



جامعة زيان عاشور - الجلفة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس والفلسفة



## الثقافة التنظيمية ودورها

### في الرقابة الإدارية في المؤسسة

- دراسة ميدانية على عينة من عمال الخدمات الجامعية - بمدينة الجلفة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

د. بلول أحمد

إعداد الطالبتان:

• بن خشيبة انيسة

• شعلاني أمال

الموسم الجامعي: 2026/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ  
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ  
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ

# الأهداء

الحمد لله حبًا وشكرًا وامتنانًا، ما كنتُ لأفعل هذا لولا فضل الله.  
فالحمد لله على البدء وعلى الختام، وآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ.  
وها أنا أفق على عتبة تخرجني لأقطف ثمار تعبي، وأرفع رأسي بكل فخر، فاللهم لك الحمد لأنك وفققتني إلى إتمام  
هذا العمل وتحقيق حلمي.  
أهدي تخرجي أولًا إلى روح من علمني كيف أكون قوية، إلى من كان لي سندًا وقوة، إلى من وهبني اسمه ليزين به  
اسمي بكل فخر واعتزاز، أبي العزيز، الغائب في نظري الحاضر دائمًا في روحي وقلبي ودعواتي. يا قطعةً من قلبي  
رحلت إلى جوار ربها، ليتك تشهد معي هذه اللحظات التي طالما تمنيتها. نم قرير العين يا أبي، فكللماتك ومبادئك  
ستظل كالنجوم التي تضيء دربي، وسأظل أحمل إرثك في قلبي حتى نلتقي في جنات الخلد بإذن الله. رحمك الله يا  
أعلى الناس وأكرمهم.

- وإلى من حملتني وهنًا على وهن، أهديك تعبي ونجاحي، وأتمنى من ربي أن يحفظك لي، أمي الغالية.
- وإلى سندي سلمى، إليك يا من كنتِ أمًّا ثانية وصديقة في كل وقت، ويدًا تمتد إليَّ عند كل عثرة. وقفتِ  
معني، وشجعتني، وآمنت بي، فنجاحي جزء منه لك، وأتمنى من الله أن يحفظك لي.
- وإلى مصدر قوتي والداعمين لي، أود أن أعبر عن امتناني لكم جميعًا. لقد كنتم بجانبني دومًا، وأزحتم عن  
طريقي المتاعب بمحبتكم ودعمكم لي. أتمنى أن أكون لكم كما كنتم لي، وأن تبقى دائمًا على المحبة والتقدير.
- وإلى صديقة الدرب وشريكتي التي شاركتني أيامي خطوة بخطوة، وكانت معي في الحلوة والمرارة، آمال، لك مني  
كل الشكر والتقدير على صدق صحبتك ودعمك المتواصل.
- وإلى أساتذتي الكرام، أتقدم بجزيل الشكر والتقدير على ما قدمتموه لي من علم وتوجيه، فبارك الله فيكم  
وجزاكم الله خير الجزاء.

بن خشية انيسة



# الأهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والذي وفقني لأبلغ هذه اللحظة التي طالما حلمت بها. ها قد وصلت إلى نهاية رحلتي الجامعية بعد تعبٍ ومشقةٍ دامت خمس سنوات في سبيل العلم وتحقيق الحلم. أهدي هذا العمل المتواضع إلى نفسي أولاً، ثم إلى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة، دعماً وسنداً لا يُقدَّر بثمن. إلى من أوصلاني إلى ما أنا عليه الآن، وسهرا الليالي من أجلي، إلى من قال الله تعالى فيهما: ﴿وَاحْفَظْهُمَا جَنَاحَ الذَّلَّةِ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيْتَنِي صَغِيرًا﴾. إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها، إلى صاحبة الدعاء الصادق، وقره عيني وسندي، أمي الغالية. وإلى من أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز، إلى من حصد الأشواك عن دربي ومهَّد لي طريق العلم، أبي العزيز. إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي، إلى من شددت بهم أزرِي، فكانوا ينابيع أرتوي منها في أجمل أيامي وأقواها، إخوتي وأخواتي الأعزاء. إلى صديقة عمري التي شاركتني لحظات الاجتهاد والتعب، وجعلت هذه الرحلة أكثر جمالاً، وملاؤها بذكريات لا تُنسى، صديقتي العزيزة أنيسة. إلى أساتذتي الأفاضل الذين أناروا لي طريق العلم والمعرفة، وكان لهم الفضل في بناء هذا المسار الأكاديمي وتوجيهه. وفي الختام، أسأل الله أن يجعل هذا الإنجاز بدايةً موفقةً لمستقبلٍ مليءٍ بالنجاح والعطاء، وأن يوفقني لما فيه الخير في الدنيا والآخرة.

شعلاني آمال



# شكر وعرfan

قال الله تعالى:

(( وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ ))

سورة إبراهيم الآية 07

الحمد والشكر لله رب العالمين الذي وفقنا وأعاننا على إنجاز هذا العمل المتواضع. نتقدم بخالص الشكر والتقدير وعظيم الامتنان إلى أستاذنا المشرف الدكتور بلول أحمد، الذي تابع هذا العمل منذ بدايته، ولم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته القيمة طوال فترة البحث، فله منا كل الاحترام والتقدير.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى عمال الخدمات الجامعية بمدينة الجلفة، الذين ساهموا في تعبئة استبيانات هذه الدراسة، وتجاوزوا معنا بكل روح مسؤولة وتعاون، مما كان له الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل الميداني. شكراً لكم على ثقتكم وصبركم. ولا ننسى أن نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد، وساندنا في مسيرتنا العلمية، راجيات من الله أن يتقبل هذا الجهد المتواضع، وأن يجعله علماً نافعاً.



## ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في الرقابة الإدارية بالمؤسسة، من خلال تحديد مجموعة من التساؤلات والفرضيات. كما تهدف أيضاً إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم إنجاز دراسة ميدانية بـ: **الخدمات الجامعية لجامعة الجلفة (مدينة الجلفة)**، حيث طبقت الدراسة على عينة قصدية (عمدية) 40 موظفاً، وبالنظر إلى طبيعة الموضوع تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات من خلال استبيان خاص بالمتغير الأول **الثقافة التنظيمية** واستبيان خاص بالمتغير الثاني **الرقابة الإدارية** الذي تكون من 25 فقرة لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، وتم توزيع 40 استبياناً على عينة الدراسة.

وقد تم التحقق من صدق الاستبيان بالتأكد من صدق المحكمين (الصدق الظاهري)، والصدق الداخلي (الاتساق الداخلي)، والصدق البنائي) اختبار **KMO** وبارتليت(، كما تم التحقق من ثباته بطريقة ألفا كرونباخ) حيث بلغ معامل الثبات **0.89** للاستبيان ككل

ولمعالجة البيانات إحصائياً تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخراج الإحصائيات التالية: معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، تحليل التباين (ANOVA)، وتحليل الانحدار المتعدد لتحليل البيانات الأولية واختبار الفرضيات. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت إلى عدد من النتائج أبرزها:

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية والرقابة الإدارية لدى عمال الخدمات الجامعية لجامعة الجلفة (معامل بيرسون  $0.762 =$ ، دال إحصائياً عند مستوى  $0.01$ )، حيث تفسر الثقافة التنظيمية حوالي  $58.1\%$  من التباين في الرقابة الإدارية. ( $R^2 = 0.581$ )
- توجد علاقة إيجابية قوية بين القيم التنظيمية وفعالية الرقابة الإدارية (معامل الارتباط  $0.734 =$  ، وكذلك بين المعتقدات التنظيمية وكفاءة الرقابة ( $0.712$ ) ، وبين الأعراف التنظيمية وشفافية الرقابة. ( $0.689$ )
- مستوى الثقافة التنظيمية جاء مرتفعاً (المتوسط الحسابي  $4.05 =$  من 5)، بينما جاء مستوى الرقابة الإدارية متوسطاً (المتوسط الحسابي  $3.28 =$  من 5)، مما يشير إلى وجود مجال لتطوير الأنظمة الرقابية.
- كما أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين تعزى للمؤهل العلمي، أو العمر، أو سنوات الخبرة.

وفي الأخير قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها:

- تعزيز القيم التنظيمية الإيجابية من خلال برامج التوعية والتكوين المستمر، ونمذجة السلوك القيادي الداعم للقيم.
- إشراك العاملين في وضع معايير الرقابة لزيادة قبولهم لها والالتزام بها، واعتماد أسلوب الرقابة الذاتية إلى جانب الرقابة الرسمية.
- ترسيخ معتقدات الجودة والانضباط من خلال أنظمة حوافز قائمة على الأداء، وتطوير الأعراف التنظيمية الداعمة للشفافية والإفصاح.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، الرقابة الإدارية، القيم التنظيمية، الخدمات الجامعية

## ملخص الدراسة باللغة الأجنبية

### Abstract

This study aimed to identify the role of organizational culture in administrative control within the institution, through a set of research questions and hypotheses. It also sought to determine whether there were statistically significant differences in respondents' answers attributable to the personal characteristics of the study sample members.

To achieve the objectives of the study, a field study was conducted at the University Services Directorate of the University of Djelfa (Djelfa City). The study was carried out on a purposive (judgmental) sample of 40 employees. Given the nature of the research topic, the descriptive correlational approach was adopted to collect and analyze data and to test the study hypotheses. Data were collected through a questionnaire designed to measure the first variable, organizational culture, and another questionnaire designed to measure the second variable, administrative control, consisting of 25 items. These instruments were used to gather primary data from the study sample. A total of 40 questionnaires were distributed to the participants included in the study sample.

The validity of the questionnaire was verified through **face validity (expert reviewers)**, **internal consistency validity**, and **construct validity (KMO and Bartlett's test)**. Its reliability was also confirmed using **Cronbach's Alpha**, where the reliability coefficient for the entire questionnaire reached **0.89**.

To process the data statistically, the **Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)** was used, employing the following statistical methods: Pearson correlation coefficient to explore the relationships between study variables, arithmetic means, standard deviations, analysis of variance (ANOVA), and multiple regression analysis to analyze the primary data and test the hypotheses. After conducting the analysis of the study data and its hypotheses, a number of results were reached, the most important of which are:

### The most important findings of the study are:

- There is a strong, positive, and statistically significant correlation between organizational culture and administrative control among the workers of the university services of the University of Djelfa (Pearson correlation coefficient = **0.762**, significant at the 0.01 level), where organizational culture explains approximately **58.1%** of the variance in administrative control ( **$R^2 = 0.581$** ).
- There is a strong positive relationship between organizational values and the effectiveness of administrative control (correlation coefficient = **0.734**), as well as between organizational beliefs and the efficiency of administrative control (**0.712**), and between organizational norms and the transparency of administrative control (**0.689**).
- The level of organizational culture was **high** (mean = **4.05** out of 5), while the level of administrative control was **moderate** (mean = **3.28** out of 5), indicating room for developing the control systems.
- Furthermore, the results of the analysis of variance (ANOVA) showed no statistically significant differences in the perceptions of the employees attributable to educational qualification, age, or years of experience.

