدام الموارد البشرية وذلك للتأكد من تنفيذ السياسات التي تقررت بما يحقق أهداف المؤسسة، وتكون مهمة الرقابة هنا متابعة الأداء والتقييم.

ب- الرقابة المحاسبية والمالية

وتركز هذه الرقابة على نشاطات الإدارة المالية المتعلقة بتحصيل وصرف الأموال وحسن استخدامها أي أنها تركز على البيانات المالية، والهدف منها مراجعة المحصل من الإيرادات والمنصرف من الإنفاق للتأكد من دقة التصرفات المالية، وكشف الأخطاء، والبحث عن أسباب حدوثها وإيجاد الطرق والوسائل الكفيلة لعلاجها، وتحديد المسؤولين عن الأخطاء ومحاسبتهم¹.

ج- الرقابة الفنية

وهي التي تتركز على الأعمال الفنية التي يمارسها الفنيون في المجالات المهنية أو الحرفية مثل الأعمال الطبية (وزارة الصحة تقوم بالرقابة الفنية على المستشفيات)،

1- عمر وصفي عقيلي وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 258.

والصحفية (وزارة الإعلام)، التربوية والتعليمية، والقانونية، والاقتصادية وغيرها، ويمارس هذا النوع من الرقابة أجهزة هيئات التفتيش الفني، والمراقبات الفنية الداخلية والخارجية، ويقوم بها شخص ينتمي للمهنة محل الرقابة فلا يمكن لأي شخص خارج المهنة أن يمارسها. ويستخدم هذا النوع من الرقابة في المجالات المهنية و الحرفية والتي يمارسها الفنيون، مثل الرقابة على الأعمال الطبية، والهندسية، والمحاسبية، والقانونية، والاقتصادية¹.

د- الرقابة على النشاط الروتيني

توجد عمليات وأعمال كتابية تقوم بها المؤسسات يطلق على هذه الأعمال عدّة مسميات مثل: إجراءات العمل، وروتين العمل، وطرق وأساليب العمل وتعتبر الإجراءات وسائل القيام بالأعمال، وبدونها لا يكتمل العمل². من أمثلة ذلك إجازات الموظفين والمشتريات من الأثاث، والبريد الصادر والوارد، والوثائق في الملفات، وهناك بعض الطرق الفنية الأساسية التي تستخدم الرقابة على تلك الإجراءات الروتينية منها³:

1 - خريطة سجل الآلة

توضح كمية العمل الذي تؤديه كل آلة، وبيان الوقت الضائع دون استخدام، وذلك على هيئة رسم بياني يظهر عدد الساعات التي اشتغلتها الآلة الواحدة كل يوم من أيام العمل وما أنتجته من وحدات سلعية خلال تلك الساعات.

2- سجل العامل

1- محمد عبد الفتاح ياغي، الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 98.

2- محمد عبد الفتاح ياغي، الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 98.

3- ماجد محمد الفراء، وآخرون، الإدارة المفاهيم والممارسات، غزة، 2003م، ص 224.

ويهدف هذا السجل إلى معرفة الوقت الذي يستغرقه العامل في عمله ومقدار الإنتاج الذي حققه في ذلك الوقت والغرض من هذا السجل هو التعرف على مدى إنجاز العامل لواجباته خلال الوقت المقرر.

3- خريطة التصميم

وهي توضح سير العمل وفقاً لتسلسل العمليات ومراحلها وتختلف عن خريطة سجل العامل في أنها توضح العمليات التي تتأخر عن موعدها.

4- خريطة تقدم العمل

توضح هذه الخريطة مركز العمليات من حيث ما هو مطلوب عمله مثلاً في أوامر التشغيل التي عهد بها إلى الآلات وما تم إنجازها.

3- أنواع الرقابة حسب أهدافها أو موضوعاتها

ويطلق عليها في بعض المراجع الرقابة من حيث نوعية الانحراف، وهي تنقسم إلى نوعين هما الرقابة الإيجابية، والرقابة السلبية.

أ- الرقابة الإيجابية

وتهدف إلى التأكد من أن التصرفات والإجراءات تسير وفق اللوائح والأنظمة والتعليمات المعمول بها بما يكفل تحقيق الأهداف¹. ويتم ذلك عن طريق تحديد الانحرافات الإيجابية، لمعرفة أسبابها وتدعيمها، ثم الاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل.

1- محمد عبد الفتاح ياغي، الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 319.

ب- الرقابة السلبية

تهدف إلى اكتشاف الأخطاء وتصيدها، والهدف من هذه الرقابة منع حدوث المخالفات، وذلك عن طريق معاقبة المسؤولين عن سوء استعمال السلطة دون توجيه انتباه إلى أوجه القوة والضعف في التنفيذ. وبذلك يمكن القول إن هذه الرقابة تقوم على تحديد الانحرافات السلبية، ومعرفة أسبابها ومسبباتها.

4- أنواع الرقابة حسب مصدرها

ويمكن تصنيف الرقابة حسب مصدرها إلى نوعين هما: رقابة داخلية ورقابة خارجية، ويقسم كل نوع إلى أنواع وهي:-

أ- الرقابة الداخلية

تم هذه الرقابة داخل المؤسسة وعلى كافة المستويات الإدارية والأفراد العاملين فيها على اختلاف وظائفها ومواقعهم في التنظيم، وتشتمل على كافة الأنشطة دون استثناء، ويلزمها التحكم في الأداء من الداخل، وحسب تسلسل العمل ومراحله مما يجعل السيطرة الإدارية كاملة بقدر الإمكان، ويمكن القول إن الرقابة الداخلية هي التي تمارسها كل مؤسسة بنفسها على أوجه نشاطاتها التي تؤديها، وتمثل الأساليب والسياسات الرقابية التي يتوصل إليها الرؤساء الإداريون، لضمان تنفيذ التعليمات والأوامر الصادرة إلى مرؤوسيه، ويكون من حق هؤلاء الرؤساء محاسبة مرؤوسيه عن الأخطاء التي يرتكبونها واتخاذ الإجراءات، لتصحيحها¹. وتنقسم الرقابة الداخلية إلى ثلاثة أنواع رئيسية، وهي:

1- علي عباس، الرقابة الإدارية على المال والأعمال في الشركات المساهمة والمؤسسات المصرفية، مرجع سابق، ص 14

1- الرقابة الرئاسية

وهي الرقابة التي يمارسها الرئيس على مرؤوسيه، وتُسمى أيضاً بالرقابة التسلسلية والتي تبدأ من الرئيس في قمة الهرم، وتنتهي بالمستويات الإدارية الدنيا، وتتخذ هذه الرقابة صورتين هما الرقابة على الأشخاص، والرقابة على الأعمال.

2- الرقابة على الأشخاص

يخول هذا النوع من الرقابة للرئيس الإداري ممارسة سلطة التنظيم والتأديب من جهة وسلطة إصدار الأوامر والتعليمات من جهة أخرى، ويتولى الرئيس الإداري الأعلى تنظيم إدارته من الداخل ويقوم بتوزيع العاملين في إدارته على الفروع المختلفة، ويحدد الاختصاصات المنوطة بهم لتحديد المسؤوليات، وكذلك يقوم الرئيس بمخالفة العاملين فله سلطة إنزال العقاب التأديبي في حال مخالفتهم لأعمالهم مما يعرقل سير العمل، ويمارس الرئيس هذه الاختصاصات في حدود القانون، وللرئيس حق إصدار الأوامر والتعليمات وهي ملزمة لمرؤوسيه¹.

3 - الرقابة على الأعمال

يمارس الرئيس الإداري الذي هو في قمة الهرم هذه السلطات من خلال الوسائل التالية: الإشراف الإداري، او لتفتيش الدوري المفاجئ، او لتقارير الإدارية بأنواعها، وفحص الشكاوى المتعلقة بأعمال الموظفين، ونتيجة للسلطة التشكيلية تكون مسؤولية الرئيس عن أعمال مرؤوسيه فالرئيس مسؤول عن التأكد من حسن سير العمل، ومن أن تعليماته وتوجيهاته، وقراراته، وكذلك التعليمات الصادرة من رؤسائه منفذة بصورة

1- علي عباس، الرقابة الإدارية على المال والأعمال في الشركات المساهمة والمؤسسات المصرفية، مرجع سابق، ص 15.

صحيحة ومرضية، وتستهدف هذه الرقابة ضمان الملاءمة للأعمال الإدارية الصادرة من المرؤوسين¹.

وتتم الرقابة في اتجاهين أما من الرئيس الإداري، وإما من المرؤوس بتقديم تظلم إلى الرئيس، وتمثل الرقابة على الأعمال في الرقابة الفنية، والرقابة الإدارية، والرقابة السابقة، والرقابة اللاحقة، وبالتأكيد فإن الرقابة بالرغم من اختلاف أنواعها إلا أنها تكمل بعضها بعضاً في كثير من الأعمال.

4- الرقابة الوصائية

وهي التي تمارسها السلطات المركزية علي الهيئات اللامركزية مثل المؤسسات العامة، والبلديات، وهذه الهيئات تتمتع باستقلالها المالي والإداري. وبالرغم من تمتعها بهذه الاستقلالية إلا أنها تخضع لنوع من الرقابة يُسمى الوصاية الإدارية أو الرقابة الوصائية تمارسها الإدارة المركزية، وتدار هذه الرقابة من قبل مجالس إدارة مستقل نيابة عن الأجهزة المركزية حيث إن هذه المؤسسات العامة لها شخصية معنوية تمكنها من إدارة شؤونها بأساليب، ونظم تختلف عن إدارة الوزارات، والمديريات العامة. وتشمل الرقابة الوصائية حق السلطة المركزية في التصديق على قرارات الهيئة اللامركزية، والحلول محلها استثنائياً، وحلها أو إيقافها عن العمل².

5- الرقابة المتخصصة

1- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، مرجع سابق، ص 251.
2- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، مرجع سابق، ص 252.

تقوم بهذه الرقابة عناصر بشرية فنية متخصصة داخل المؤسسات، وظيفتها الرقابة والتفتيش على سير العمل في هذه المؤسسات للتأكد من تنفيذ السياسات المقررة مسبقاً، ومن أمثلة هذه الأجهزة المتخصصة، وحدة الرقابة المالية أو وحدة شؤون الموظفين¹.

ب- الرقابة الخارجية

وهي الرقابة التي تكون من خارج المؤسسة بصرف النظر عن القائمين بها، فقد تكون الرقابة على حملة الأسهم، أو رقابة الرأي العام، أو الصحافة، أو تمثل رقابة من خارج المؤسسة تقوم بها أجهزة رقابية متخصصة تكون تبعيتها في الغالب للدولة².

ثانياً : وسائل الرقابة الإدارية

لا يستطيع المديرين كل مرة القيام بالرقابة على الأنشطة، والمرؤوسين، والموارد مع تذكر مبادئ الرقابة وخطواتها، لهذا يجب أن يزود المديرين بأدوات رقابية قوية يمكن عن طريقها تحقيق الأهداف التي أنبسطت بها، وتتنوع الوسائل الرقابية أو الأدوات بحسب طبيعة وظروف الأعمال الإدارية، وقد اختلفت آراء الكُتّاب حول تحديد هذه الوسائل، ولكن يمكن القول إن التصنيف السائد لوسائل الرقابة يتمثل في الملاحظة، والتقارير، والموازنات التقديرية. وتضح أهمية تحديد وسائل الرقابة حين الربط بينها بتحقيق أهداف الرقابة، حيث إن استعمال تلك الوسائل والأدوات الرقابية يؤدي إلى نجاح نظام الرقابة

1- أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، دار الشباب الجامعية، مصر، 2008م، ص 226.

2- أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 226.

الإدارية في بلوغ الأهداف التي يرمي لها، وفي مقدمتها قياس الأداء الفعلي ونتائجه¹.
ومن أهم الوسائل أو الأدوات الرقابية ما يلي:

1- الملاحظة الشخصية والمتابعة

الملاحظة الشخصية هي أداة أو وسيلة رقابية للحصول على معلومات رقابية ملائمة لجميع المجالات الرئيسية وتستخدمها الإدارة على اختلاف مستوياتها مثل المدير العام ومديري الإدارات المساعدين، ورؤساء الأقسام والموظفين ومشرفي العمال².

وتعد الملاحظة من أبسط الوسائل الرقابية، إذ يستطيع المدير ملاحظة عمل المجموعة بنفسه، وقياس مدى تقدم وملاءمته مع المستوى المطلوب، والملاحظة الشخصية مرتبطة بوجود المدير، ليرى ما يجري، وهذا يتطلب دون شك قيام المدير بطلب من رؤوسيه الاحتفاظ بسجلات عن عملهم³. وبالرغم من أهمية الملاحظة وفوائدها إلا أنه يؤخذ عليها من بعض العيوب والانتقادات من بينها ما يلي:

1- إهدار وقت المدير نظراً لانشغاله في التفاصيل على حساب الأعمال الأخرى حيث إن الحصول على معلومات بهذه الطريقة يستغرق وقتاً طويلاً، ولا يستطيع المدير تكوين انطباع دقيق عن كل موظف أو عامل.

2- تعرض المدير لكثير من الانتقادات وسوء التفسير من جانب الأفراد حيث يعتبرها بعضهم تدخلاً في أعمالهم، وكذلك تفسيرها على أنها عدم ثقة بهم، وتقل بالتالي فعالية الأداء.

1- عبد الرحمن الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية، مرجع سابق، ص 124.

2- عبد الرحمن الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية، مرجع سابق، ص 125.

3- علي عباس، الرقابة الإدارية على المال والأعمال في الشركات المساهمة والمؤسسات المصرفية، مرجع سابق، ص 80.

3- نقل معلومات عن طريق المرؤوسين غير دقيقة عن زملائهم، ليظهروا أمام المديرين بأنهم أكثر انتماء وإخلاصاً من غيرهم¹.

أما عن المتابعة فهي وسيلة للتعرف الدائم والمستمر والآلي على كيفية إنجاز العمل وسير مراحلها، فعن طريق المتابعة يدرك مدى التقدم في عملية التنفيذ الرئيس، ويتم الاطلاع أولاً بأول على آخر المعلومات والبيانات اللازمة للإدارة العليا، لإجراء التقييم المستمر، والغرض الرئيس للمتابعة هو الحصول على آخر المعلومات والنتائج والتي تعتبر معلومات مرتدة تساعد الإدارة على ترشيد قراراتها².

4- التقارير الإدارية

يعرف التقرير بأنه نظام محدد للمعلومات وليس مجرد حشد للمعلومات أو تجميعها بغض النظر عن طبيعة هذه المعلومات³. والتقارير الإدارية يمكن تعريفها بأنها تقارير يتم إعدادها ووضعها، لمعرفة مدى كفاية العمل الإداري ومدى سيره نحو تحقيق الأهداف⁴. وكذلك يقصد بالتقارير الإدارية أيضاً: تلك التقارير التي توضع لقياس مستوى العاملين، أو لتوضيح الكيفية التي تنجز بها الأعمال الإدارية، وتكون هذه التقارير عادة في صورة نموذج رقابي تحدد فيه نوعية البيانات المطلوبة، وتقوم الجهة المتوفرة عندها هذه البيانات بتسجيلها في النموذج وتقديمها للإدارة العليا⁵.

1- عبد الله، شوقي حسين، أصول الإدارة، القاهرة، دار النهضة العربية للنشر، 1984م، ص 482.

2- عبد الرحمن الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية، مرجع سابق، ص 130-131.

3- عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة - المفاهيم والاتجاهات الحديثة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1993م، ص 304.

4- كمال جعفر المفتي، الرقابة الإدارية ودور الوحدات الرقابية في الأجهزة والمصالح الحكومية بالمملكة، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 41، 1984م، ص 126.

5- عبد الرحمن الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية، مرجع سابق، ص 124.

ثالثاً: فوائد التقارير الإدارية

أصبحت التقارير وسيلة فعالة لا غنى عنها للإدارة إذ إنه ا تُعرف الإدارة بكيفية سير العمل، وبذلك يجب أن تقدم معلومات فورية عن العمليات الجارية، ومن ثم فهي تساعد الإدارة في إمكانية تحسين العمل عما هو جارٍ حالياً، وتمكن الإدارة من متابعة نتائج أعمال المؤسسة وتقويمها، وتعتبر التقارير أداة مهمة لتوجيه ودفع الوحدة أو الشخص بأن يتبع بالضبط الخطة المحددة الموضوعة، لكي تساعد في ربط العمليات الجارية داخل المؤسسة بعضها مع بعض، وفي تعاون العاملين على إنجازها، مما يخلق جواً ملائماً، لتحقيق أهداف المؤسسة¹. ولذلك فإن فوائد التقارير تتمثل في التالي:

أ- نقل البيانات والمعلومات وعرض المشكلات وإعطاء صورة عن العمليات الإدارية الجارية، وتقديم التوصيات والاقتراحات، وتقييم أداء كل من الرئيس والمرؤوسين.

ب- تساعد التقارير على اتخاذ القرارات الفعالة خاصة في المؤسسات الكبيرة، كما تساعد المعلومات والبيانات والتقارير التي تصف الوضع الراهن للإنجاز، وما يجب عمله، لتصحيح الانحراف أو التوصيات التي تحول دون حدوثها².

ج- توضح مستوي الأداء وطريقة التنفيذ في جميع إدارات المؤسسة حيث يمكن الاعتماد عليها في بيان مدى تقدم تلك الإدارات ونجاحها³.

1- دليل مهارات الاتصال وكتابة التقارير، إعداد مركز دعم التنمية والتأهيل المؤسسي DIS، مؤسسة ماعت للسلام والتنمية وحق الإنسان، 2008م.

2- عبد الرحمن الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية، مرجع سابق، ص 124.

3- أحمد محمد غنيم، إدارة الأعمال، المكتبة العصرية للطباعة والنشر، والتوزيع، المنصورة، مصر، 2002م، ص 314.

د- يعتبر نظام التقارير الوسيلة الرئيسة للاتصال بين الرئيس والمرؤوس وبين الإدارة والمستويات التنفيذية المختلفة¹.

رابعاً: أنواع التقارير الإدارية

هناك العديد من التقارير داخل المؤسسات المختلفة، وتختلف هذه التقارير باختلاف توقيت إصدارها ومحتواها، والشكل التي تظهر به، بما يخدم الهدف منها ويحقق احتياجات قارئها أو المستفيد منها، وتتمثل أهم أنواعها فيما يلي:

1- التقارير الرسمية والتقارير غير الرسمية

التقارير الرسمية هي التي ينبغي أن تكتب بقواعد وأنماط معينة. أما التقارير غير الرسمية فهي التي تكتب في شكل مذكرة مختصرة، وهي تتعرض لبعض النقاط التي يكون لها أهمية خاصة وسريعة².

2- التقارير الشفوية والتقارير المكتوبة

التقارير الشفوية هي التي تبلغ شخصياً أو بالهاتف، وتتم كذلك عن طريق تبادل الرأي والمقابلات الشخصية، وتبادل الأفكار والمقترحات. أما التقارير المكتوبة فهي التي تأخذ في الغالب شكل البيانات الرقمية أو قد تكون إنشائية، أو على شكل خرائط وأشكال بيانية، ومن مزاياها أنها يمكن حفظها في ملفّات لحين الرجوع إليها.

1- السيد عبده ناجي، الرقابة على الأداء من الناحية العملية والعلمية، القاهرة، 1991م، ص 59.

2- أحمد محمد غنيم، إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 315.

وتعد التقارير المكتوبة أو الشفوية من الوسائل الجيدة لقياس الأداء إذا كانت الإدارة تعمل خلال 34 ساعة يومياً، أو تعمل خلال 7 أيام في الأسبوع، ويعتمد المدير على التقارير لتغطية ساعات العمل خلال عدم وجوده.

لذلك يجب أن تكون التقارير واضحة وكاملة وصحيحة ومقنعة، وكذلك يجب أن تكون مختصرة متضمنة كل النقاط الرئيسة خصوصاً الاستثناءات والتي تحتاج إلى انتباه المفتش للنقاط التي تكون منحرفة عن المعايير، وبالتركيز على مناطق الضعف، و يُسَمَّى ممارسة المبدأ الاستثنائي حيث يكون الأداء منحرفاً عن المعايير.¹

3- التقارير الدورية والتقارير غير الدورية (الخاصة)

تقدم التقارير الدورية في أوقات محددة قد تكون يومية، أو أسبوعية، أو شهرية، أو فصلية، أو سنوية أو بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع، أو بعد انتهاء المشروع كله.² وتتعلق التقارير الدورية بمجموعة من الموضوعات، وتلتزم بسرد الحقائق والمعلومات، وتعرض طريقة الأداء والنتائج التي تم التوصل إليها خلال فترة زمنية معينة، لتمكن الإدارة من إجراء التقييم لاتخاذ القرارات الملائمة.

أما التقارير غير الدورية فهي التي تتناول موضوعاً معيناً يهم الإدارة بصفة خاصة، مثل قيام إدارة المشتريات بإعداد تقرير خاص لشراء كميات من بعض الأصناف،

1 - IBD, Haimann, Theo-p365.

2- عبد الرحمن الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية، مرجع سابق، ص 126.

وتوضيح الوفورات التي يمكن تحقيقها من سياسة شراء المقدم التي تم إتباعها على شكل تقرير خاص¹.

4- الإشراف

هو عبارة عن مهمة إدارية وأسلوب قيادي تستعين به إدارة المشروعات لضمان مركز تنافسي، تسويقي، ربحي، وهو أيضاً وسيلة مهمة لكسب تأييد العمال لقرارات الإدارة لحل مشكلاتهم من جهة وكسب ولائهم وتعاونهم من جهة أخرى، وهو في الوقت نفسه أداة نافعة بيد الإدارة لحل كثير من مشكلاتها وتنفيذ خططها. ويعد الإشراف أيضاً مجموعة من الجهود اللازمة لاختيار الشخص المناسب للوظيفة، وتعليمه طريقة الأداء المناسبة وإخضاعه للتدريب وتنمية قدراته وانتهاج نظام الحوافز بتشجيع المبدع ومعاقبة من استحق لعدم كفاءته². ويتم ذلك عن طريق الاتصال المباشر بالعاملين، ونصحهم وتوجيههم، وتتم عملية الرقابة عن طريق الإشراف في مختلف المستويات الإدارية³.