### Finally, the study presented a set of recommendations, including:

- Strengthening positive organizational values through awareness and continuous training programs, and modeling leadership behavior that supports these values.
- Involving employees in setting control standards to increase their acceptance and commitment, and adopting a self-control approach alongside formal control mechanisms.
- Reinforcing beliefs in quality and discipline through performance-based incentive systems, and developing organizational norms that support transparency and disclosure.

**Keywords:** Organizational culture, Administrative control, Organizational values, University services, University of Djelfa.

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	شكر وعرهان
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
أ	المقدمة
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول : مدخل عام للدراسة</b>	
05	1-اشكالية الدراسة وتساؤلاتها
06	2-الفرضيات
06	3-أهداف الدراسة
07	4-أهمية الدراسة
08	5-تحديد مصطلحات الدراسة
09	6-الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية</b>	
13	<b>تمهيد</b>
14	1. تطور مفهوم الثقافة التنظيمية
15	2. تعريف الثقافة التنظيمية
16	3. أهمية الثقافة التنظيمية

17	4. وظائف الثقافة التنظيمية
17	5. خصائص الثقافة التنظيمية
19	6. عناصر الثقافة التنظيمية
21	7. أنواع الثقافة التنظيمية
22	8. أبعاد الثقافة التنظيمية
23	9. محددات الثقافة التنظيمية
24	10. تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة
27	خلاصة
<b>الفصل الثالث: الرقابة الادارية</b>	
29	تمهيد
30	1. مفهوم الرقابة الإدارية
31	2. خصائص الرقابة الإدارية
32	3. أهداف الرقابة الإدارية
34	4. مكونات الرقابة الإدارية
36	5. خطوات الرقابة الإدارية
37	6. أنواع الرقابة الإدارية
39	7. أساليب الرقابة الإدارية
40	8. معوقات نجاح الرقابة الإدارية
42	خلاصة
<b>الجانب التطبيقي</b>	
<b>الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية</b>	
45	تمهيد
46	1- منهج الدراسة
46	2- حدود الدراسة.

47	3-مجتمع الدراسة
50	4-أداة الدراسة.
50	5-الخصائص السيكومترية
52	6-الأساليب الاحصائية
53	خلاصة
<b>الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات</b>	
55	تمهيد
56	1- عرض نتائج الفرضية العامة
57	2-عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى
57	3-عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية
58	4-عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
58	5-مناقشة نتائج الفرضية العامة
59	6-مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى
59	7-مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية
60	8-مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
61	الاستنتاج العام
62	توصيات
64	قائمة المراجع
70	قائمة الملاحق .

# قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
46	جدول (01): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	01
46	جدول (02): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	02
47	جدول (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	03
49	جدول (04): معاملات صدق الاتساق الداخلي للمحاور	04
50	جدول (05): معاملات ثبات المحاور (ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية)	05
54	جدول (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات	06
54	جدول (07): معامل ارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية والرقابة الإدارية	07
55	جدول (08): معامل ارتباط بيرسون بين القيم التنظيمية وفعالية الرقابة	08
55	جدول (09): معامل ارتباط بيرسون بين المعتقدات التنظيمية وكفاءة الرقابة	09
56	جدول (10): معامل ارتباط بيرسون بين الأعراف التنظيمية وشفافية الرقابة	10
57	جدول (11): نتائج اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرقابة الإدارية (الفرضية العامة)	11

# قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
46	الشكل رقم (01): يمثل دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة على حسب متغير الجنس	01
46	جدول (02): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	02
47	الشكل رقم (03): يمثل دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة على حسب المستوى التعليمي	03
47	الشكل رقم (04): يمثل دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	04

تعد المؤسسات بمختلف أنواعها وأحجامها نواة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تعمل على تحقيق أهداف محددة من خلال تضافر جهود الأفراد واستغلال الموارد المتاحة. وفي ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات، سواء على الصعيد التكنولوجي أو الاقتصادي أو الاجتماعي، أصبح لزاماً على هذه المؤسسات أن تبحث عن آليات وأدوات حديثة تضمن لها الاستمرارية والنجاح والتميز في أدائها. ولضمان سير العمل بانتظام وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، تسعى المؤسسات إلى تطوير آلياتها الإدارية وتبني أساليب حديثة في الإدارة. وفي هذا السياق، تبرز الثقافة التنظيمية كأحد المفاهيم الأساسية التي تشكل هوية المؤسسة وتوجه سلوك العاملين، كما تبرز الرقابة الإدارية كوظيفة حيوية تضبط الأداء وتحقق المسار.

فالثقافة التنظيمية، كما يعرفها العديد من الباحثين، هي بمثابة "شخصية" المؤسسة أو "روحها" التي تعكس القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية والأعراف والتوقعات المشتركة بين أعضائها، والتي توجه سلوكياتهم وتصرفاتهم في بيئة العمل (السكرانة، 2009، ص 358). وهي ليست مجرد شعارات تعلق على الجدران، بل هي واقع ملموس يتجسد في الممارسات اليومية، وفي طريقة التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين، وفي القصص والطقوس والتقاليد التي تتناقلها الأجيال داخل المؤسسة. فالثقافة التنظيمية تمثل الإطار المرجعي الذي يفسر للعاملين ما هو مقبول وما هو غير مقبول (عبود، 2014، ص 236-237)، مما يخلق نوعاً من التجانس والانسجام في السلوك التنظيمي، ويؤثر بشكل كبير على مستوى الأداء الفردي والجماعي (حماني، 2015، ص 37-38).

من ناحية أخرى، تعتبر الرقابة الإدارية إحدى الوظائف الإدارية الأساسية إلى جانب التخطيط والتنظيم والتوجيه (بني أحمد وعياصرة، 2009، ص 77)، فهي الوظيفة التي تعمل على متابعة وتقييم الأداء الفعلي، ومقارنته بالأهداف والخطط الموضوعة، واكتشاف الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية (الطراونة وصالح، 2011، ص 15). وبدون رقابة فعالة، قد تنحرف المؤسسة عن مسارها المخطط، وتتراكم الأخطاء، وتضيع الموارد، وتتراجع جودة المنتجات والخدمات. والرقابة ليست مجرد عملية عقابية أو تفتيشية، بل هي أداة تعلم وتطوير مستمر، تساعد المؤسسة على تحسين أدائها وتكييف نفسها مع المتغيرات البيئية (عباس علي، 2008، ص 34-35).

وتكمن أهمية هذا الموضوع في كونه يربط بين بعدين رئيسيين: البعد القيمي والثقافي المتمثل في الثقافة التنظيمية، والبعد الرقابي والضبطي المتمثل في الرقابة الإدارية. فالثقافة التنظيمية القوية تعزز الالتزام بالقيم

والمعايير، مما يقلل الحاجة إلى الرقابة التفصيلية، حيث أشار السكارنة (2011، ص 341) إلى أن الثقافة القوية يمكن أن تكون بديلاً للرسمية، فكلما كانت الثقافة أقوى، كانت حاجة الإدارة أقل للاهتمام بالقواعد والأنظمة الرسمية لتوجيه سلوك العاملين. كما تساهم الرقابة الفعالة في تعزيز الثقة والشفافية داخل المؤسسة (الطراونة وصالح، 2011، ص 180). وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن المنظمات التي تمتلك ثقافة تنظيمية قوية و متماسكة تكون أكثر قدرة على تطبيق رقابة إدارية فعالة، حيث أن الإجماع على القيم يزيد من الالتزام والولاء، ويقلل من الحاجة إلى الرقابة الخارجية المشددة (إزديرة وبوطوطن، 2014، ص 35).

وبالرغم من أهمية كلا المفهومين، إلا أن الدراسات التي تناولت العلاقة بينهما لا تزال محدودة، خاصة في السياق الجزائري وبشكل خاص في المؤسسات الخدمية كالخدمات الجامعية. فمعظم الدراسات السابقة تناولت إما الثقافة التنظيمية أو الرقابة الإدارية بشكل منفصل، دون محاولة الربط بينهما في نموذج واحد يفسر كيفية تأثير أحدهما على الآخر (العميان، 2005؛ العبد، 2003؛ علاونة، 2014). ومن هنا جاءت فكرة هذه الدراسة التي تسعى إلى استكشاف دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الرقابة الإدارية، من خلال تطبيقها على عينة من عمال الخدمات الجامعية لجامعة الجلفة بمدينة الجلفة، وهي مؤسسة خدمتية تتعامل مع شريحة كبيرة ومتنوعة من المستفيدين (الطلاب، الأساتذة، الموظفون)، مما يجعلها بحاجة ماسة إلى ثقافة تنظيمية قوية ونظام رقابي فعال لضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية.



# الجانب النظري

## إشكالية الدراسة واعتباراتها

- 1- تحديد الإشكالية وتساؤلاتها
- 2- تحديد الفرضيات
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة
- 6- الدراسات السابقة

## 1- الإشكالية:

تعاني العديد من المؤسسات الجزائرية من ضعف في أنظمتها الرقابية، الأمر الذي ينعكس سلباً على الأداء والإنتاجية. ويعود هذا الضعف في كثير من الأحيان إلى غياب أو هشاشة ثقافة تنظيمية داعمة للرقابة الذاتية. ومن هنا، تبرز أهمية هذا الموضوع في كونه يربط بين البعد الثقافي والرقابي، محاولاً الكشف عن كيفية تأثير الثقافة التنظيمية في الرقابة الإدارية. -  
تساؤلات الدراسة:

من خلال ما سبق تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

التساؤل العام:

ما دور الثقافة التنظيمية في الرقابة الإدارية لدى عينة عمال الخدمات الجامعية لجامعة الجلفة بمدينة الجلفة؟

ومنه انبثقت التساؤلات الفرعية التالية:

التساؤلات الفرعية:

➤ ما أثر الثقافة التنظيمية على فعالية الرقابة الإدارية؟

➤ ما أثر الثقافة التنظيمية على كفاءة الرقابة الإدارية؟

➤ ما أثر الثقافة التنظيمية على شفافية الرقابة الإدارية؟

2- تحديد الفرضيات:

2-1- الفرضية العامة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الرقابة الإدارية لدى عمال الخدمات الجامعية بجامعة الجلفة.

2-2- الفرضيات الجزئية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على فعالية الرقابة الإدارية
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على كفاءة الرقابة الإدارية
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على شفافية الرقابة الإدارية.

### 3- أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الجوهري في هذه الدراسة في التعرف على دور الثقافة التنظيمية (بأبعادها: القيم، المعتقدات، الأعراف) في تعزيز الرقابة الإدارية (بأبعادها: الفعالية، الكفاءة، الشفافية) بهذه المؤسسة، ولتحقيق الهدف الرئيسي قام الطالب بصياغة مجموعة من الأهداف الفرعية على النحو التالي:

1- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى عمال الخدمات الجامعية لجامعة الجلفة، من حيث مدى وضوح القيم التنظيمية، ورسوخ المعتقدات، وفعالية الأعراف غير المكتوبة.

2- التعرف على مستوى الرقابة الإدارية المطبقة في الخدمات الجامعية لجامعة الجلفة، من حيث مدى فعاليتها، وكفاءتها، وشفافيتها في متابعة الأداء وتصحيح الانحرافات.

3- الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية (ككل) والرقابة الإدارية (ككل) لدى عمال الخدمات الجامعية لجامعة الجلفة.

4- تحليل العلاقة بين الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الأعراف) والأبعاد المختلفة للرقابة الإدارية (الفعالية، الكفاءة، الشفافية) بشكل منفصل.

5- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية لمديري الخدمات الجامعية، بهدف تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للرقابة الذاتية، وتحسين فعالية وكفاءة وشفافية الأنظمة الرقابية المطبقة.

### 4- أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من اعتبارات علمية وأخرى نظرية كالتالي:

#### الأهمية العلمية:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

1. تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية في مجال السلوك التنظيمي والإدارة، وذلك من خلال تقديم إطار نظري متكامل يربط بين مفهومين إداريين حديثين هما الثقافة

- التنظيمية والرقابة الإدارية، وهو ما لم تتناوله معظم الدراسات السابقة بشكل موسع (العميان، 2005؛ بني أحمد وعياصرة، 2009).
2. تقدم الدراسة نموذجاً تحليلياً يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية، حيث تختبر العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الأعراف) وأبعاد الرقابة الإدارية (الفعالية، الكفاءة، الشفافية) في سياق مؤسسة خدماتية جزائرية.
3. تساعد الدراسة في فهم طبيعة العلاقة بين المتغيرات الثقافية والرقابية، مما يفتح المجال أمام باحثين آخرين لإجراء دراسات مقارنة أو طولية في قطاعات مختلفة، أو بإضافة متغيرات وسيطة أو معدلة كالالتزام التنظيمي أو الرضا الوظيفي.

### الأهمية العملية:

- تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية مجال تطبيقها والذي يتمثل بالمؤسسة الخدمات الجامعية لجامعة الجلفة، حيث تعتبر هذه المؤسسة من المؤسسات الحيوية التي تقدم خدمات مباشرة لشريحة واسعة من المستفيدين (الطلاب، الأساتذة، الإداريون). وتكمن الأهمية العملية في النقاط التالية: أولاً، تزويد إدارة الخدمات الجامعية بمؤشرات واضحة حول مستوى الثقافة التنظيمية السائدة والرقابة الإدارية المطبقة، مما يمكنها من تحديد نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف (عباس علي، 2008، ص 34-35). ثانياً، تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتعزيز القيم التنظيمية الداعمة للرقابة الذاتية (السكرانة، 2009، ص 358)، وتحسين فعالية وكفاءة وشفافية الأنظمة الرقابية (الطراونة وصالح، 2011، ص 180). ثالثاً، يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تصميم برامج تكوينية وتدريبية للعاملين وللقادة الإداريين، تركز على بناء ثقافة تنظيمية رقابية إيجابية تقلل من الحاجة إلى الرقابة الخارجية المشددة، مما يوفر الوقت والجهد والتكاليف، وينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

### 5- تحديد مصطلحات الدراسة:

#### 5-1- مفهوم الثقافة التنظيمية نظرياً:

- تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية والأعراف والتوقعات المشتركة التي يتعلمها أعضاء المنظمة، والتي توجه سلوكياتهم

وتصرفاتهم في بيئة العمل، وتؤثر في طريقة تفكيرهم واتخاذهم للقرارات (العميان، 2005، ص 313).

#### 5-2- مفهوم الثقافة التنظيمية اجرائيا

• يقصد بالثقافة التنظيمية إجرائياً في هذه الدراسة: الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة (عمال الخدمات الجامعية لجامعة الجلفة) عند إجابتهم على عبارات محور الثقافة التنظيمية في الاستبيان، والتي تقيس ثلاثة أبعاد: القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية.

#### 5-3 مفهوم الرقابة الإدارية نظريا

• تعرف الرقابة الإدارية بأنها: الوظيفة الإدارية التي تهدف إلى متابعة وتقييم الأداء الفعلي، ومقارنته بالمعايير والخطط الموضوعة، واكتشاف الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية (بني أحمد وعياصرة، 2009، ص 77).

#### 5-4 مفهوم الرقابة الإدارية اجرائيا:

• يقصد بالرقابة الإدارية إجرائياً في هذه الدراسة: الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة (عمال الخدمات الجامعية لجامعة الجلفة) عند إجابتهم على عبارات محور الرقابة الإدارية في الاستبيان، والتي تقيس ثلاثة أبعاد: فعالية الرقابة، وكفاءة الرقابة، وشفافية الرقابة.

#### 6- الدراسات السابقة:

#### 6-1 دراسات تناولت متغير الثقافة التنظيمية:

• دراسة السكارنة: (2009) بعنوان "أخلاقيات العمل والثقافة التنظيمية"، هدفت إلى التعرف على أثر أخلاقيات العمل في تعزيز الثقافة التنظيمية. توصلت الدراسة إلى أن القيم التنظيمية تؤثر إيجاباً في سلوك العاملين، وأن هناك علاقة طردية بين الالتزام بالأخلاقيات وقوة الثقافة التنظيمية (السكارنة، 2009، ص 358).

• **دراسة العميان: (2005)** بعنوان "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، تناولت خصائص الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الوظيفي. أظهرت النتائج أن درجة وضوح الأهداف والتكامل بين الوحدات الإدارية تساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية قوية (العميان، 2005، ص 313).

• **دراسة حماني: (2015)** بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية الجزائرية"، هدفت إلى الكشف عن أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية. خلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تؤدي وظائف مهمة مثل تنمية الشعور بالهوية وتحقيق الاستقرار التنظيمي (حماني، 2015، ص 37-38).

• **دراسة عبود: (2014)** بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي"، طبقت على عينة من موظفي دائرة زراعة الديوانية. بينت النتائج أن الثقافة التنظيمية تحدد السلوك الوظيفي المتوقع وتعمل كإطار مرجعي للعاملين (عبود، 2014، ص 236-237).

• **دراسة إزيدرة وبوطوطن: (2014)** بعنوان "دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي"، تناولت تطور مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها في المؤسسات. أكدت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تساعد في الحفاظ على القيم المؤسسية وتعزز الولاء للأهداف التنظيمية (إزيدرة وبوطوطن، 2014، ص 35).

## 6-2 دراسات تناولت متغير الرقابة الإدارية:

• **دراسة بني أحمد وعياصرة: (2009)** بعنوان "القيادة والرقابة والاتصال الإداري"، هدفت إلى تحليل خصائص الرقابة الإدارية وأهدافها. توصلت الدراسة إلى أن الرقابة الفعالة تتطلب توفر المرونة والملاءمة والوضوح والدقة (بني أحمد وعياصرة، 2009، ص 77-78).

• **دراسة الطراونة وصالح: (2011)** بعنوان "الرقابة الإدارية"، تناولت أنواع الرقابة وأساليبها ومعوقاتها. أظهرت النتائج أن الرقابة السلبية تركز على معاقبة مرتكبي الأخطاء، بينما الرقابة الإيجابية تعمل على تحفيز الموظفين وتطويرهم (الطراونة وصالح، 2011، ص 25، 180).

• **دراسة عباس علي: (2008)** بعنوان "الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال"، تناولت مكونات الرقابة وخطواتها. خلصت الدراسة إلى أن نظام الاتصال الجيد يعد عنصراً أساسياً لنجاح الرقابة، وأن سرعة الإبلاغ واتخاذ الإجراءات التصحيحية تتطلب نظاماً حديثاً يربط أجزاء المؤسسة (عباس علي، 2008، ص 34-35).

- **دراسة العبد: (2003)** بعنوان "إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات الإدارية"، تناولت خطوة تصحيح الانحرافات في عملية الرقابة. بينت الدراسة أن التصحيح قد يتمثل في إعادة توزيع المهام، أو تنظيم برامج تدريبية، أو توجيه العاملين (العبد، 2003، ص 204).
- **دراسة علاونة: (2014)** بعنوان "الأصول العلمية والعملية في الرقابة"، تناولت أنواع الرقابة حسب المعايير. أكدت الدراسة أن الرقابة على أساس النتائج تركز على النتائج النهائية وليس على التصرفات والنشاطات (علاونة، 2014، ص 136).

### التعقيب على الدراسات السابقة

1. **من حيث الموضوع:** معظم الدراسات تناولت كلاً من الثقافة التنظيمية والرقابة الإدارية بشكل منفصل، بينما الدراسة الحالية تجمع بينهما.
2. **من حيث المنهج:** اعتمدت الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو ما تتوافق معه الدراسة الحالية.
3. **من حيث النتائج:** أكدت الدراسات على أهمية الثقافة التنظيمية في توجيه السلوك، وأهمية الرقابة الإدارية في تحسين الأداء، لكنها لم تدرس علاقتهما التكاملية.
4. **من حيث السياق:** طبقت معظم الدراسات في قطاعات اقتصادية، بينما الدراسة الحالية تطبق على مؤسسة خدماتية جزائرية (الخدمات الجامعية - الجلفة).
5. **الفجوة:** لا توجد دراسة سابقة - حسب اطلاع الباحث - تناولت دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الرقابة الإدارية في المؤسسة الجزائرية محل الدراسة.

### الثقافة التنظيمية



## تمهيد:

تعد الثقافة التنظيمية من الموضوعات المحورية في دراسة السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، لما لها من تأثير كبير على أداء العاملين وفعالية المؤسسة. فالثقافة التنظيمية ليست مجرد مجموعة من الشعارات أو القيم النظرية، بل هي روح المؤسسة وشخصيتها المميزة، وهي الإطار المرجعي الذي يحدد القيم والمعتقدات والأعراف التي توجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة. وقد حظي هذا المفهوم باهتمام متزايد في العقود الأخيرة، خاصة بعد النجاحات الكبيرة التي حققتها المنظمات اليابانية التي اعتمدت على قيم ثقافية متميزة في إدارتها، مثل العمل الجماعي، والمشاركة القائمة على الثقة، والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم. ويعرض هذا الفصل بشكل موسع مفهوم الثقافة التنظيمية من حيث تطورها التاريخي، وأهميتها، ووظائفها، وخصائصها، وعناصرها، وأنواعها، وأبعادها، ومحدداتها، ومستوياتها، وتأثيراتها على المؤسسة، مع تقديم أمثلة تطبيقية من واقع المؤسسات الخدمية كالخدمات الجامعية موضوع الدراسة.