5- الشكاوى والتظلمات

وهي وسيلة رقابية، لكونها تحمل طابع المراجعات، والمتابعة وإحقاق الحق، إذ بمقدور تلك الشكاوى أن تضع الرؤساء تماماً في الصورة، فيما يخص بعض أوجه الانحراف، أو الأخطاء مهما كان نوعها. هذا وتكون المراجعات التي تهدف إلى رفع الضرر الذي لحق بأحد الأفراد، أما استرحامية (شكاوي تقدم إلى المرجع نفسه، الذي

1- عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة - المفاهيم والاتجاهات الحديثة، مرجع سابق، ص 304.

2- عبد الرحمن الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية، مرجع سابق، ص 44.

3- كمال جعفر المفتي، الرقابة الإدارية ودور الوحدات الرقابية في الأجهزة والمصالح الحكومية بالملكة، مرجع سابق، ص 31.

صدر عنه العمل الضار) أو تسلسلية (شكاوى يقدمها المتضرر إلى رئيس الموظف الذي تسبب في الضرر). والشكاوى عموم أ هي عبارة عن وسائل رقابية، يمارسها المواطنون، والمراجعون، على العاملين والمسؤولين في المؤسسات¹.

6- الميزانيات العمومية

هي أداة للتعبير عن الأهداف، والسياسات، والخطط والنتائج ، وتعد مقديماً بواسطة الإدارة العليا، لكل قسم من أقسام المؤسسة باعتباره وحدة واحدة². ويوجد نوعان من الميزانيات العمومية، الأولى: تقديرية، والثانية: حقيقية، وكلتاهما تتكون من جانب الأصول وهو الذي يعبر عن ممتلكات المؤسسة، أما جانب الخصوم فهو يعبر عن المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في الحصول على الأموال، لتمويل ممتلكات وأعمال المؤسسة، والرقابة باستخدام هذه الأداة تعتمد على مقارنة تقديرات المؤسسة للميزانية العمومية التقديرية خلال عام قادم بالأرقام الفعلية للميزانية العمومية الحقيقية في نهاية العام، ويتم استخراج الفرق بين الأرقام لتحليل الانحراف فيها³.

وتعد الميزانية التقديرية أيضاً قاعدة مهمة لا يجوز الانحراف عنها بما يتعدى حدود المسموح به إلا في حالات استثنائية هامة وغير محسوب حسابها وبذلك تؤدي هذه الميزانيات عملاً رقابياً ضابطاً ومنظماً لعمل المؤسسة خلال السنة المالية المحددة، ولا بدّ

1- عبد الرحمن الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية، مرجع سابق، ص 131.
2- عبد الرحمن الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية، مرجع سابق، ص 131.
3- أحمد ماهر، الإدارة-المبادئ والمهارات، مرجع سابق، ص 59.

من احترامها والتقييد بنودها¹. وهناك أنواع كثيرة من الموازنات التقديرية، والمحاسبون والمحللون هم الأشخاص المسؤولون عن إعداد تلك الموازنات².

وتصنف الميزانيات إلى خمسة أنواع للحصول على نظام كامل للرقابة، وهي كالتالي³:

1. الميزانيات التقديرية للإيرادات والمصروفات.

2. الميزانيات التقديرية للزمن والمواد والمنتجات.

3. الميزانيات التقديرية الرأسمالية.

4. الميزانيات التقديرية النقدية.

ويمكن القول إن الميزانيات تعتبر من الأدوات المهمة والفعالة في النظام الرقابي الناجح، لأن عملية إعداد الموازنة التقديرية واستخدامها في الرقابة، يُعد تجسيداً علمياً لمراحل العملية الرقابية، إذ تعد الموازنة عن خطط وأهداف تراها في الوقت نفسه، وتحتوي على معايير يجب الاستناد عليها في الرقابة، بحيث يتم قياس النتائج الفعلية على ضوءها، والتعرف من ثم على نتائج الأداء والتنفيذ. مما لا شك فيه أن النظر للموازنات التقديرية على أنها وسيلة رقابية، فإنها عندئذ تساعد على تحديد المسؤولية، وتعكس نواحي الضعف في التنظيم، وتبين القدرة الإدارية لعاملين، وتدفع الأفراد إلى تحسين الأداء، وتقليل الأخطاء، كما تساعد على الاستخدام الأمثل لموارد التنظيم⁴.

6- أساليب التحليل الكمي وبحوث العمليات

1- عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة - المفاهيم والاتجاهات الحديثة، مرجع سابق، ص 307.

2- فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان، مركز الكتب الأردني، الطبعة الخامسة، 1995م، ص 266.

3- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال : مدخل وظيفي، مرجع سابق، ص 424.

4- أحمد نور، المحاسبة الإدارية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 2000م، ص 69.

مما لاشك فيه أن الاتجاه الرياضي يعتبر من أهم الاتجاهات العلمية الحديثة المستخدمة في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالإدارة، فتوفر الأساليب الكمية يعد أساساً علمياً منطقياً يمكن استخدامه والاعتماد عليه في الرقابة على المجالات المختلفة في العمل حيث يتم على هذا الأساس التوصل إلى مؤشرات كمية يمكن اعتبارها معايير وأهدافاً يتم بناء عليها تقييم أداء المؤسسة والعاملين فيها. وبحوث العمليات هي الطريقة العلمية المنطوية على مجموعة من الأساليب المساعدة في اتخاذ القرار الذي يتم التوصل إليه عن طريق تقييم عدة بدائل واختيار أفضلها بطريقة كمية متعددة¹. ومن أهم أدوات بحوث العمليات المستخدمة في النشاط الرقابي في المؤسسات ما يلي:

أ- البرمجة الخطية

من أهم الأساليب العلمية لبحوث العمليات، التي تساعد الإدارة في حلّ الكثير من المشكلات التي تواجهها على مستوى وظائف منشأة الأعمال، وتساعد الإدارة في الوظيفة المركزية لها وهي اتخاذ القرارات في معظم مهامها ووظائفها إن لم يكن جميعها، والتي تتضمن التخطيط والرقابة والتوجيه وغيرها².

ب - تحليل الشبكات

وهو أسلوب يستخدم في برمجة وتخطيط ومتابعة البرامج والرقابة على الوقت والنفقات المباشرة المستثمرة والأداء وهناك أسلوبان هما أسلوب بيرت، وأسلوب المسار الحرج ، وتقوم الفكرة الرئيسة لهما بتقسيم المشروع إلى مجموعة من الأهداف، وعدد من

1- أحمد محمد غنيم، إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 317.

2- عبد الرحمن الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية، مرجع سابق، ص 143.

الأنشطة وتحديد العلاقة بينهما وتقدير الزمن اللازم لكل نشاط بصورة تعبر عن فعاليات الأداء، وتتابعها من نقطة البداية حتى النهاية¹.

ج- نظرية صفوف الانتظار

وهي مفيدة لمعالجة مشكلات التأخير في تقييم الخدمة وتقديم الحلول لها، وتقوم على ثلاثة أبعاد، وهي: تخفيض الوقت، وتخفيض عدد الأفراد في الصف، وتخفيض النسبة بين وقت الانتظار وقت أداء الخدمة ويكون الحل هنا بزيادة عدد مراكز الخدمة، أو زيادة عدد العاملين.

د- سلسلة ماركون

هذه السلسلة تقوم بدراسة التغيرات باعتبارها حركة حالة معينة، وزمن معين ومقارنتها بحالة أخرى في زمن لاحق، فإذا أعطيت نسبة متوقعة أو احتمال حدوث هذا الانتقال، فإن قيمة الاحتمال يمكن استخدامها في التنبؤ باتجاه التغير في الحالة الأولى إلى الحالة الثانية في المستقبل المنظور.

هـ- المحاكاة

وهي تعني إجراء تجارب على نموذج يمثل النظام المراد دراسته، وتستخدم المحاكاة في التدريب والتنمية الإدارية، ومن مميزاتا أنها تختصر الجهد والتكلفة والوقت، وتكون

1- يوسف حسين عاشور، مقدمة في بحوث العمليات، ط 4، فلسطين، 2002م، ص 101.

الدراسة على النموذج فيقوم الباحث بتحليل النموذج، ليحدد كيفية سلوك النظام الحقيقي.

و- خارطة التعادل

وهي أداة مهمة ومؤشر جيد لبيان العلاقة بين التكاليف والمبيعات، والأسعار في أحجام مختلفة من المبيعات وآثارها على الأرباح، وهي تمثل النقطة التي يتساوى فيها مجموع إيرادات النشاط مع إجمالي التكاليف الثابتة والمتغيرة، وتساعد أدوات بحوث العمليات في توجيه عملية الرقابة الإدارية نحو الأنشطة الرئيسة، والمساعدة على التنبؤ المبكر للانحرافات، كما أنها تعمل على تزويد الإدارة العليا بتقارير دقيقة دائمة عن مختلف برامج وأنشطة المنظمة، وبالتالي تساعد على اتخاذ القرارات ضمن الإمكانيات المتاحة بما يحقق أفضل عائد¹.

المطلب الثالث: خصائص الرقابة الإدارية

توجد العديد من الخصائص التي يجب توافرها، لكي يحقق النظام الرقابي فاعليته وكفاءته في الاتجاه الصحيح، ومن تم تحقيق الأهداف المنشودة، ومن أهم هذه الخصائص والسمات ما يلي:

1- الخصائص التي تتعلق بالتصميم الجيد للنظام الرقابي

أ- الوضوح

يجب أن يكون النظام الرقابي واضحاً، لكي يعطي معلومات ذات معنى بالنسبة لأولئك الذين يتعاملون معه، وكذلك ينبغي أن تكون المعلومات دقيقة، لكي تعمل

1- عبد الرحمن الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية، مرجع سابق، ص 146.

الأنظمة الرقابية بالطريقة الصحيحة، وأن تعطي هذه المعلومات كافة مجالات العمل بحيث لا يغفل أي مظهر في حاجة إلى الرقابة¹. ولكي يتحقق ذلك يجب أن يكون النظام الرقابي متناسباً مع الكفاءات الموجودة في المؤسسة، لكي يمكن تطبيقه ونجاحه بطريقة سليمة، ومن ثم يجب أن يتضمن معايير رقابية واضحة، ليسهل تعديلها، كما يجب أن تكون أساليبه مباشرة ومفهومة، لأن هناك الكثير من الأساليب غير المفهومة من جانب المسؤولين، وبالتالي يصبح النظام الرقابي عقبة بدلا من أن يكون عاملاً مساعداً لأداء أفضل². وبذلك يقصد بالوضوح³:

1. وضوح الهدف من الرقابة.
2. وضوح الأساليب الرقابية.
3. وضوح المعايير المعتمدة لقياس النتائج الفعلية.
4. وضوح نظام التبليغ عن الانحرافات، أو التحليل عند حدوثها واكتشافها.

ب- التوقيت السليم

التوقيت السليم لا يعني بالضرورة السرعة، لأن النظام الرقابي السليم يعطي معلومات حسب الحاجة. ولا مرء في أن النظام الرقابي الجيد هو الذي يقوم بالتبليغ عن أي انحرافات في العمل، وذلك من أجل تقليص الآثار الضارة بهذه الانحرافات، والنظام الرقابي المعد بطريقة جيدة ينبغي أن يكون قادراً على تحديد أماكن المشكلات المحتملة قبل وقوعها بحيث

1 - Chandan ,Management ,Theory& Practice ,vikas publishing House ,New York ,p ,29 .

2- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الأصول العلمية لإدارة الأعمال، المكتبة العصرية المنصورة، 2001م، ص 532.

3- فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع سابق، ص 252 .

يمكن اتخاذ إجراءات تصحيحية، ويمكن ترحيل الانحرافات والمعلومات الرقابية إلى جهة الإدارة بصورة فورية عند وقوع أمر ذو أهمية، وحتى يمكن اتخاذ القرارات دون تأخير¹. أن الحاجة إلى توقيت المعلومات الرقابية يرتبط دائماً بعدم التأكد فكلما زادت درجة عدم التأكد، تزداد الحاجة إلى التوقيت².

ج- المرونة

يقصد بالمرونة في الرقابة استيعاب التغيرات في سياسات المؤسسة أو البيئة، فمثلاً يمكن أن يكون هناك مؤسسة حكومية، ولها نظام رقابي مصمم بحيث يتحرى المصروفات وفق ميزانيات صرف سنوية وهذا قد لا يكون ملائماً إذا ما تم نقل المؤسسة إلى قطاع خاص . ومرونة النظام الرقابي الجيد تعني أن المعايير الموضوعية وكذلك الأساليب المزمع اتباعها قابلة للتلاؤم والتكيف مع ظروف العمل أو التنفيذ³. أي أن النظام الرقابي الفعال يجب أن يكون قادراً على استيعاب التغيرات المحتملة في المؤسسة أو البيئة نفسها .

د- الدقة

لابدّ للنظام الرقابي الفعّال أن يعمل وفق معلومات دقيقة، وغالباً ما تكون هذه الإجراءات مفتقرة إلى الدقة، وتكون هناك دوافع لتقدم معلومات رقابية غير دقيقة، حيث يمكن إيراد أخطاء بحسن نية عند تفسير نتائج الرقابة، وعند التبليغ عنها، ومن وقت إلى

1 - IBD، Certo، Samuel C، P، 297.

2- على شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005م، ص 382.

3 - IBD، Certo، Samuel C، P289.

آخر تحدث تقارير مضللة، أو تحدث محاولات لجعل هذه التقارير تبدو جيدة¹. فمثلا إذا حصل أحد المديرين على معلومات غير دقيقة من خلال النظام الرقابي واستخدم هذه المعلومات في إصدار القرارات سوف تحدث كارثة تتحمل نتائجها المؤسسة.

2- خصائص تتعلق بملائمة النظام الرقابي

- 1- يجب أن يكون النظام الرقابي على صلة بالقرارات الحساسة التي يواجهها كل مدير على حدة، ويجب تزويد المدراء بالمعلومات الرقابية الضرورية وألا فان توريد المعلومات غير الضرورية يعتبر تذكيراً، ويؤدي إلى انخراط المديرين في أمور كان الأجدر إيكالها لآخرين. بمعنى يجب أن يكون النظام الرقابي متواصلاً مع المديرين الذين يقومون باتخاذ القرارات لمتابعة أي متغيرات يقومون بقياسها.
- 2- يجب أن يكون ضمان سير العمل متوافقاً مع الخطط أن يكون هناك تجانس في النظام الرقابي وفق معايير مناسبة، ويلزم أن يكون محدداً بدقة².
- 3- توفير المعلومات لا بد أن يقوم النظام الرقابي بتوفير المعلومات للمسؤولين عن الرقابة، وبذلك يجب أن يتولد عن النظام الرقابي عند تطبيقه معلومات دقيقة بشكل فوري لإتمام عملية الانجاز³، وكذلك لا بد أن يتضمن النظام الرقابي السرعة في استرجاع المعلومات والحصول عليها حتى يتم الوقوف على ما يحدث، واتخاذ العلاج إذا

1- عبد الرحمن الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية، مرجع سابق، ص 26.

2- فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع سابق، ص 252.

3- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، مرجع سابق، ص 262.

استدعي الأمر السرعة. ويمكن إضافة عدة خصائص إلى جانب الخصائص السابقة نورد منها ما يلي:

1- يجب أن يكون النظام الرقابي متلائماً مع طبيعة النشاط الذي يؤديه وحجمه مما لا شك فيه أن لكل نشاط سمات وخصائص تميزه عن بقية الأنشطة، ولذلك يجب أن يكون النظام الرقابي متنوعاً ومتلائماً مع سمات وخصائص كل منها، وإلا فقد جزءاً وأصبح غير قادر على تحقيق الأهداف. ويختلف النظام الرقابي من إدارة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط الذي تراقبه الإدارة العليا، وبناء على ذلك يجب أن يكون النظام الرقابي متدرجاً من حيث الأهمية تبعاً لأهمية وكبر حجم المؤسسة أو المشروع.

2- يجب أن يتولى الرقابة عناصر أمينة وواعية من أجل تفعيل نظام رقابي فعال لا بد أن يتولى عملية الرقابة عناصر تتسم بالثقة والأمانة وتؤسس أحكامها على أسس واقعية وموضوعية، وأن تكون هذه العناصر مدركة للمهمة التي تباشرها من حيث نوع الأعمال، وعناصر، ومعايير الرقابة، وأن تكون على قدر من الخبرة والتخصص في مجال الرقابة¹.

3- أن يتمشى النظام الرقابي مع نمط التنظيم السائد وهذا يعني أن الرقابة على أداء نشاط معين يجب أن يكون متكاملًا مع الرقابة على الأنشطة الأخرى للمنظمة، وكذلك فإن الرقابة التي يقوم بها مستوى إداري معين لا بد أن يتكامل ويتربط مع الرقابة التي تقوم

1- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، مرجع سابق، ص 262.

بها المستويات الإدارية الأخرى¹. كذلك يمكن إضافة بعض الخصائص الرقابية الايجابية منها:

أ - أن يكون النظام الرقابي اقتصادياً.

أن يحقق النظام الرقابي الوفرة الاقتصادية في التنفيذ أي اكتشاف الأخطاء، والانحرافات التي تترتب عليها تكاليف أي زيادة فيها على ما هو مخطط أو متوقع له، والنظام الرقابي الذي يكلف الإدارة مبالغ باهظة تفوق التي يهدف لتوفيرها يكون نظاماً فاشلاً². أي ألا تكون تكلفة العملية باهظة، بمعنى أن النظام الرقابي الذي يكلف الإدارة مبالغ طائلة تفوق التي يهدف لتوفيرها يعد نظاماً فاشلاً . بذلك يجب أن يكون مجموع مردودات النظام الرقابي أقل من تكاليفه، وإلا فلا فائدة منه.

ب- أن يتسم النظام الرقابي بالموضوعية.

أي كلما كان النظام الرقابي كذلك كان نظاماً دقيقاً وقادراً على أن يؤتي ثماره المرجوة أو يحقق أهدافه المنشودة بكفاءة وفاعلية. ويقصد بالموضوعية أن يستخدم النظام الرقابي معلومات تفصيلية يمكن الاعتماد عليها في الوقت نفسه، في تلك المعلومات التي يمد بها النظام الرقابي المديرين أن تكون موضوعية.

ج- أن يكون النظام الرقابي تصحيحياً وليس عقابياً.

1 - IBD ,Certo ,Samuel C ,P, 428

2- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، مرجع سابق، ص 262.

يجب أن يكون نظام الرقابة الفعال تصحيحياً يشعر معه العاملون والموظفون بأنه أداة لمساعدتهم على تحسين مستوى أدائهم على أن يؤخذ برأيهم في الأساليب والوسائل المتبعة، وكذلك تشجيعهم على أعمال الرقابة الذاتية النابعة من ضمائرهم، وأخلاقهم¹.

ومن هنا فإنه يمكن القول بان خصائص النظام الرقابي الفعال لابد أن تتوافر فيه كل هذه الخصائص، ولكي يكون فعالاً يجب أن يتمتع بتلك الخصائص، ولا بد على القيادات فهم هذه الخصائص وإدراك أهميتها في إدارة المؤسسات.

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي في المؤسسات الإسلامية

مما لا شك فيه أن هناك مجموعة من المقومات الإدارية التنظيمية الأساسية الواجب توفرها في المؤسسات الإسلامية، لكي يتمكن من تحقيق رقابة فعالة داخل تلك المؤسسات، ويعد الهيكل التنظيمي من أهم المقومات الأساسية داخل المؤسسات، ويراعى في الهيكل التنظيمي وضعية تسلسل المهام والاختصاصات، وتوضح فيه الإدارات مع تحديد سلطات، ومسؤوليات هذه الإدارات بدقة تامة، وتزداد أهمية الهيكل التنظيمي مع زيادة حجم المؤسسة حيث تتعذر إدارتها عن طريق الاتصال الشخصي، ويجب أن يراعى في الهيكل التنظيمي المرونة بحيث يتم مقابلة التطورات المستقبلية، وكذلك يجب أن تتحقق الاستقلالية الكاملة للوحدات التنظيمية حتى يمكن تحديد المسؤولية القانونية والإدارية عن الانحرافات والتجاوزات التي يمكن حدوثها، وتفيد استقلالية الوحدات في منع التضارب والتداخل وتكرار العمل وتنفيذ كامل أجزاء خطة العمل.

1- على شريف، الإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص 379-380.

المطلب الأول: تعريف الهيكل التنظيمي وأهميته:

يتمثل الهيكل التنظيمي في التسلسل الهرمي لعمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة، حيث يظهر من خلاله الكيفيات التي وُزعت بها المهام ووُكّلت بها المسؤوليات و قُسمت بها الوظائف والأنشطة، كما يُظهر طبيعة العلاقات بين مختلف المسؤولين، ويمكن دراسة الهيكل التنظيمي من خلال تحليل أبعاده إلى محور أفقي يُبين كيفية توزيع المهام وآخر عمودي يُبين كيفية ممارسة السُّلطة¹. ويُعرّف الهيكل التنظيمي بأنه "الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة، وما تضمه من الأقسام والفروع التي تتبعها، والمحدد للمستويات التي تتدرج عليها، وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، وللأنشطة التي تنهض بها، وللمستويات والصلاحيات التي تعطى لها²، ويمكن تلخيص أهم جوانب أهمية الهيكل التنظيمي في المنظمة فيما يلي:-

- 1- ترتيب العلاقات داخل المؤسسة.
- 2- يعد إحدى الأدوات الإدارية التي تساعد التنظيم على الوصول إلى أهدافه حيث يشبه الهيكل التنظيمي بالهيكل العظمي للإنسان كونه يمسك بالأنظمة الفرعية المختلفة لجسم الإنسان، فدون هذا البنيان تبقى الدوائر والأقسام المختلفة وحدات منعزلة عن بعضها.

1 -Bressy et C. Konuyt, Economie d'entreprise, 5ème édition, SIREY éditions, Paris, 2000, Pages 63-80.

2- عامر الكبيسي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة- التطوير التنظيمي، مطابع دار الشرق، الدوحة، قطر، 1998م، ص19.

- 3- توضيح الإدارات والدوائر والأقسام والشعب داخل المؤسسة¹.
- 4- توضيح المستويات الإدارية في المؤسسة واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى ولا يقف المفهوم المعاصر للهيكل التنظيمية عند حد اعتباره خريطة تنظيمية توضح التبعية الإدارية، والمسئولية الإشرافية أو مجرد تحديد منضبط للاختصاصات الوظيفية للوحدات الإدارية المكونة للتنظيم، وإنما يمثل مع كل هذا أداة هدفها النهائي إلغاء القوى التي تعرقل أداء المنظمات وتحد من انطلاقها نحو غاياتها ويعتمد نجاح الوزارات في بناء هياكلها التنظيمية على قدرتها في خلق بيئة عمل مناسبة لتحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق بين الهيكل التنظيمي وأهداف المؤسسة وكذلك كفاءة العنصر البشر ومواردها².