## 1. تطور مفهوم الثقافة التنظيمية

### 1.1. الجذور التاريخية للمفهوم

يعود الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية إلى عقود سابقة، حيث استخدم علماء الإدارة هذا المصطلح في البداية للإشارة إلى ثقافات منظمات معينة تعيش في بيئة ذات شروط خاصة، مثل المؤسسات الدينية، أو الشركات الكبرى كشركة "جنرال موتورز". ثم اتسعت مساحة استخدام هذا المصطلح ليشمل مختلف أنواع المنظمات، سواء الأمريكية أو اليابانية أو العربية، والمؤسسات ذات الطابع القومي والاجتماعي الخاص (إزديرة وبوطوطن، 2014، ص 35).

### 2.1. ازدهار المفهوم في الثمانينيات

يشير العديد من الباحثين إلى أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعاً إلا في حلول الثمانينيات من القرن العشرين. ويعزو البعض، مثل هوفستيد (Hofstede)، ذلك إلى كتابين رئيسيين صدرتا في ذلك العقد وهما: "ثقافة المنظمة (Organizational Culture)" و"البحث عن الامتياز (In Search of Excellence)" للبيترز ووترمان (Peters & Waterman). وقد لفت هذان الكتابان انتباه الباحثين والممارسين إلى الدور الحيوي الذي تلعبه القيم والمعتقدات المشتركة في نجاح المنظمات (إزديرة وبوطوطن، 2014، ص 35).

### 3.1. تزايد الاهتمام في التسعينات وما بعدها

في مطلع التسعينات، تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية الثقافة التنظيمية بشكل ملحوظ، حيث اعتبروها عاملاً منتجاً لمناخ العمل، مما يترك أثراً بالغاً على سلوك الأفراد، ومستويات إنتاجيتهم، وإبداعهم، وابتكارهم. وقد بني هذا الاهتمام المتزايد على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات، مثل اعتمادها على جماعية العمل، والمشاركة القائمة على الثقة، والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية، إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة (إلياس، 2006، ص 11).

### 4.1. الواقع المعاصر

اليوم، أصبحت الثقافة التنظيمية تشكل جزءاً أساسياً من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتطوير التنظيمي في معظم المؤسسات الكبرى. فهي تعتبر ميزة تنافسية حاسمة، حيث تساهم في جذب المواهب، والاحتفاظ بها، وتحفيزها، ودفعها نحو تحقيق الابتكار والتميز. كما أن

الثقافة التنظيمية القوية تساعد المؤسسات على تجاوز الأزمات، والتكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة.

## 2. تعريف الثقافة التنظيمية

### 1.2. تعريفات لغوية واصطلاحية

تعني الثقافة في اللغة: الأدب، والعلم، والتهديب. أما اصطلاحاً، فقد تعددت تعريفات الثقافة التنظيمية بتتوع المدارس الفكرية التي تناولتها، إلا أنها تتفق على أنها مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة.

### 2.2. تعريفات بعض الباحثين

- يعرفها البعض بأنها: "القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية التي يتعلمها أعضاء المنظمة، والتي توجه سلوكهم وتصرفاتهم" (العميان، 2005، ص 313).
- كما تعرف بأنها: "الإطار المرجعي الذي يوجه سلوك الأفراد داخل المنظمة، ويحدد طريقة تعاملهم مع بعضهم البعض ومع البيئة الخارجية" (عبود، 2014، ص 236).
- ويعرفها السكارنة (2009، ص 358) بأنها: "مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات المشتركة التي يتعلمها أعضاء المنظمة، والتي توجه سلوكياتهم وتصرفاتهم في بيئة العمل".

- كما يصفها البعض بأنها: "الطريقة التي نعمل بها هنا" أو "شخصية المنظمة".

### 3.2. التعريف الإجرائي المعتمد في هذه الدراسة

يقصد بالثقافة التنظيمية إجرائياً في هذه الدراسة: الدرجة الكلية التي يحصل عليها المبحوث (أحد عمال الخدمات الجامعية لجامعة الجلفة) عند إجابته على عبارات المحور الأول من الاستبيان، والذي يقيس ثلاثة أبعاد رئيسية للثقافة التنظيمية هي: القيم التنظيمية (5 عبارات)، والمعتقدات التنظيمية (4 عبارات)، والأعراف التنظيمية (4 عبارات). وكلما ارتفعت الدرجة، دل ذلك على قوة وتماسك الثقافة التنظيمية لدى العامل، والعكس صحيح.

### 3. أهمية الثقافة التنظيمية

تتجلى أهمية الثقافة التنظيمية في العديد من الجوانب التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على أداء المؤسسة ونجاحها. ويمكن إجمال هذه الأهمية فيما يلي (عبود، 2014، ص 236-237؛ العميان، 2005، ص 313؛ السكارنة، 2009، ص 358):

### 1.3. أهميتها للأفراد

- **توجيه السلوك:** توفر الثقافة التنظيمية إطاراً فكرياً يوجه سلوك العاملين، ويحدد لهم ما هو مقبول وما هو غير مقبول، مما يقلل من حالات التيه والارتباك.
- **تحديد الهوية:** تمنح الثقافة التنظيمية العاملين شعوراً بالهوية والانتماء، حيث يشعرون أنهم جزء من كيان أكبر.
- **تفسير الأحداث:** تساعد الثقافة التنظيمية العاملين على تفسير الأحداث والمواقف التي تحدث في بيئة العمل، وفهم أسبابها ونتائجها.
- **توفير الاستقرار النفسي:** عندما تكون الثقافة التنظيمية مستقرة وواضحة، يشعر العاملون بالأمان والاستقرار النفسي، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم.

### 2.3. أهميتها للمؤسسة:

- **عامل جذب للمواهب:** المؤسسات التي تمتلك ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية تكون أكثر جذباً للمواهب والكفاءات، حيث يسعى الأفراد المتميزون إلى العمل في بيئات تحترم الإبداع والابتكار والتميز.
- **تعزيز الولاء والانتماء:** تساهم الثقافة التنظيمية القوية في تعزيز ولاء العاملين وانتمائهم للمؤسسة، مما يقلل من معدلات دوران العمالة ويحسن الاستقرار الوظيفي.
- **تسهيل التغيير والتكيف:** المؤسسات ذات الثقافة القوية تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية، حيث أن القيم المشتركة توفر أساساً متيناً يمكن البناء عليه في أوقات التغيير.
- **تحقيق التماسك الداخلي:** تعمل الثقافة التنظيمية على تحقيق التكامل والانسجام بين مختلف الوحدات والأقسام، مما يقلل من الصراعات ويزيد من التعاون.
- **تحسين الأداء والإنتاجية:** أظهرت العديد من الدراسات أن المؤسسات ذات الثقافة التنظيمية القوية تحقق مستويات أعلى من الأداء والإنتاجية، بسبب الالتزام والتحفيز العاليين لدى العاملين.

#### 4. وظائف الثقافة التنظيمية

تؤدي الثقافة التنظيمية مجموعة من الوظائف الأساسية التي تساهم في استمرارية المؤسسة ونجاحها. ويمكن إجمال هذه الوظائف فيما يلي (حماني، 2015، ص 37-38؛ السكارنة، 2009، ص 358؛ مركمال، 2014، ص 64):

##### 1.4. تنمية الشعور بالهوية والذاتية

تمنح الثقافة التنظيمية العاملين شعوراً بالهوية والتميز، حيث يشعرون أنهم جزء من مؤسسة لها شخصيتها الخاصة وسماتها المميزة. وهذا الشعور يعزز الفخر والاعتزاز بالانتماء.

##### 2.4. إيجاد الالتزام والولاء

تساهم الثقافة التنظيمية في خلق التزام قوي لدى العاملين تجاه أهداف المؤسسة ورؤيتها، وتقلل من الولاءات الشخصية والمصالح الذاتية التي قد تتعارض مع المصلحة العامة.

##### 3.4. تحقيق الاستقرار التنظيمي

تعمل الثقافة التنظيمية كنظام اجتماعي متكامل، حيث توفر مجموعة من القواعد والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد، مما يحقق الاستقرار والاستمرارية للمؤسسة.

##### 4.4. توجيه الأفراد نحو الأهداف

توجه الثقافة التنظيمية سلوك الأفراد نحو الأهداف والغايات الاستراتيجية للمؤسسة، من خلال تحديد الأولويات وتعزيز السلوكيات التي تخدم هذه الأهداف.

##### 5.4. الاستجابة السريعة للمتغيرات

تساعد الثقافة التنظيمية القوية المؤسسة على الاستجابة بسرعة وفعالية للمتغيرات البيئية، سواء كانت فرصاً أو تهديدات، من خلال توفير إطار مرجعي يوجه عملية اتخاذ القرار.

##### 6.4. تحديد طريقة التعامل مع المنافسين والعملاء

تشكل الثقافة التنظيمية الطريقة التي تتعامل بها المؤسسة مع المنافسين، والعملاء، والموردين، وغيرهم من الأطراف الخارجية، مما يؤثر على سمعتها وعلاقاتها.

##### 5. خصائص الثقافة التنظيمية

تختلف السمات الثقافية من منظمة إلى أخرى، ولكن يمكن القول إن هناك مجموعة من الخصائص العامة التي تميز الثقافة التنظيمية. وتتفاوت درجة توافر هذه الخصائص والالتزام

بها من منظمة لأخرى. وأهم هذه الخصائص والسمات ما يلي (العميان، 2005، ص 313؛ السكارنة، 2011، ص 345-346):

#### • درجة المبادرة الفردية

تشير إلى مدى الحرية والمسؤولية الذاتية التي يتمتع بها العاملون في أداء أعمالهم، ومدى تشجيعهم على أخذ زمام المبادرة دون انتظار التعليمات.

#### • درجة وضوح الأهداف والتوقعات

تعبّر عن مدى وضوح الأهداف التنظيمية وتوقعات الإدارة من العاملين، ومدى فهم العاملين لهذه الأهداف والتوقعات.

#### • درجة التكامل بين الوحدات المختلفة

تشير إلى مدى التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة داخل المؤسسة، ومدى شعورها بأنها جزء من كل واحد.

#### • مدى دعم الإدارة العليا للعاملين

تعبّر عن درجة الدعم المعنوي والمادي الذي تقدمه الإدارة العليا للعاملين، ومدى اهتمامها بحل مشكلاتهم وتلبية احتياجاتهم.

#### • درجة قبول المخاطرة

تشير إلى مدى تشجيع المؤسسة للموظفين على أن يكونوا مبدعين، ولديهم روح المبادرة، وأن يجربوا أفكاراً جديدة، حتى لو كان ذلك يحمل بعض المخاطرة.