المطلب الثاني : مكونات الهيكل التنظيمي

من أهم مكونات الهيكل التنظيمي في المؤسسات الإسلامية ما يلي :

أ - الهيئة العامة

ويطلق عليها أيضاً الجمعية العمومية، وتعد الهيئة العامة بمثابة الهيئة التشريعية التي تنتخب مجلس الإدارة، وتعتمد النظم واللوائح الخاصة بتسيير شؤون المؤسسة كما تتولى دور محاسبة مجلس الإدارة ومتابعة عمله، ومناقشة التقرير السنوي الذي يعده مجلس الإدارة عن مجمل أعمال المؤسسة المالية والإدارية للسنة المنتهية، كما أن من أهم صلاحياته تعيين مدقق

1 - موسى اللوزي، تنظيم إجراءات العمل، دار وائل للنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2002م، ص 84 .

2- مصطفى كامل، حول ترشيد الهياكل التنظيمية في الأجهزة الحكومية، الملتقى العربي الثاني حزيران، 2005م، ص 104.

خارجي ينوب عنهم في متابعة ومراجعة التسجيلات المالية للجمعية، كما أنها تحدد أتعاب المدقق، لضمان استقلاليته في أداء عملة بعيداً عن تأثيرات الإدارة.

ب - مجلس الإدارة

ويعد بمثابة السلطة التنفيذية في المؤسسة حيث يعمل علي تنفيذ السياسات العامة، لتدقيق أهداف المؤسسة، ويتولى إدارة وتسيير العمل اليومي للمؤسسة، ويكتسب مجلس الإدارة شرعيته عن طريق انتخابه من قبل الهيئة العامة، ويقوم مجلس الإدارة بمهامه من خلال تعيين الموظفين الأكفاء، والإشراف على عملهم ومراقبة أدائهم.

ج - الموظفون

وهم الأداة التنفيذية، لتحقيق أنشطة وبرامج المؤسسة، ويتم تعيينهم من قبل مجلس الإدارة وفقاً لحاجة المؤسسة من المؤهلات العلمية والعملية اللازمة للقيام بتنفيذ برامج ومشاريع المؤسسة .

2- اللوائح والنظم الإدارية والمالية

إن التقسيم والتوزيع السليم لمهام عمل واختصاصات الوحدات والإدارات يعد الخطوة الأولى في تحقيق إجراءات الرقابة، لكن تلك التقسيمات والتوزيعات تحتاج إلى لوائح تفصيلية شارحة وموضحة لمهام وواجبات كل عضو داخل النظام، ومن أهم خصائص النظم واللوائح الإدارية ما يلي :

- تُشكّل معياراً دقيقاً للحكم علي كفاءة أداء كل عنصر من النظام .
- تنفيذ كذلك في الحد من عنصر الاجتهاد في كثير من الحالات التي تستدعي قرارات سريعة لا تحتمل الرجوع إلى الإدارة العليا.
- توفر مقياساً ثابتاً علي جميع الأفراد وفي أوقات مختلفة .
- تعتبر خط أمان للمؤسسة في حالة تغير إدارتها أو تغيّب الإدارة عن العمل لأي ظرف كان.
- توفر على الإدارة الوقت والجهد، بحيث توجه الإدارة في التخطيط لزيادة حجم العمل وكيفية الاستعداد للفترات المستقبلية في ظل المتغيرات المتلاحقة.

3- نظام الضبط الداخلي.

ويشمل الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والمراقبة والإشراف، بحيث لا ينفرد شخص بكافة مراحل العملية، حيث يخضع عمل كل موظف لمراجعة موظف آخر يشاركه تنفيذ العملية، ويتميز الضبط الداخلي بأنه يساهم في تدعيم وتقوية الرقابة الداخلية بأقل قدر من التكاليف الإضافية، ويعتبر الضبط الداخلي من العناصر المهمة للحكم على مدى الثقة في النظام ككل.

4- تخطيط الموارد البشرية.

لكي نستطيع تحقيق رقابة فعالة يجب إن تتم عملية تخطيط الموارد البشرية بناء على منهجية سليمة تراعي مصلحة العمل، بحيث يتم تحديد المواصفات والمؤهلات اللازمة لكل وظيفة واختيار من تتوفر فيهم تلك المواصفات، إذ يعتمد نجاح المؤسسة في الأجل الطويل على مدى الحصول على الأفراد المؤهلين تأهيلاً علمياً وعملياً، ولا تتحقق الفائدة المرجوة من الأهداف التنظيمية والاستراتيجية إلا إذا توفر الأفراد ذوي المواهب والمهارات المناسبة، لتحقيق هذه الاستراتيجيات.

إن الاختيار السليم للموظفين ذوي الخبرة والكفاءة سيساعد المؤسسة على التغلب على الكثير من العقبات، وبالتالي سرعة التقدم نحو تحقيق الأهداف. إن عملية تخطيط الموارد البشرية تشمل حسن توزيع الموظفين على الأقسام والمشاريع المختلفة للمؤسسة بالقدر المطلوب لتأدية العمل بدون زيادة أو نقصان، حيث أن للزيادة دوراً سلبياً على أداء العمل وتؤدي لزيادة التكلفة، إضافة إلى حرمان أقسام أخرى من نصيبها الكافي من تلك الموارد والتي ستتأثر هي الأخرى سلباً، وسيؤدي ذلك إلى ضعف قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب إن نقص الموارد البشرية في بعض الدوائر والأقسام سيترتب عليه ما يلي:

- عدم مقدرة العاملين بالوحدة الإدارية، أداء العمل بالشكل المطلوب، بمعنى سيكون هناك قصور في مستوى الأداء والخدمات.

- سيقبل مستوى الاستقلال الوظيفي، وذلك يعني عدم وجود تقسيم منطقي وواضح للمهام والمسؤوليات الأمر الذي سيؤدي إلى ضعف في الرقابة التنظيمية الحدية التي تقوم على أساس عدم قيام شخص واحد بكامل مراحل تشغيل عملية معينة، وإنما يشترك أكثر

من شخص في عملية التشغيل بحيث يخضع عمل كل موظف لرقابة ومتابعة من قبل شخص آخر، ويعتبر هذا النوع من الرقابة ذو فعالية عالية في سرعة كشف الأخطاء وتصحيحها.

- نقص الموارد البشرية في الوحدة الإدارية سيزيد من شعور العاملين في تلك الوحدات بأهميتهم، وبالتالي طلب حوافز ومكافآت عالية تتناسب مع حجم العمل الموكل إليهم، وذلك سيضع الإدارة أمام خيارات صعبة، فإذا رفضت الإدارة مطالبهم فقد يدفعهم ذلك إلى ترك العمل حال توفر بديل مناسب، وذلك سيؤثر سلباً على العمل في المؤسسة، وأما إذا استجابت الإدارة لمطالبهم فستجد نفسها في معركة جديدة مع موظفي باقي الإدارات والأقسام مما سيجعلها أعباء إضافية لم تكن مدرجة ضمن خططها المالية¹.

المطلب الثالث: نظرية المنظمة وتفسيرها للهيكل التنظيمي

إن نظرية المنظمة أشركت الجميع من خلال اهتمامها بالمدخلات أولاً وتحديد العمليات والأنشطة والبحث في نوع المخرجات ساعياً في بيان دور البيئة الداخلية والخارجية وتأثيراتها، والتغذية الراجعة من خلال اهتمامها بالمستهلكين أو المستفيدين النهائيين من السلعة أو الخدمة وإن نظرية المنظمة لم تتجاهل في أي جزء من أجزاء التنظيم أو أي طرف منه فالنظرية جاءت لتبين إن بعض عناصر المنظمة وان صغرت فلها تأثير على سير التنظيم فاهتمامها بالفرد وترتيبه الهيكلي، ومستوى خبراته بل تعدت إلى دراسة ظروفه وقدراته

1- محمد حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000م، ص 66.

اهتمامها بالتكنولوجيا المستخدمة وما تلعبه من دور في تسريع عملية الإنتاج وتقليل الجهد المبذول وضمان جودة عالية للمنتج ، وكذلك التأكيد على الاستراتيجيات وما يمكن أن تؤثر على الهيكل التنظيمي وطبيعة الأخير في مركزيته أو مرونته أو تعقيده وما إلى ذلك من الأمور التي يطول ذكرها فقد اهتمت هذه النظرية بالجميع مما دفع المتخصصين لان يهتموا بها جميعاً¹.



1 - أحمد الكردى، التنظيم والهيكل التنظيمي ، من موقع ليك يا أقصى، نشرت في 4 أغسطس، 2011م بواسطة ahmedkordy .

الفصل الثالث

منهجية البحث وخطواتها

أ- مقدمة لمنهجية الدراسة

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على الأساليب والإجراءات التي قد تم استخدامها في هذه الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة ووصولاً لقياس أثر العوامل المستقلة في العامل التابع وهو الرقابة ومعرفة مدى أهمية وجود هذه العوامل مجتمعة وإتباع أساليبها في نجاح الوظيفة الرقابية وهو في نفس الوقت معالجة لمشكلة الدراسة وبالتالي يتناول في هذا الفصل الإجراءات والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لإثبات فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

ب- نوع منهج الدراسة

لقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي المعروف بالكمي وذلك نظراً لمناسبة هذا المنهج طبيعة هذه الدراسة وأهدافها ويقوم المنهج الوصفي الكمي بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بمجموعة من الظروف أو عدد من الأشياء أو أي نوع من الظواهر ويعمل على استخلاص الدلالات والمعاني المختلفة التي تنطوي عليها البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وهذا ما يسهل ربط الظواهر ببعض واكتشاف العلاقة بين المتغيرات وإعطاء التفسير الملائم لذلك مع إمكانية التنبؤ بمستقبل الظواهر والأحداث

التي يدرسها وهو ما يناسب تماماً هذه الدراسة ويخدم الوصول لأهدافها¹. وتم الاعتماد على الدراسة التطبيقية في ميدان البحث بتطبيق هذا المنهج والتي تم الوصول إليها وجمع بياناتها من خلال البيانات الأولية اللازمة عبر تصميم الاستبانة (Questionnaire). وعموماً عرف هذا المنهج بأنه: ذلك المنهج الذي يُعنى بجمع البيانات من خلال استعمال أدوات قياس كمية يجري تطويرها بحيث يتوافر فيها الصدق والثبات، ويجري تطبيقها على عينة من الأفراد تمثل المجتمع الأصلي، ومن ثم معالجة البيانات الكمية بأساليب إحصائية تقود في النهاية إلى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع الأصلي ضمن مدى معين من الثقة².

ج- مجتمع الدراسة وعينته

يقصد بمجتمع الدراسة جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يكونون موضوع مشكلة البحث³ ويشمل مجتمع الدراسة العاملين في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية بطرابلس ليبيا وذلك باختيار المشاركين في الدراسة عشوائياً من هذه الجمعية التي يقدر عددها بـ 1500 موظفاً وموظفة.

أما بالنسبة إلى عينة الدراسة فقد بلغت (306) موظفاً وقد تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية وهي طريقة يتم من خلالها جمع البيانات من جزء من أفراد العينة يفترض أنه يمثل كل مجتمع البحث وهذا لأنه يتناسب مع الدراسة الحالية حيث إن مجتمع الدراسة كبير جداً

1- عمر محمد التومي الشيباني، مناهج البحث الاجتماعي، الشركة العامة للنشر والتوزيع والإعلان، طرابلس ليبيا، ط 2، 1975م، ص 113.

2- رجاء علام، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، القاهرة، دار النشر للجامعات، 2010م، ص 12.

3- ذوقان عبيدات، البحث العلمي، مفهومه، أدواته، أساليبه، إشرافات للنشر والتوزيع، 2003م، ص 113.

وأن في حالة استهدافهم كلهم يكون من الصعب تطبيق خطوات جمع البيانات عليهم لذلك كان من المناسب تطبيق طريقة العينة العشوائية وهي تتبع الخطوات التالية في إيجادها المعادلة التالية¹:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

حيث أن:

N: حجم المجتمع

Z : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)

d : نسبة الخطأ وتساوي (0.05)

P : نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50)

ويكون إيجاد حجم العينة بتطبيق المعادلة على مجتمع البحث الأصلي البالغ (1500)

$$\begin{aligned} n &= 1500 * 0.50 (1 - 0.50) / [1500 - 1 * \{(0.05)^2 / (1.96)^2\} \\ &+ 0.50 (1 - 0.50)] \\ &= 1500 * 0.50 * 0.50 / [1499 * (0.0025 / 3.841)] + 0.50 * \\ &0.50] \end{aligned}$$

1- طريقة حساب حجم العينة بتطبيق معادلة ستيفن ثامبسون، المرجع: إيمان حسين الطائي، كيف نحدد حجم العينة، بحث في جامعة بغداد، العراق، 2012م، ص5.

$$= 1500 * 0.25 / [1499 * 0.00065] + 0.25]$$

$$= 375 / 0.97435 + 0.25$$

$$= 375 / 1.22435 = 306$$

أي إن العدد المطلوب كعينة بحثية هو (306) موظف.

د- أداة الدراسة

لقد تم استخدام أداة جمع البيانات اللازمة (الاستبيان) وذلك للوصول بواسطتها لأهداف الدراسة وتحليلها وإمكانية إجراء اختبار الفرضيات وتعتبر الاستبانة من أكثر أدوات البحث العلمي استخداماً وهي من أفضل وسائل جمع المعلومات عن مجتمع الدراسة وفضلاً عن ملاءمتها لطبيعة هذه الدراسة، وكما يذكر عبيدات وآخرون أن الاستبانة من الأدوات الملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين وأن الاستبانة تستخدم للحصول على حقائق عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل فضلاً عن أنها وسيلة ميسرة لجمع البيانات اللازمة¹. وتم تصميم الاستبانة لتكون على جزئين الجزء الأول: معلومات شخصية للمبحوثين، الجنس والعمر والوظيفة والمؤهل والخبرة، والجزء الثاني يشمل أسئلة تتعلق بمتغيرات البحث وعناصرها وتشمل ست أسئلة تتعلق بالمتغير المستقل الأول ومثلها للمتغير المستقل الثاني ثم ست أسئلة للمتغير الوسيط وست أسئلة للمتغير التابع وفيما يلي تعريف للمتغيرات التي تقيسها أداة البحث:

1- ذوقان عبيدات، البحث العلمي، مفهومه، أدواته، أساليبه، مرجع سابق، ص 145.

أولاً: تعريف المتغيرات المستقلة

1- الهيكل التنظيمي

هو إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض، تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تناسب من خلاله الأوامر والتعليمات والتنويهات من المستوى الأعلى أو الأدنى ومن خلاله تتضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية¹. وقد استقى الباحث من نظرية المنظمة فقرات الاستبيان التي تخص المتغير المستقل الأول الهيكل التنظيمي باعتباره أحد أجزاء التنظيم ذات الأهمية القصوى في أي تنظيم إداري.

2- التخطيط الاستراتيجي

هو عبارة عن خطة عامة لتسهيل عملية الإدارة الناجحة، وهو يخرج المخطط من دائرة النشاطات والأعمال اليومية داخل المنظمة. ويعطي صورة كاملة حول ماذا نفعل وما هو مسارنا المستقبلي، فهو يزود المخطط أو الإدارة برؤية واضحة حول إلى أين تريد أن تصل وكيف تصل إلى ما تريد، هذا إلى جانب الخطط والأنشطة اليومية². ومن نظرية المنظمة كانت فقرات هذا الاستبيان في جانب المتغير المستقل الثاني وهو التخطيط الاستراتيجي.

ثانياً : المتغير الوسيط _ درجة استخدام تقنية المعلومات

1 - عمر وصفي عقيلي، الإدارة أصول ومفاهيم، دار زهران، عمان، الأردن، 1996م، ص17 .

2 -Shapiro, J, (2003) Strategic Planning Toolkit, CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation , Retrieved from: <http://www.civicus.org> 2003 ,p3 .

تعرف درجة استخدام تقنية المعلومات بأنها القدرة على استخدام تقنية العمليات التي تستخدم في إنشاء ونقل وتخزين وعرض والتقنيات الرقمية الحديثة وأهمها الحاسوب وملحقاته كالتابعة والمسح الضوئي والكاميرات الرقمية والوسائط المتعددة والأقراص المضغوطة وشبكة المعلومات الانترنت وما تحويه من خدمات وقواعد بيانات إلكترونية كالكتب الإلكترونية والمكتبة الإلكترونية وقواعد البيانات والموسوعات والدوريات والمواقع التعليمية والبريد الإلكتروني وتعتبر نظرية طومسون من أفضل النظريات التي وجدها البحث لتكون أساساً في صياغة فقرات الاستبيان المتعلق بدرجة استخدام تقنية المعلومات.

ثالثاً : المتغير التابع - فاعلية الرقابة الإدارية

يكون نظام الرقابة الإدارية فعالاً بتوفر مجموعة من الخصائص الرئيسية والهامة التي تمثل المقومات الأساسية المطلوب توافرها حتى يمكن اعتبار نظام الرقابة فعالاً وجيداً في تحقيق الأهداف الرئيسية ولقد أورد المجمع الأمريكي للمحاسبة¹ مقومات أساسية لكي تكون الرقابة الإدارية فعالة وهي :

أ- وجود خطة تنظيمية: تقوم على الفصل بين الوظائف والمسؤوليات بحيث لا تتركز بكاملها في قسم واحد وأهم نقاط اهتمام النظام في ما يخص تقسيم الوظائف هي أنه لا يسيطر قسم ما على السجلات المتعلقة بالعمليات التي يقوم عليها ويجب أن تكون مرنة وواضحة حتى يفهما العاملين.

1- أسس المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين أو المعتمدين في العام 1887م وهو اليوم يمثل أكبر جمعية من الأعضاء المسجلين في العالم والممثلين لمهنة المحاسبة والعاملين في مختلف القطاعات سواء أكانت القطاعات الحكومية أو الخاصة وما يندرج تحتها كالتعليم ، الطب ، الأعمال ، الإدارة ، الصناعة ، الاستشارات وغيرها .

ب- نظام لتحديد السلطات: وكيفية إتمام تسجيل العمليات بحيث يكون من الممكن تحقيق رقابة محاسبية على الأصول والالتزامات والإيرادات والمصروفات، بحيث يتم تفويض السلطات للغير ويجب التحقق من أن الأعمال تتم بطريقة مرضية.

ج- قواعد ثابتة تتبع عند أداء الوظائف: والمهام لكل قسم من الأقسام التنظيمية فسلامة أداء الواجبات و الوظائف في كل قسم تؤثر بدرجة كبيرة على فاعلية الرقابة الداخلية وعلى كفاءة العمليات الناشئة عن هذا الأداء.

د- العنصر البشري في نجاح نظام الرقابة الداخلية: ويتم ذلك عن طريق إعداد برامج تدريبية للموظفين الحاليين لرفع كفاءتهم ولتحمل المسؤولية أكبر، أما الجدد فيجب اختيارهم بدقة حتى لا يتم تعيين مستوى الأشخاص المؤهلين تأهيلاً يسمح لهم بتحمل مسؤوليات ووظائفهم الرقابية¹.

هـ- أسلوب تحليل البيانات

ويقصد بتحليل البيانات هو استخدام الأساليب الإحصائية للتوصل إلى حقيقة الفرضيات التي وضعها الباحث وفي هذه الدراسة الكمية تم الاستعانة بأسلوب التحليل المعروف ب (SPSS) وهو اختصاراً يعرف ببرنامج الرزم الاجتماعية الإحصائية والذي بواسطته تم تحليل البيانات وإجراء العمليات الإحصائية التالية وذلك كما يلي:

1- اختبار صلاحية الاستبانة

أولاً: صدق الاداة

1- محمد سمير الصبان، عبد الوهاب نصر علي، المراجعة الخارجية، الدار الجامعية، الاسكندرية 2002م، ص 239-241.

ويُعد صدق الاستبانة كما ذكر عبيدات وآخرون من الشروط الضرورية التي ينبغي توافرها في الأداة التي تعتمد عليها الدراسة وأداة البحث تكون صادقة إذا كان بمقدورها أن تقيس فعلاً ما ووضعت لقياسه ويشير أنه إذا وافق الخبراء على أن الأداة ملائمة لما وضعت من أجله فإنه يمكن الاعتماد على حكمهم وهذا يعرف بصدق المحكمين¹. وقد تم يتم التأكد من الأداء عن طريق إجراء التحليل المعروف بتحليل صدق الاتساق الداخلي على عينة اختبارية ومعامل التحليل هو معامل ارتباط بيرسون الذي يجب أن تكون فيه مستوى الدلالة أقل من أو تساوي (0.05) حتى يمكن الحكم بصدق الفقرة بالاستبيان.

ثانياً- ثبات الأداة

ويقصد به أن تكون الأداة ثابتة بحيث لا تتغير نتائجها إذا ما طبقت على مجتمع البحث وعينته لأكثر من مرة ويحسب معامل الثبات باستخدام معامل (ألفا كرنباخ) (Cronbach's Alpha) وقيمتها المعيارية هي (0.6) حيث يجب أن تكون القيم الناتجة من القياس أكبر أو تساوي هذه القيمة وهو ذات المقياس الذي سوف يطبقه الباحث على عينة اختبارية تجريبية من مجتمع البحث.

2- مقياس الإحصاء الوصفي:

وهو الإحصاء الذي يهتم بجمع البيانات وتبويبها وعرضها ثم إجراء التحليل اللازم من خلال استخدام مقياس النزعة المركزية وغيرها من الأساليب الإحصائية المتعلقة بالإحصاء

1- ذوقان عبيدات، البحث العلمي مفهومه، أدواته، أساليبه، مرجع سابق، ص196 .