#### • شكل ومدى الرقابة

تعبّر عن الإجراءات والتعليمات الرقابية المطبقة، ومدى إحكام الإشراف الدقيق على العاملين، والمناخ السائد فيما يتعلق بالثقة مقابل المراقبة.

#### • درجة تحمل الاختلاف

تشير إلى مدى سماح المؤسسة بوجهات النظر المعارضة، وتقبلها للتنوع في الآراء والأفكار، ومدى تشجيع الحوار والنقاش المفتوح.

#### • طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت

تعبّر عن الأسس التي تقوم عليها أنظمة الحوافز والمكافآت، هل هي قائمة على الأداء الفعلي وإنجازات العاملين، أم على معايير أخرى مثل الأقدمية، أو المحسوبية، أو العلاقات الشخصية.

## • درجة التركيز على العملاء

تشير إلى مدى اهتمام المؤسسة باحتياجات ورغبات العملاء، ومدى تكريس جهودها لتقديم قيمة متميزة لهم.

## • درجة التركيز على الجودة

تعبّر عن مدى اهتمام المؤسسة بجودة منتجاتها أو خدماتها، ومدى تطبيقها لأنظمة إدارة الجودة، ومدى التزام العاملين بمعايير الجودة.

## 6. عناصر الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة، والتي تشكل معاً البنية الثقافية للمؤسسة. وأهم هذه العناصر هي (السكرانة، 2009، ص 358؛ الفعراوي، 2005، ص 154؛ السكرانة، 2009، ص 358؛ توهامي وآخرون، 2012، ص 122-123):

### • القيم التنظيمية (Organizational Values)

القيم هي اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم. أما القيم التنظيمية فهي تمثل تلك القيم في بيئة العمل، بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين في الظروف التنظيمية المختلفة. ومن أمثلة القيم التنظيمية: المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بأداء العمل، واحترام الآخرين، والإخلاص، والنزاهة، والشفافية، والابتكار.

### • المعتقدات التنظيمية (Organizational Beliefs)

المعتقدات التنظيمية هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. وهي تمثل الافتراضات التي يأخذ بها العاملون كمسلمات، وتؤثر على طريقة تفكيرهم وتصرفاتهم. ومن أمثلة المعتقدات التنظيمية: الاعتقاد بأن المشاركة في صنع القرار تحسن الأداء، وأن العمل الجماعي يؤدي إلى نتائج أفضل، وأن الجودة هي مسؤولية الجميع، وأن الالتزام بالمواعيد يعكس احترام العمل، وأن العمل دائماً على حق.

## • الأعراف التنظيمية (Organizational Norms)

الأعراف التنظيمية هي عبارة عن معايير سلوكية غير مكتوبة، يلتزم بها أعضاء المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة ومقبولة اجتماعياً. وهي تعكس التوقعات المشتركة حول كيفية التصرف في مواقف معينة. ومن أمثلة الأعراف التنظيمية: عدم تعيين الأب والابن في نفس القسم، أو التزام الموظفين بارتداء زي معين، أو تحية المدير أولاً، أو عدم مغادرة العمل قبل الرئيس. والأعراف غير مكتوبة ولكنها ملزمة اجتماعياً.

## • التوقعات التنظيمية (Organizational Expectations)

التوقعات التنظيمية تتمثل في العقد النفسي غير المكتوب بين الفرد والمنظمة، والذي يتضمن مجموعة من التوقعات المتبادلة. فالمنظمة تتوقع من العامل أن يكون ملتزماً، ومجتهداً، ومخلصاً، ومحترماً، بينما يتوقع العامل من المنظمة أن توفر له بيئة عمل آمنة، وأجراً عادلاً، وفرصاً للتطور، وتقديراً واحتراماً. وعندما تتحقق هذه التوقعات المتبادلة، يتحقق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

## • الرموز والطقوس (Symbols and Rituals)

الرموز هي عناصر مادية أو سلوكية تحمل معاني ودلالات ثقافية معينة، مثل شعار المؤسسة، والعلم، والزي الرسمي، وتصميم المكاتب. أما الطقوس فهي أنشطة متكررة ومنتظمة تعبر عن القيم الثقافية، مثل احتفالات نهاية العام، وحفلات التكريم، والاجتماعات الأسبوعية، وطريقة استقبال الضيوف.

## • القصص والأساطير (Stories and Myths)

تتناقل المؤسسات القصص والحكايات عن مؤسسيها، وعن مواقف بطولية أو إنجازات استثنائية، وعن أخطاء تاريخية، وعن دروس مستفادة. وهذه القصص تعمل على نقل القيم والمعتقدات إلى الأجيال الجديدة، وتعزيز الهوية الثقافية، وتقديم نماذج للسلوك المرغوب.

## 7. أنواع الثقافة التنظيمية

صنف الباحثون الثقافة التنظيمية إلى عدة أنواع، بناءً على أسس ومعايير مختلفة. ومن أهم هذه التصنيفات:

### 1.7. حسب القوة: ثقافة قوية مقابل ثقافة ضعيفة

#### أولاً: الثقافة القوية: (Strong Culture)

هي تلك النوعية التي تنتشر فيها القيم الرئيسية للتنظيم بين غالبية أعضائه، وتؤثر على سلوكياتهم بشكل كبير. وهي تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض، مما يساعد إدارة المنظمة والعاملين على إدارة الغموض وعدم التأكد بفاعلية، تمكنهم من تحقيق رسالتها وأهدافها. وتساعد الثقافة القوية على تحقيق مستويات عالية من الالتزام، وانخفاض معدل دوران العاملين، والتماسك، والولاء، والإنتاجية المرتفعة. ويمكن القول إن الثقافة القوية يمكن أن تكون بديلاً للرسمية، فكلما كانت الثقافة أقوى، كانت حاجة الإدارة أقل للاهتمام بالقواعد والأنظمة الرسمية لتوجيه سلوك العاملين (السكرانة، 2011، ص 341).

#### ثانياً: الثقافة الضعيفة: (Weak Culture)

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة، ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم. وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التماسك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وسيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوفيق والتوحيد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها (بني يمينة، 2006، ص 151). ففي حالة الثقافة الضعيفة، يحتاج العاملون إلى التوجيهات المستمرة، وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة. كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي، وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط (توهامي وآخرون، 2012، ص 122-123).

### 2.7. حسب التركيز (نموذج هاندي)

صنف هاندي (Handy) الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع:

- **ثقافة القوة: (Power Culture)** تعتمد على شخصية مركزية قوية (المؤسس أو المدير العام)، وتتميز بالمركزية الشديدة، والاعتماد على الثقة والتواصل الشخصي أكثر من القواعد الرسمية.

• **ثقافة الدور: (Role Culture)** تعتمد على القوانين واللوائح والأوصاف الوظيفية الواضحة، والتسلسل الهرمي الصارم. وهي شائعة في المؤسسات البيروقراطية والحكومية.

• **ثقافة المهمة: (Task Culture)** تركز على إنجاز المشاريع والمهام، وتتميز بالمرونة، والقدرة على التكيف، والعمل الجماعي، وتمكين العاملين. وهي سائدة في فرق العمل والمشاريع المؤقتة (الطراونة، 2012، ص 294).

• **ثقافة الشخص: (Person Culture)** تضع الفرد في المركز، حيث يعتقد الأفراد أنهم أهم من المنظمة، وتكون المنظمة مجرد إطار لتقديم الخدمات لهم. وهي نادرة، وتوجد في مكاتب المحاماة والأطباء.

### 3.7. حسب طبيعة التوجه

• **ثقافة بيروقراطية: (Bureaucratic Culture)** تهتم بالقواعد والإجراءات واللوائح، وتتميز بالتسلسل الهرمي الواضح، والرسمية في التعاملات، والمقاومة للتغيير.

• **ثقافة إبداعية: (Creative Culture)** تشجع على الابتكار والتجديد والمخاطرة، وتتميز بالمرونة، والاستجابة السريعة للفرص، والاهتمام بالتطوير المستمر.

### 8. أبعاد الثقافة التنظيمية

يمكن إيجاز أبعاد الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة كما يلي (مركمال، 2014، ص 64):

#### • البعد التنظيمي

هو الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات، وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك مشاعر وأداء العاملين، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها، وتأثير العاملين على التنظيم. وهذا البعد يركز على الهيكل التنظيمي، والعلاقات الرسمية، والسلطة، والمسؤولية.

#### • البعد الإداري

هو كل سلوك يتصل بالإدارة والنشاط الإداري، وبشكل مختصر هو نشاط الفرد وتصرفه في موقع العمل. ويتضمن هذا البعد عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وأساليب اتخاذ القرارات، وأنماط القيادة، وأنظمة الاتصال، وتقييم الأداء.

## • البعد الإنساني

يتجلى في أثر الثقافة التنظيمية داخل التنظيم على الجانب الإنساني من حيث العلاقات، سواء كانت بين المديرين والموظفين أو مع الأطراف الأخرى، فضلاً عن القيم والعادات والتقاليد كـمكون ثقافي ومؤثر إنساني. وهذا البعد يركز على الاحتياجات النفسية والاجتماعية للعاملين، والدافعية، والرضا الوظيفي، والالتزام، والروح المعنوية.

## 9. محددات الثقافة التنظيمية

تتكون ثقافة المنظمة وتتشكل من خلال تفاعل العديد من العوامل والاعتبارات. وأهم هذه المحددات هي (السكرانة، 2011، ص 345-346؛ أبو بكر، 1983، ص 418-419):

### • التاريخ والملكية

يعكس تاريخ تطور المؤسسة نوعية الثقافة التي تبادلتها إدارتها عبر الزمن، كما تعكس نوعية الملكية (عامة أم خاصة، محلية أم دولية) جانباً آخر من الثقافة السائدة. فالمؤسسات العريقة غالباً ما تمتلك ثقافة راسخة، بينما المؤسسات الناشئة تكون ثقافتها في طور التشكل.

### • الحجم

لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف، والتي تتأثر باعتبارات الحجم. فالمؤسسات الكبيرة تميل إلى البيروقراطية والرسمية، بينما الصغيرة تميل إلى المرونة والتفاعل الشخصي.

### • التكنولوجيا

ترتكز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، بينما تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية. فالتكنولوجيا تؤثر على طبيعة العمل، ومستوى المهارات المطلوبة، وأنماط التفاعل.

### • الغايات والأهداف

تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. فالمؤسسة التي تهدف إلى زيادة حصتها في السوق أو خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم

الخاصة بالعلاقات وجودة الخدمة في ثقافتها التنظيمية. أما المؤسسة التي تهدف إلى خفض التكاليف فتركز على قيم الكفاءة والاقتصاد.

#### • البيئة

الطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية (العملاء، المنافسون، الموردون، الجهات الحكومية، المجتمع المحلي) سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها. فالمؤسسات التي تعمل في بيئة مستقرة تميل إلى ثقافة بيروقراطية، بينما تلك التي تعمل في بيئة متقلبة تميل إلى ثقافة مرنة وقابلة للتكيف.