الوصفي وتشمل التكرارات و النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف خصائص عينة الدراسة وتحليل إجابات المبحوثين على أسئلة الاستبانة. وتعرف مقاييس النزعة المركزية بأنها وصف مفردات أي ظاهرة لها الرغبة في التجمع أو التمرکز حول قيمة معينة وتسمى القيمة المتوسطة لهذا التجمع عند هذه القيمة باسم بالنزعة المركزية للبيانات¹. وبالتالي فالباحث سوف يستخرج من البيانات ما يلي:

أ-الوسط الحسابي (Mean) لعبارات المتغيرات المستقلة والمتغير الوسيط والتابع بهذه الدراسة وهو المتوسط الحسابي لأفراد العينة في متغير معين.

ب- التكرارات (Frequencies) لكل فقرة من فقرات الاستبيان.

ج- الوزن النسبي (Relative weight) لكل عبارة من عبارات الاستبانة.

د-مقارنة الأوزان والمتوسطات النسبية لفقرات المتغيرات جميعاً.

3- مقاييس الإحصاء الاستنتاجي أو الاستدلالي :

وهو الإحصاء الذي يهتم بتحليل البيانات واستخدام النتائج ثم تفسيرها واستعمالها لاتخاذ القرارات وعمل استنتاجات إحصائية عن المجتمع الأصلي من العينات المسحوبة ويبدأ الإحصاء الاستدلالي حيث ينتهي الإحصاء الوصفي² وأول خطواته هي:

1- سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد صافي، تطبيقات عملية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، الجامعة الإسلامية غزة، 2013م، ص18.

2- زهرة شهاب احمد العبيدي، محاضره منشورة على الانترنت عن الاستخدامات الإحصائية وكيف يتم التحليل الإحصائي بالبرنامج الإحصائي (SPSS) وبيدويا وكيف تكتب الجداول في متن البحوث، كلية التربية الرياضية، جامعة بغداد، العراق، د-ت، ص5.

أ- إيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون pearson". ولحساب معامل ثبات الاستبانة تم استخدام معامل ارتباط ألفا كرنباخ كما مر ذكره.

ب- إيجاد الارتباط بين المتغيرات وهو يحدد مدى ارتباط متغيرين أو أكثر بقيمة معينة من حيث أنها قوية أو متوسطة أو ضعيفة وهل هي علاقة موجبة أو سالبة فالعلاقة الموجبة تشير إلى أن العلاقة أو الأثر طردي والعكس يدل على أن العلاقة أو الأثر عكسي.

ج- اختبار الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة صدق الفرضيات في هذه الدراسة ويكون الشرط في ذلك أن مستوى الدلالة يساوي أو أكبر من (0.05) وأن قيمة (T) المحسوبة هي أكبر من قيمتها الجدولية ويستخدم الاختبار الإحصائي (T) لفحص فرضية تتعلق بالوسط الحسابي وهناك شروط اختبار (T) وهي الشرط الأول : يجب أن يتبع توزيع المتغير المراد إجراء الاختبار على متوسط التوزيع الطبيعي والشرط الثاني : الاستقلالية والشرط الثالث: تجانس التباين. وتكون رموز المعادلة الخاصة بالانحدار الخطي المتعدد كما يلي :

$$Y(\text{التخطيط}) = \alpha_0 + b_1(\text{الهيكلة التنظيمية}) + b_2(\text{فاعلية الرقابة الإدارية}) + e. + b_3(\text{استخدام تقنية المعلومات}) + (\text{الاستراتيجي})$$

حيث أن:

جدول 1 ترميز معادلة الانحدار للمتغيرات

الرموز	=	البيان
X1	=	المتغير المستقل الأول: الهيكلة التنظيمية

X2	=	المتغير المستقل الثاني: التخطيط الاستراتيجي
X3	=	المتغير الوسيط: استخدام تقنية المعلومات
Y	=	المتغير التابع: فاعلية الرقابة الإدارية
A	=	قيمة ثابتة من النموذج
E	=	قيمة الخطأ المعياري.



المراجع

إبراهيم المنيف، الإدارة: المفاهيم والأسس والمهام، دار العلوم، الرياض المملكة العربية السعودية، 1980م.

إبراهيم عبد الحفيظ عبد الهادي، القياس المحاسبي لكفاءة وفاعلية نظم الرقابة الداخلية في المؤسسات المالية الإسلامية بالتطبيق على البنوك الإسلامية، جامعة القاهرة- كلية التجارة رسالة دكتوراه، 1995م.

أحمد السعدي، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ،سلطنة عمان ،د-ت.

أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، دار مجدلأوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2001م.

أحمد الكردى، التنظيم والهيكل التنظيمي ، من موقع لبيك يا أقصى، نشرت في 4 أغسطس، 2011م بواسطة ahmedkordy .

أحمد المزجاجي الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية ، جدة، المملكة العربية السعودية، 2000م.

رشيد مناصرية، سارة بن الشيخ، أثر المحددات التنظيمية على أداء المورد البشري في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، حاسي مسعود، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد، 9ن السنة 2016م.

رويم فائزة، ومهيري بلخير، معيقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.

عبد الحفيظ بن سعيد مقدم، علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك: دراسة أمبيريقية" مجلة العلوم الاجتماعية، العدد الأول والثاني، مج (2)، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، 1994م.

علي بن دغش القحطاني، الاتصال في العملية الإدارية، مجلة التنمية الإدارية النسخة الإلكترونية، العدد 15، 2010م.

نجلاء محمود عبد الله، القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة تحليلية، مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، السنة 11، العدد 23، يوليو 2002م.

صابر بوكشيريدة، القيم التنظيمية وعلاقتها بتمكين المورد البشري، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014م.

أحمد ماهر، الإدارة-المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، القاهرة، 2005م.

أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، دار الشباب الجامعية، مصر، 2008م.

أحمد محمد غنيم، إدارة الأعمال، المكتبة العصرية للطباعة والنشر، والتوزيع، المنصورة، مصر، 2002م.

أحمد نور، المحاسبة الإدارية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 2000م.

إسماعيل محمد السيد، نظم المعلومات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2001م.

أكرم إبراهيم عطية حماد، تقويم منه الرقابة المالية في القطاع الحكومي، دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه، جامعة الجزيرة، كلية الاقتصاد والتنمية الريفية، قسم المحاسبة والتمويل، السودان، 2003م.

أمين السيد لطفي، الاتجاهات الحديثة في المراجعة والرقابة على الحسابات، دار النهضة العربية، القاهرة، د-ت.

إياد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية أطروحة دكتوراه ، جامعة دمشق سوريا، 2011م.

إيمان حسين الطائي، كيف نحدد حجم العينة، بحث في جامعة بغداد، العراق، 2012م.

أيمن محمد الشنطي، أثر تطبيق نظم المعلومات المحاسبية على تحسين فاعلية وكفاءة التدقيق الداخلي في القطاع الصناعي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الأردن، المجلد الحادي والعشرون ، العدد الأول، 2013م.

إيهاب صبيح محمد زريق، الإدارة الأسس والوظائف ،دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001م.

بشار عباس الحميري، أحمد كاظم بريس، أثر تكنولوجيا المعلومات في جودة الفندقية دراسة لعينة من الفنادق السياحية في محافظة كربلاء، مجلة أهل البيت بجامعة أهل البيت، العدد الرابع، د-ت، .

ثابت زياد، التخطيط الاستراتيجي مادة تدريسية، مركز التطوير التربوي، 2003م.

ثناء علي القباني، الرقابة المحاسبية الداخلية في النظامين اليدوي والإلكتروني ،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002م.

- جابر عبد الحميد جابر، أحمد خيرى كاظم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية، القاهرة، 1984م.
- جاد الله الرب، محمد سيد، تنظيم و إدارة منظمات الأعمال، منهج متكامل في إطار الفكر الإداري التقليدي والمعاصر، مطبعة العشري، الاسماعيلية، 2005م.
- جمال الدقة، تدقيق ومراجعة أنظمة تكنولوجيا المعلومات، مجلة المصارف في الأردن، المجلد 19، العدد 10، 2000م.
- جمال الدين محمد المرسي، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية: مصر، 2006م.
- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال : مدخل وظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000م.
- جهاد محمد شرف، أثر الرقابة المالية على استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005م.
- جون م. برايسون، التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات غير الربحية، ترجمة محمد عزت، مكتبة لبنان: 2003م.
- حزام مطر المطيري، وهاني يوسف، الاقتصاد والإدارة، مجلة الملك عبد العزيز، عدد 10، 1997م.
- حسين القاضي، ماهر الامين، سامي محمد. دور الإفصاح الذي تقوم به الإدارة في تفعيل الرقابة الداخلية، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (28) العدد (2) 2006م.

حسين حريم ،تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان ،2000م.

حسين محمود حريم، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية :دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة، الأردن ،دراسة منشورة في مجلة الزر قاء للبحوث والدراسات ،المجلد الثامن ،العدد الأول، 2006م.

حمدي القبيلات، الرقابة الإدارية والمالية ،دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط 2، 2001م.

داود شقبوعه، أنظمة إعداد المشرفين المركز العربي للتدريب المهني، 2001م.

دليل مهارات الاتصال وكتابة التقارير، إعداد مركز دعم التنمية والتأهيل المؤسسي DIS ،مؤسسة ماعت للسلام والتنمية وحق الإنسان، 2008م.

ذوقان عبيدات، البحث العلمي ،مفهومه، أدواته، أساليبه، إشراقات للنشر والتوزيع، 2003م.

رجاء علام ،مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية ،القاهرة، دار النشر للجامعات، 2010م.

زهرة شهاب احمد العبيدي ،محاضره منشورة على الانترنت عن الاستخدامات الاحصائية وكيف يتم التحليل الاحصائي بالبرنامج الاحصائي (SPSS) ويدويا وكيف تكتب الجداول في متن البحوث ،كلية التربية الرياضية ،جامعة بغداد، العراق، د-ت.

زياد محمد ثابت، تنظيم وتنفيذ وتقييم ورشة عمل لعشرين مديراً حول التخطيط الاستراتيجي وكالة الغوث الدولية دائرة التربية والتعليم ،أكتوبر 2006م.

سامي مصطفى محمد ،نظم المعلومات الادارية والتخطيط الاستراتيجي ،جمهورية السودان، المعهد العالي لعلوم الزكاة، د-ت.

سعاد بوماليه، وفارس بوباكور، أثر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد، العدد 03، مارس، 2004م.

سعيد يوسف الكلاب، واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير مقدمة لكلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، 2004م.

سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد صافي، تطبيقات عملية باستخدام الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية، الجامعة الإسلامية غزة، 2013م.

سيد الهوراي، الإدارة الأصول والاسس العملية، دار الجيل للطباعة و النشر، القاهرة، 2002م.

السيد عبده ناجي، الرقابة على الأداء من الناحية العملية والعلمية، القاهرة، 1991م.

سيف بن ناصر المعمري، درجة توافر كفايات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدى معلمي الدراسات الاجتماعية بمرحلة التعليم ما بعد الأساسي في بعض المحافظات العمانية، دراسة منشورة في مجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، عدد 34، 2013م.

شوقي ناجي جود، إدارة الأعمال منظور كلي، دار حامد للنشر، بيروت، 2010م.

صلاح الدين مبروك، وفرج لطفني، نظم المعلومات الحاسبية، الجمعية السعودية للمحاسبة، 1996م.

طارق المجذوب، الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفة العام، والإصلاح الإداري، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000م.

عادل محمد القطاونة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية نظام المعلومات المحاسبي، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2005م.

عامر الكبيسي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة- التطوير التنظيمي، مطابع دار الشرق، الدوحة، قطر، 1998م..