#### • الأفراد

تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين، في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وثقافتها المميزة. فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون، والعكس صحيح. كما أن اختيار الأفراد الذين يتناسبون مع الثقافة السابقة يعزز استمراريتها.

#### • القيادة

يلعب القادة دوراً محورياً في تشكيل الثقافة التنظيمية وتعزيزها وتغييرها. فمن خلال سلوكهم، وتصريحاتهم، وقراراتهم، ونماذجهم التي يحتذى بها، ينقل القادة القيم والمعتقدات إلى العاملين. كما أن القادة هم من يقررون من يكافأ ومن يُعاقب، مما يشكل السلوك التنظيمي.

#### 10. تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة

تشير العديد من الدراسات إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة. ويمكن إجمال هذه التأثيرات فيما يلي:

#### • تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية المؤسسة

في حالة وجود ثقافة تنظيمية قوية، فإنها تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة. حيث أشارت بعض الدراسات التي أجراها بيترز ووترمان (Peters & Waterman) حول خصائص المنظمات المتميزة في الأداء، إلى أن المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متجانسة وقوية هي الأكثر إبداعاً. فالتأثير الإيجابي للثقافة القوية على أداء المنظمة يسمح بتحفيز العمال على العمل بالرجوع إلى القيم المشتركة، مما يخلق نوعاً من الرضا لدى العمال ويجعلهم يشتغلون طاقاتهم ويعملون على تحسينها. كذلك، فإن فعالية المنظمة تتطلب تحقيق

التوافق بين الثقافة التنظيمية والتغيرات التي تطرأ على المحيط الخارجي (السكران، 2004، ص 374)

#### • تأثير الثقافة التنظيمية على الهياكل التنظيمية

تؤثر الثقافة التنظيمية في نوع الهيكل التنظيمي والممارسات الإدارية كالقيادة، واتخاذ القرارات، والاتصالات. وأن ملاءمة الهيكل التنظيمي للثقافة السائدة يساعد على تحقيق الفعالية للمنظمة. كما أن الثقافة القوية تحدد السلوك المقبول من طرف الأفراد، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية، وبالتالي ينخفض اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد (السكران، 2004، ص 374-375).

#### • تأثير الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي

يتميز الأفراد في المنظمات ذات الثقافة القوية بالالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع على القيم والاعتقادات يزيد من إخلاص العمال وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بالنتائج الإيجابية عليها (حريم، 2004، ص 340). يتبين من خلال هذا التأثير أن العمال يرتبطون ارتباطاً قوياً بالثقافة التي تمتلكها مؤسساتهم خاصة من ناحية القيم، فالمؤسسة التي تكون لديها قيم تنظيمية قوية يمكنها التأثير على عمالها فيصبحوا يعملون وفق تلك المعايير والمعتقدات التي تعودوا عليها داخل المؤسسة، وترك قيمهم ومعتقداتهم التي كانوا يحملونها من قبل، وهذا يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها وأهداف عمالها.

#### • تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي

تساهم الثقافة التنظيمية القوية في تعزيز الالتزام التنظيمي بأنواعه الثلاثة: الالتزام العاطفي (ارتباط العاطفي بالمؤسسة)، والالتزام الاستمراري (البقاء بسبب التكاليف المرتفعة للمغادرة)، والالتزام المعياري (الشعور بالواجب الأخلاقي للبقاء). فالعاملون في المؤسسات ذات الثقافة القوية يشعرون بالفخر والاعتزاز، ويكونون أكثر استعداداً لبذل جهد إضافي من أجل نجاح المؤسسة.

#### • تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع والابتكار

تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل كبير على مستوى الإبداع والابتكار في المؤسسة. فالثقافات التي تشجع على المخاطرة، والتجريب، والمبادرة، والاستقلالية، والمكافأة على الأفكار الجديدة،

تكون أكثر إبداعاً من تلك التي تقمع المخاطرة وتفضل الاستقرار والروتين. وقد أظهرت دراسات عديدة أن الابتكار يرتبط إيجابياً بالثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير.

## خلاصة الفصل

في ختام هذا الفصل المتعلق بالثقافة التنظيمية، نستنتج أن الثقافة التنظيمية تمثل نظاماً متكاملًا من القيم والمعتقدات والافتراضات والأعراف والرموز والطقوس، التي تؤثر بشكل كبير على سلوك العاملين وأدائهم، وتساهم في تحقيق فعالية المؤسسة ونجاحها. لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الجذور التاريخية للمفهوم، وكيف تطور من مجرد فكرة بسيطة إلى أحد أهم المفاهيم في الإدارة الحديثة، خاصة بعد النجاحات اليابانية واهتمام الثمانينيات. ثم عرضنا تعريفات متعددة للثقافة التنظيمية، وقدمنا تعريفاً إجرائياً يتلاءم مع دراستنا.

من خلال هذا الاستعراض الشامل، يتضح أن الثقافة التنظيمية ليست مفهوماً هامشياً أو ثانوياً، بل هي عنصر جوهري يحدد هوية المؤسسة، ويوجه سلوك أفرادها، ويؤثر على قدرتها على التكيف والابتكار والتميز. ولذلك، فإن أي محاولة لتطوير الأداء المؤسسي أو تحسين الرقابة الإدارية لا بد أن تأخذ في الاعتبار البعد الثقافي

## الرقابة الإدارية

### تمهيد

1. مفهوم الرقابة الإدارية
2. خصائص الرقابة الإدارية
3. أهداف الرقابة الإدارية
4. مكونات الرقابة الإدارية
5. خطوات الرقابة الإدارية
6. أنواع الرقابة الإدارية
7. أساليب الرقابة الإدارية
8. معوقات نجاح الرقابة الإدارية

### خلاصة

## تمهيد

تعد الرقابة الإدارية إحدى الوظائف الإدارية الأساسية إلى جانب التخطيط والتنظيم والتوجيه، وهي بمثابة القلب النابض الذي يضمن سير العمل وفق الخطط الموضوعة، حيث لا يمكن لأي مؤسسة، مهما كان حجمها أو مجال نشاطها، أن تضمن تحقيق أهدافها دون وجود نظام رقابي فعال. فالرقابة الإدارية تعني متابعة تنفيذ الخطط والتأكد من تحقيق الأهداف المرسومة، وتصحيح أي انحرافات قد تطرأ أثناء عملية التنفيذ، كما تساهم في تقويم أداء العاملين وتحفيزهم لتحقيق أفضل النتائج. وقد حظي مفهوم الرقابة الإدارية باهتمام كبير من الباحثين والممارسين على مر العصور، حيث تطور من مجرد عملية تفتيشية عقابية إلى وظيفة إدارية متكاملة تهدف إلى التطوير والتحسين المستمر. ويتناول هذا الفصل بالتفصيل مفهوم الرقابة الإدارية، خصائصها، أهدافها، مكوناتها، خطواتها، أنواعها، أساليبها، ومعوقاتها، مع تقديم أمثلة تطبيقية من واقع المؤسسات الخدمية كالخدمات الجامعية موضوع الدراسة.

## 1. مفهوم الرقابة الإدارية

تعددت تعريفات الرقابة الإدارية في الأدبيات الإدارية، وذلك تبعاً لاختلاف زوايا النظر إليها، إلا أنها تتفق في الجوهر على أنها وظيفة تهدف إلى ضبط الأداء وضمان تحقيق الأهداف.

### تعريف الرقابة الإدارية لغة واصطلاحاً:

تعني الرقابة في اللغة: المراقبة والمتابعة والحفظ والإشراف. أما اصطلاحاً، فقد عرفها العديد من الباحثين، نذكر منهم:

• تُعرف الرقابة الإدارية بأنها: "الوظيفة الإدارية التي تهدف إلى التأكد من أن الأداء الفعلي يسير وفق الخطط الموضوعة، واكتشاف الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة" (العتيبي والحواري، 2007، ص 244).

• كما عرفها البعض بأنها: "عملية قياس وتقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعة، بهدف تصحيح الانحرافات وضمان تحقيق الأهداف" (حريم، 2009، ص 310).

• وعرفها عباس علي (2008، ص 15) بأنها: "جميع الأنشطة والوسائل والإجراءات التي تستخدمها الإدارة للتأكد من أن العمليات تسير وفق الخطط الموضوعة، وأن الموارد تستخدم بكفاءة وفعالية."

• كما عرفها البرزنجي (2014، ص 157) بأنها: "الوظيفة التي تقوم على قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعة، ثم تصحيح الانحرافات لضمان تحقيق الأهداف."

من خلال هذه التعريفات، يمكن استخلاص العناصر الأساسية للرقابة الإدارية:

• وجود خطة أو معايير يتم القياس على أساسها.

• قياس الأداء الفعلي.

• مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المخططة.

• اكتشاف الانحرافات.

• اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

## 2. خصائص الرقابة الإدارية

تتميز الرقابة الإدارية الفعالة بمجموعة من الخصائص التي يجب توفرها لضمان نجاحها. وقد أورد العديد من الباحثين هذه الخصائص، ويمكن إجمالها فيما يلي (بني أحمد وعياصرة، 2009، ص 77؛ البرزنجي، 2014، ص 157):

### أولاً: المرونة: (Flexibility)

يقصد بالمرونة قدرة النظام الرقابي على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تواجه المؤسسة. فالمؤسسة تعيش في بيئة دائمة التغير، سواء على الصعيد التكنولوجي أو الاقتصادي أو الاجتماعي، لذلك يجب أن تكون إجراءات الرقابة قابلة للتعديل والتطوير حسب الظروف المستجدة. فالمرونة تعني أن وسائل وخطوات الرقابة ليست جامدة، بل يمكن تغييرها وتبديلها بما يتناسب مع طبيعة العمل وما يطرأ من مستجدات أثناء الممارسة.

### ثانياً: الملاءمة: (Appropriateness)

تعني خاصية الملاءمة أن تتناسب الرقابة مع طبيعة العمل والنشاط الذي تقوم به المؤسسة، فما يناسب مؤسسة صناعية قد لا يناسب مؤسسة خدمية، وما يناسب مؤسسة صغيرة قد لا يناسب مؤسسة كبيرة. فالرقابة يجب أن تصمم بما يتناسب مع خصائص كل مؤسسة، وأهدافها، وهياكلها التنظيمية، وثقافتها السائدة.

### ثالثاً: الوضوح: (Clarity)

يتمثل الوضوح في اختيار وسائل رقابية واضحة ومفهومة لجميع العاملين، بحيث لا تؤدي إلى التناقض أو الازدواجية في العمل. فالمعايير والإجراءات الرقابية يجب أن تكون محددة بشكل يسمح للجميع بفهمها واستيعابها، مما يسهل عملية الالتزام بها ويقلل من الاحتكاكات والتفسيرات الخاطئة.