عامر شرف الدين طيب الشيشاني، أثر تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات المتطورة في إكساب ميزة تنافسية، دراسة ميدانية على الشركة الأردنية، للاتصالات الخلوية موبايلكوم، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2004م.

عبد الباري، إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية و دلائلها في البيئة العربية المعاصرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003م.

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الأصول العلمية لإدارة الأعمال، المكتبة العصرية المنصورة، 2001م.

عبد الرحمن الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية، عمان، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، 1997م.

عبد الرزاق محمد قاسم، تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004م.

عبد الرؤوف جابر، الرقابة المالية، بيروت، دار النهضة العربية، 2004م.

عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الدار الجامعية للنشر، بيروت، 2004م.

عبد الشافي محمد العنين، نحو نموذج فعال للإدارة الاستراتيجية، مجلة النهضة الإدارية، طنطا : أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 1994م.

- عبد الكريم درويش، وليلي تكلا، أصول الإدارة العامة، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1995م.
- عبد الله، شوقي حسين، أصول الإدارة، القاهرة، دار النهضة العربية للنشر، 1984م.
- عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة - المفاهيم والاتجاهات الحديثة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1993م.
- عبد الهادي السماني عثمان أثر الرقابة الإدارية في ضبط الأداء دراسة الحالة شرطة مرور ولاية الخرطوم في الفترة من 2003-2006م، رسالة ماجستير، جامعة الخرطوم، السودان، 2006م.
- عصام عبد الهادي أحمد أبو النصر، منه المحاسبي الإسلامي لمعالجة مشكلات تعدد أجهزة الرقابة على المؤسسات المالية الإسلامية دراسة تحليلية ميدانية جامعة الأزهر - كلية التجارة - رسالة دكتوراه 1994م.
- علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005م.
- علي عباس، الرقابة الإدارية على المال والأعمال في الشركات المساهمة والمؤسسات المصرفية، عمان، 1995م.
- علي عبد الله شاهين، تخطيط وتقييم أداء العمل الرقابي باللجنة الشعبية العامة للرقابة والمتابعة الشعبية، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة معهد الدراسات العليا للعلوم الاقتصادية والسياسية، طرابلس ليبيا، 1995م.
- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2006م.
- عماد صالح الحديثي، تقييم أنظمة الرقابة التي تستخدم أجهزة الحاسوب، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، 1993م.

عمر محمد التومي الشيباني ،مناه البحث الاجتماعي ،الشركة العامة للنشر والتوزيع والإعلان،
طرابلس ليبيا ، ط 2 ، 1975م.

عمر وصفي عقيلي وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن
، 2000م.

عمر وصفي عقيلي، الإدارة أصول ومفاهيم ،دار زهران، عمان، الأردن، 1996م .

عيد الجهني، الرقابة الإدارية لأعمال الإدارة ،رسالة دكتوراه غير منشورة، القاهرة، 1991م.

غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا (مفاهيم ومداحيل تقنيات تطبيقات علمية)، الطبعة
الأولى، دار المناهج، عمان، 2006م.

فالخ محمد حسن، الرقابة الإدارية، المجلة العربية للإدارة، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية،
المجلد الثامن، العدد الأول، 1984م.

فتحي رزق السوافيري، وآخرون الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية ،دار الجامعة
الجديدة للنشر، 2002م.

فضيلة بوطورة، ونوفل سمايلي، واقع تطبيق أساليب الرقابة الداخلية في ظل بيئة تكنولوجيا
المعلومات في البنوك التجارية دراسة ميدانية لوكالات البنوك العمومية الجزائرية ولاية تبسة، الجزائر،
مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 13، 2015م.

فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة ،عمان، مركز الكتب الأردني، الطبعة
الخامسة، 1995م.

فيصل سالم عبيدات، الرقابة الإدارية على الإدارة العامة وأثرها على أداء الإدارة العامة في المملكة
الأردنية الهاشمية ،جامعة الدول العربية، معهد البحوث والدراسات العربية، 2001م.

كامل أحمد أبو ماضي ،مدي فعالية أساليب الرقابة في المؤسسات العامة بقطاع غزة ،ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة المنعقد بكلية التجارة الجامعة الإسلامية، 2006م.

كمال جعفر المفتي ،الرقابة الإدارية ودور الوحدات الرقابية في الأجهزة والمصالح الحكومية بالمملكة، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 41، 1984م.

ليلي إبراهيم درويش ،وسمر ماهر البطروح، الرقابة الإستراتيجية وأثرها على أداء منظمات المجتمع المدني دراسة ميدانية على منظمات حقوق الإنسان، بحث دبلوم مهني في إدارة منظمات المجتمع ، الجامعة الإسلامية – غزة، مايو 2012م.

لينا جمال محمد، الجرائم الإلكترونية، دار خالد اللحياني ، عمان الأردن، 2016م.

ماجد محمد الفراء، وآخرون، الإدارة المفاهيم والممارسات، غزة، 2003م.

ماهر فاضل البياتي ، الأزمة المالية للنظام الرأسمالي الأسباب، وسيناريوهات الحل (البديل الثالث) ، بحث مقدم لكلية الاقتصاد والعلوم والإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، عمان الأردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثالث و الثلاثون، 2012م.

مجلة كلية الدعوة الإسلامية ،جمعية الدعوة الإسلامية من التأسيس إلى عامها العشرين 1990م.

مجلة كلية الدعوة الإسلامية، الإصدار الأول، ليبيا، 2006م.

مجيد الشرع، الرقابة الداخلية ودلالاتها في الحد من الفساد المالي "دراسة تطبيقية في جهات رقابية"، مجلة المنصور، عدد 14، مجلد 1، العراق، 2010م.

محمد الهادي، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها، دار الشروق، القاهرة، 1989م.

محمد بن أبي بكر الرازي، مختار الصحاح ،تحقيق محمود خاطر، مادة رقب، 1995م.

- محمد بن إسماعيل بن إبراهيم بن المغيرة البخاري، الجامع الصحيح، باب بدء الوحي، ج 5، القاهرة، 1987م.
- محمد بن مكرم بن علي أبو الفضل ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، 2003م.
- محمد بن يعقوب الفيروز آباي، القاموس المحيط، مؤسسة، الرسالة، مادة رقب، 1998م.
- محمد حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000م.
- محمد سمير الصبان، عبد الوهاب نصر علي، المراجعة الخارجية، الدار الجامعية، الاسكندرية 2002م.
- محمد عبد الفتاح ياغي، الإدارة العامة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2010م.
- محمد فريد الصحن، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1998م.
- محي الدين الأزهرى، الإدارة ودور المديرين، مصر، دار الفكر العربي، 1993م.
- محسن مخامرة وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط6، مركز المكتب الأردني، عمان الأردن، 2000م.
- مدني عبد القادر علاقي، الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، دار جدة للنشر، 2000م.
- مروان كجك، المؤسسات الإسلامية وحقوق العاملين 1، مجلة مسلم، الرياض، 1427 هـ.
- مصطفى كامل، حول ترشيد الهياكل التنظيمية في الأجهزة الحكومية، الملتقى العربي الثاني حزيران، 2005م.

مصطفى عيسى خضير، المراجعة : المفاهيم والمعايير والإجراءات، مطابع جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ط 2، 1996م.

منال خلف الله جبارة الله حمد، التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط، دراسة حالة (شركة سودابت) المغرب، أطروحة دكتوراة في الدراسات الاستراتيجية، مقدمة إلى جامعة الرباط الوطني الرباط ، المغرب، 2015م.

موسى اللوزي، تنظيم إجراءات العمل، دار وائل للنشر، الإسكندرية ، الطبعة الأولى، 2002م.

ناصر عبدالله ناصر المعيلي، الرقابة على الموارد البشرية ،مجلة عالم الاقتصاد، العدد 189 المملكة العربية السعودية، 2007م.

نظرية تومسون في تحليل التكنولوجيا Thomson Theory ، موقع الشبكة العربية الإدارة، 2014-8-19م.

هادي التميمي، مدخل التدقيق من الناحية النظرية والعملية ،دار وائل للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، 2006م.

وليام توماس، و أمرسون هنكي، المراجعة بين النظرية والتطبيق، ترجمة : أحمد حامد حجاج، وكمال الدين سعيد، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 1989م.

ياسين كاسب الخرشنة، مدى فعالية الرقابة الإدارية في الشركات الأردنية، النشر، الأردن، الجامعة الأردنية، 2001م.

يوسف حسين عاشور، مقدمة في بحوث العمليات ،ط 4، فلسطين، 2002م.

A Perspective on the Critical Success Factors for Information Systems Deployment in Islamic Financial Institutions,

- Mudiarasan Kuppusamy , Centre for Innovation & Industry Studies (Cines) , College of Business, University of Western Sydney , Locked Bag 1797 Perth South DC, EJISDC (2009) 37, 8, 1-12.
- Anderson, D. R., Sweeney, D. J. and Williams, T. A. Statistics for Business and Economics. 4 th ed. , West Publishing Company, 1990, p66.
- Bressy et C. Konuyt, Economie d'entreprise, 5ème édition, SIREY éditions, Paris, 2000, Pages 63-80.
- Chandan , Management , Theory & Practice , vikas publishing House , New York , p. 29 .
- Changan, JS , Management Theory & Practice, Vikas publishing house , New York, 1999, p290.
- Gueener Puettnner , Verwaltungslehre , Verlag C. H .Beck , Muenchen, 1979 ,P338.
- Haimann , theo-Supervisory Management-for Helthcare Organizations, Catholic Health Association of The United States-4th ed, 1991 ,p. 550.
- IBD, Certo , Samuel C ,P. 297.
- Institutional Investors and Corporate Social Responsibility: The Role of Islamic Financial Institutions³⁴ ,Shakir Ullah and Dima Jamali , International Review of Business Research Papers, Vol.6, No.1 February 2010, Pp. 619-630.

Ismet Salkić , IMPACT OF STRATEGIC PLANNING ON MANAGEMENT OF PUBLIC ORGANIZATIONS IN BOSNIA AND HERZEGOVINA, University of Sarajevo , 21, January 2014, p63.

McGrow-Hill publishing 2003 pearce ,J. A. & Robinson ,Jr . Richard B Strategic Management company ,New York , p584-586.

Meggison ,Leon C .&other - Management Concepts & Applications- Harper & Row publishers ,2rd edNew York , 1989 ,p411 .

Rudolf Grunig, process-pased strategic planning, Springer P. P: Berlin,2001p 9

Setiawan , Imran Effect of nformation Technology Knowledge, Information Technology Utilization, Task-Technology Suitability Factors on Performance of Accountants ,Thesis, University of Riau: Pekanbaru 2005. , p152.

Shapiro, J. (2003) Strategic Planning Toolkit ,CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation , Retrieved from: <http://www.civicus.org> p3.

Stanley D ,Haper, et al ,Handbook of EDP auditing (Boston , New York: Warren ,Gorham and Lamont, 1985 ,p10

Whitener, E. B, et al., "Managers As Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding

Managerial Trustworthy Behavior", Academy of Management Review, Vol. 23, No. 3, 1998, p13.

Wijana, Nyoman Utilization of Information Technology and its influence on individual performance on the rural banks in Tabanan regency ,Journals ,Udayana University; Bali – Indonesia 2007, p46 .