### رابعاً: توازن التكاليف مع المردود: (Cost-Benefit Balance)

يجب أن تتناسب التكاليف التي تتطلبها عملية الرقابة (سواء كانت مادية أو بشرية أو وقتية) مع الفوائد التي تعود على المؤسسة من جراء تطبيقها. فلا معنى لنظام رقابي تزيد تكلفته عن الفوائد المرجوة منه. فعلى سبيل المثال، إذا كانت تكلفة تدقيق كل عملية صغيرة تفوق قيمة العملية نفسها، فإن ذلك يعد هدراً للموارد.

### خامساً: الدقة: (Accuracy)

يقصد بالدقة أن يتميز النظام الرقابي بالقدرة على تحديد الأخطاء والانحرافات بدقة وسرعة، قبل أن تتفاقم وتتحوّل إلى مشاكل كبرى. فالدقة تساعد على إيجاد الحلول المناسبة في الوقت المناسب، دون أن تكون هناك عوائق تعيق حركة المؤسسة. فالرقابة الدقيقة تعني الاعتماد على معلومات صحيحة وموثوقة، وليس على التخمين أو الانطباعات الشخصية.

### سادساً: الفعالية: (Effectiveness)

يكون النظام الرقابي فعالاً إذا تمكن من تحقيق الغاية التي وضع من أجلها، أي إذا تمكن من اكتشاف الأخطاء ومعالجتها، وتوجيه الأداء نحو الأهداف المرسومة. فالفعالية تعني أن الرقابة تحقق النتائج المرجوة منها بأقل جهد ووقت وتكلفة.

### سابعاً: الشمولية: (Comprehensiveness)

يقصد بالشمولية أن تغطي الرقابة جميع جوانب النشاط في المؤسسة، دون ترك أي جانب مهم دون متابعة. فالرقابة يجب أن تشمل جميع المستويات الإدارية، وجميع الإدارات والأقسام، وجميع الأنشطة والعمليات. ومع ذلك، لا تعني الشمولية التفاصيل المفرطة، بل التركيز على النقاط الحيوية والحساسة.

### 3. أهداف الرقابة الإدارية

تتعدد أهداف الرقابة الإدارية، وتختلف باختلاف نوع المؤسسة وطبيعة نشاطها، إلا أنه يمكن إجمال الأهداف الرئيسية فيما يلي (شريف علي، 2005، ص 71).

## أولاً: الأهداف العامة:

1. معرفة مدى تحقيق الأهداف الإدارية: تهدف الرقابة إلى الوقوف على ما تم إنجازه من أعمال وما لم يتم، وأسباب ذلك، وذلك بهدف تقييم الأداء العام للمؤسسة.
2. اكتشاف المشكلات ووضع الحلول المناسبة: تساعد الرقابة في تحديد المشكلات التي تعاني منها الإدارة، سواء كانت متعلقة بالعاملين، أو بالموارد، أو بالإجراءات، مما يتيح فرصة دراستها وإيجاد الحلول المناسبة لها.
3. تقييم أداء العاملين: تهدف الرقابة إلى تقييم أداء العاملين بشكل موضوعي وعادل، وذلك من خلال مقارنة أدائهم الفعلي بالمعايير الموضوعية، مما يساعد في تحفيز المتميزين وتصحيح أداء المقصرين.
4. التأكد من احترام القواعد والقوانين: تهدف الرقابة إلى التأكد من أن جميع العاملين يلتزمون بالقواعد والإجراءات القانونية والإدارية السارية، وذلك لضمان سير العمل بشكل منظم.
5. حماية أصول المؤسسة: تساهم الرقابة في حماية أصول المؤسسة (مادية وبشرية) من السرقة، أو التلف، أو الإهمال، أو الاستخدام غير السليم.
6. تحقيق التوافق مع البيئة: تساعد الرقابة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية (اقتصادية، سياسية، اجتماعية، تكنولوجية)، وذلك من خلال متابعة هذه المتغيرات واتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها.

## ثانياً: الأهداف التفصيلية:

1. تخفيض تكاليف العمل: تساعد الرقابة في تخفيض التكاليف من خلال الاستغناء عن النفقات غير الضرورية، وتصحيح المبالغات، وترشيد استخدام الموارد.
2. تحسين جودة المنتجات والخدمات: تساهم الرقابة في تحسين جودة المخرجات من خلال اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، وضمان مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات والمعايير المحددة.

3. **الكشف عن ميزات وإبداعات العاملين:** تساعد الرقابة في اكتشاف العاملين المتميزين والمبدعين، وذلك بهدف مكافأتهم وتحفيزهم، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام.
4. **تحقيق الالتزام التنظيمي:** تساهم الرقابة الفعالة في تعزيز ولاء العاملين وانتمائهم للمؤسسة، من خلال خلق بيئة عمل عادلة وشفافة.
5. **منع حدوث الأخطاء قبل وقوعها:** تهدف الرقابة الاستباقية إلى التنبؤ بالمشاكل المحتملة واتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع حدوثها، بدلاً من انتظار حدوثها ثم معالجتها.
6. **توجيه العاملين وتحفيزهم:** تساعد الرقابة في توجيه العاملين نحو أفضل الطرق لأداء أعمالهم، وتحفيزهم لتحقيق مستويات أعلى من الأداء.

#### 4. مكونات الرقابة الإدارية

تتكون الرقابة الإدارية من مجموعة من العناصر أو المكونات الأساسية التي تتفاعل مع بعضها البعض لضمان فعاليتها. وتتمثل هذه المكونات فيما يلي (عباس علي، 2008، ص 34-35؛ العبد، 2003، ص 204):

#### أولاً: الهدف: (Objective)

يعتبر الهدف أو الأهداف بمثابة المحرك الأساسي لعملية الرقابة، حيث تستخدم الأهداف كأدوات لقياس وتقييم الأداء. فبدون أهداف واضحة ومحددة، تصبح الرقابة بلا معنى. ويجب أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومحددة بزمن. (SMART)

#### ثانياً: المعيار: (Standard)

المعيار هو الكمية أو النوعية أو كليهما معاً، المطلوب إنجازها من فرد أو جماعة أو من المؤسسة ككل في زمن محدد وتكلفة محسوبة. ويعتبر المعيار الأداة الحيوية للرقابة، حيث يوضح ما هو مطلوب إنجازه، ويكشف عن الانحرافات عند مقارنته بما تم تحقيقه فعلاً. ويجب أن تتوفر في المعيار الشروط التالية:

- أن يكون واضحاً ومفهوماً.
- أن يكون قابلاً للتطبيق في جميع الحالات المماثلة.

• أن يحتوي على طريقة لتقييم الإنجاز الفعلي والتميز بين درجات الانحراف الإيجابي والسلبى.

• أن يعطي وزناً مناسباً للانحرافات الإيجابية وتوقيتها وأسبابها.

### ثالثاً: المسؤول عن اتخاذ القرار: (Decision Maker)

يتوقف تحديد المسؤول عن معالجة الانحرافات على عدة أمور، منها طبيعة العمل داخل المؤسسة، وظروفها الداخلية، والطريقة التي تدار بها. فبعض المؤسسات تدار بطريقة مركزية، حيث ينفرد المدير بعملية اتخاذ القرار، بينما تدار مؤسسات أخرى بطريقة لا مركزية، حيث تكون درجة تفويض السلطة أكبر. وفي الحالة الأخيرة، تكون قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار بمعالجة الانحرافات أكبر وأكثر فعالية.

### رابعاً: نظام جيد للاتصال: (Communication System)

يعتبر وجود نظام حديث ومتكامل للاتصال أمراً ضرورياً لنقل المعلومات والأوامر، واستقبال النتائج، واتخاذ الإجراءات اللازمة. فمهارة الاتصال هي أداة فعالة يحتاج إليها المدير ومساعدوه ومرؤوسوهم في عملية الإشراف والتوجيه والرقابة. فسرعة الإبلاغ واتخاذ الإجراءات التصحيحية تكون صعبة للغاية بدون نظام جيد وحديث يربط أجزاء المؤسسة وأفرادها بعضهم ببعض.

### خامساً: المعلومات: (Information)

تعتبر المعلومات مكوناً أساسياً في عملية الرقابة، حيث تعتمد جميع خطوات الرقابة على توفر معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب. فقياس الأداء يتطلب معلومات عن الأداء الفعلي، والمقارنة تتطلب معلومات عن المعايير، واتخاذ القرارات التصحيحية يتطلب معلومات عن أسباب الانحرافات. وتتنوع مصادر المعلومات بين التقارير الدورية، والسجلات، والملاحظة الميدانية، والاجتماعات.

## 5. خطوات الرقابة الإدارية

تمر عملية الرقابة الفعالة بعدة خطوات أو مراحل متسلسلة، يجب اتباعها لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. وهذه الخطوات هي (محمد إسماعيل، 2004، ص 367؛ العبد، 2003، ص 204؛ بغول، 2011، ص 130):

### الخطوة الأولى: تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها:

تبدأ عملية الرقابة بتحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. وقد يكون الهدف عاماً (مثل تحسين جودة الخدمات)، أو خاصاً (مثل تقليل وقت انتظار المستفيدين إلى أقل من 5 دقائق). فالأهداف العامة تشمل الإشراف والمتابعة الشاملة، بينما الأهداف الخاصة تركز على نتائج محددة.

### الخطوة الثانية: وضع المعايير الرقابية: (Setting Standards)

بعد تحديد الأهداف، يتم وضع المعايير التي سيتم في ضوءها متابعة الأداء. وقد يتم التعبير عن المعايير في شكل وحدات كمية (مثل عدد الوحدات المنتجة، حجم المبيعات، عدد الأخطاء)، أو في شكل مواصفات نوعية (مثل مستوى رضا المستفيدين، الروح المعنوية للعاملين، درجة الالتزام بالقيم). ويجب أن تتصف المعايير بالشمولية (تغطي جميع المجالات)، والواقعية (قابلة للتحقيق)، والموضوعية (قابلة للقياس الكمي أو النوعي الموضوعي).

### الخطوة الثالثة: قياس الأداء الفعلي: (Measuring Actual Performance)

يتم في هذه الخطوة جمع البيانات والمعلومات حول الأداء الفعلي للعاملين والإدارات والمؤسسة ككل. وتتعدد أساليب قياس الأداء بين الملاحظة الميدانية، والتقارير الدورية، والاستبيانات، والمقابلات، والفحص العيني. ويجب أن يتم القياس بشكل دوري ومنتظم، وبأدوات دقيقة وموثوقة.

### الخطوة الرابعة: مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير (Comparing Actual Performance with Standards):

في هذه الخطوة، يتم مقارنة ما تم إنجازه فعلياً مع ما هو مخطط له أو مع المعايير الموضوعية. ويهدف ذلك إلى تحديد حجم ونوع الانحرافات (إن وجدت)، سواء كانت إيجابية

(أداء أفضل من المخطط) أو سلبية (أداء أقل من المخطط). وتستخدم في هذه المقارنة أساليب إحصائية مختلفة، مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية ومؤشرات الأداء.

### الخطوة الخامسة: تحليل الانحرافات: (Analyzing Deviations)

لا يكفي مجرد اكتشاف الانحرافات، بل يجب تحليلها لمعرفة أسبابها الحقيقية والعوامل التي أدت إليها. فقد يكون الانحراف ناتجاً عن أسباب داخلية (كضعف تدريب العاملين، أو قدم الآلات، أو غموض التعليمات)، أو أسباب خارجية (كتغير في السوق، أو تشريعات جديدة، أو ظروف قاهرة). ويساعد التحليل الدقيق في تحديد الإجراءات التصحيحية المناسبة.

### الخطوة السادسة: اتخاذ الإجراءات التصحيحية: (Taking Corrective Actions)

هذه هي الخطوة النهائية والأكثر أهمية في عملية الرقابة، حيث يتم تصحيح الانحرافات ومعالجة أسباب القصور. وتتعدد الإجراءات التصحيحية بين إعادة توزيع المهام، وتوضيح الواجبات، وتحسين الاختيار والتعيين، وتنظيم برامج تدريبية، وتوجيه العاملين وإرشادهم، وتعديل المعايير أو الخطط إذا كانت غير واقعية، وتحسين أنظمة الاتصال، وتطبيق عقوبات أو مكافآت.

## 6. أنواع الرقابة الإدارية

تصنف الرقابة الإدارية إلى عدة أنواع، اعتماداً على أسس ومعايير مختلفة. وفيما يلي أهم هذه التصنيفات (الطراونة وصالح، 2011، ص 180؛ علاونة، 2014، ص 136؛ عباس علي، 2001، ص 25؛ حريم، 2009، ص 314):

### أولاً: حسب المعايير:

- الرقابة على أساس الإجراءات: تركز على مدى اتباع العاملين للقواعد والإجراءات واللوائح المحددة، دون الاهتمام بالنتائج النهائية. وهي شائعة في المؤسسات البيروقراطية والحكومية.
- الرقابة على أساس النتائج: تركز على النتائج النهائية التي تحققها المؤسسة، بغض النظر عن التفاصيل الإجرائية. وهي أكثر شيوعاً في المؤسسات الخاصة التي تهتم بالربحية.

## ثانياً: حسب المستوى الإداري:

- الرقابة على مستوى الفرد: تهدف إلى تقييم أداء كل عامل على حدة، ومقارنته بالمعايير الخاصة بمنصبه.
- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: تهدف إلى تقييم أداء إدارة أو قسم معين، وقياس كفاءته في تحقيق أهدافه.
- الرقابة على مستوى المؤسسة ككل: تهدف إلى تقييم الأداء الكلي للمؤسسة، مثل نسب الربحية، وحصة السوق، والقدرة التنافسية.

## ثالثاً: حسب التوقيت:

- الرقابة السابقة (القبلية): **Preventive Control** – تتم قبل البدء في تنفيذ النشاط، وتهدف إلى التأكد من توفر جميع متطلبات النجاح، ومنع حدوث المشاكل قبل وقوعها. مثال: فحص المواد الخام قبل الإنتاج.
- الرقابة المتزامنة (الجارية): **Concurrent Control** – تتم أثناء تنفيذ النشاط، وتهدف إلى متابعة العمليات الجارية وتصحيح الانحرافات فور حدوثها. مثال: الإشراف المباشر من المدير على العاملين.
- الرقابة اللاحقة (البعدية): **Feedback Control** – تتم بعد الانتهاء من تنفيذ النشاط، وتهدف إلى تقييم النتائج النهائية واستخلاص الدروس للتحسين المستقبلي. مثال: تقييم أداء الموظفين في نهاية العام.

## رابعاً: حسب الجوهر:

- الرقابة التنظيمية: تركز على تطبيق القواعد والإجراءات الرسمية التي تضعها المؤسسة.
- الرقابة الاجتماعية: تتمثل في الأعراف والتقاليد والقيم الاجتماعية التي يتشكلها العاملون، وتحدد سلوكهم.
- الرقابة الذاتية: تنتبع من داخل الفرد نفسه، بدافع من ضميره المهني والتزامه بالقيم.

## خامساً: حسب نوعية الانحراف:

- الرقابة الإيجابية: تهدف إلى تعزيز السلوكيات الإيجابية، وتشجيع الابتكار والإبداع، وتقديم المكافآت.
- الرقابة السلبية: تركز على اكتشاف الأخطاء ومعاقبة مرتكبيها، وتعتمد على التهديد والعقاب.

## سادساً: حسب أطراف التعامل:

- الرقابة الداخلية: تتم بواسطة جهات داخل المؤسسة (كالمديرين المباشرين، أو أجهزة التدقيق الداخلي).
- الرقابة الخارجية: تتم بواسطة جهات خارجية مستقلة (كجهات حكومية، أو مراجعي حسابات خارجيين).

## سابعاً: حسب تنظيمها:

- الرقابة الدورية: تتم في أوقات محددة وبشكل منتظم (أسبوعي، شهري، سنوي).
- الرقابة المستمرة: تتم بشكل يومي ومستمر، باستخدام تقارير يومية ومراقبة ميدانية.
- الرقابة العرضية المفاجئة: تتم دون إنذار مسبق، بهدف اكتشاف الحقائق كما هي.

## 7. أساليب الرقابة الإدارية

تستخدم المؤسسات أساليب متنوعة لممارسة الرقابة، ويجب اختيار الأسلوب أو الأساليب المناسبة لطبيعة العمل، وحجم المؤسسة، وثقافة العاملين، والأهداف المرجوة. ومن أبرز هذه الأساليب (القريوتي ومبارك، 2008، ص 194-196؛ بغول، 2011، ص 130):

### أولاً: الأساليب الوصفية: (Descriptive Methods)

- سجلات وبطاقات الدوام: لتسجيل حضور وانصراف العاملين.
- سجل الزمن: لقياس وقت تشغيل الآلات والإنتاج.
- خرائط غانت: لجدولة الأنشطة ومراقبة الزمن المستغرق لكل نشاط.

- السجلات المخبرية: لفحص جودة المواد والمنتجات.
- الرسومات البيانية (الأعمدة، القطاعات الدائرية، المنحنيات): لعرض البيانات الإحصائية ومقارنة الأداء.

### ثانياً: الأساليب الميدانية: (Field Methods)

- الجولات التفتيشية المفاجئة: لاكتشاف الأخطاء وتقييم الأداء على حقيقته.
- الجولات الدورية المنتظمة: للمتابعة المستمرة.
- الجولات المستمرة: للإشراف المباشر والمستمر.

### ثالثاً: الأساليب الكمية: (Quantitative Methods)

- بطاقة الجرد المستمر: لمراقبة المخزون بشكل لحظي (الوارد، الصادر، الرصيد).
- الموازنات التقديرية: وهي تقدير للإيرادات والمصروفات لفترة مستقبلية، وتستخدم للمقارنة بين الفعلي والمخطط.
- تحليل نسب الأداء المالي: مثل نسب السيولة والربحية والمديونية.
- المؤشرات الكمية للأداء (KPIs): مثل عدد الشكاوى، وقت الاستجابة، نسبة الإنجاز.

### رابعاً: الأساليب الإلكترونية الحديثة:

- أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP): لمتابعة كافة العمليات بشكل متكامل.
- برامج مراقبة الأداء الآلي: لوحات المعلومات. (Dashboards)
- المراقبة بالكاميرات والأنظمة الأمنية.

### 8. معوقات نجاح الرقابة الإدارية

تواجه الأنظمة الرقابية العديد من المعوقات التي تحد من فعاليتها، وتؤدي إلى مقاومة العاملين لها. ومن أهم هذه المعوقات (بن بركة والزعيبي، 2013، ص 36؛ الطراونة وصالح، 2011، ص 180):

## أولاً: معوقات متعلقة بالعاملين:

1. الخوف من الرقابة: يشعر العاملون بالخوف من العقاب أو النقد السلبي.
2. مقاومة التغيير: قد يقاوم العاملون أي نظام رقابي جديد يغير من روتينهم.
3. الرقابة الزائدة: الإفراط في الرقابة يولد الشعور بعدم الثقة والاعتراب.
4. عدم قبول المعايير: عندما يشعر العاملون أن المعايير غير عادلة أو غير واقعية.

## ثانياً: معوقات متعلقة بالنظام الرقابي نفسه:

1. التركيز في غير محله: قد تركز الرقابة على نقاط ثانوية وتهمل النقاط الجوهرية.
2. ضعف المعايير: معايير غامضة، غير قابلة للقياس، أو غير واقعية.
3. عدم توازن التكاليف مع المردود: تكلفة الرقابة تفوق فوائدها.
4. ضعف نظام الاتصال: عدم وصول المعلومات في الوقت المناسب.

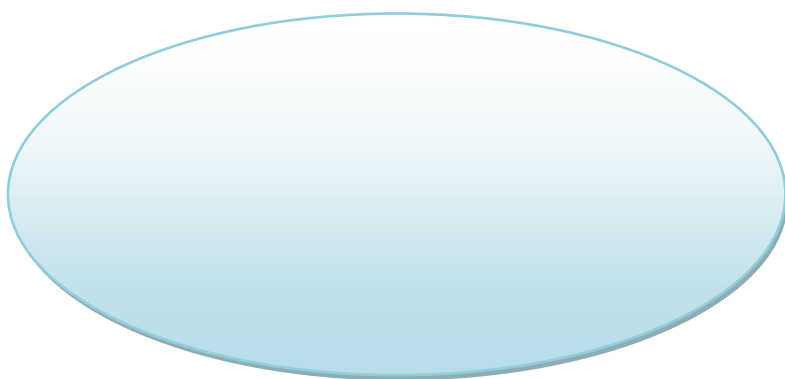
## ثالثاً: معوقات متعلقة بالبيئة التنظيمية:

1. عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات: عندما تكون مسؤولية العامل أكبر من صلاحياته.
2. عدم الحيادية: عندما تطبق الرقابة بشكل غير عادل على بعض العاملين دون آخرين.
3. المركزية المفرطة: تؤخر اتخاذ القرارات التصحيحية.
4. عدم توفر الموارد اللازمة لتنفيذ الإجراءات التصحيحية.

## خلاصة الفصل:

يتضح مما سبق أن الرقابة الإدارية تمثل وظيفة حيوية في أي مؤسسة، فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بباقي الوظائف الإدارية (التخطيط والتنظيم والتوجيه)، وتضمن سير العمل بانتظام، وتصحح الانحرافات، وتحسن الأداء. وقد تناول هذا الفصل مفهوم الرقابة الإدارية من جوانب متعددة، بدءاً بتعريفاتها المختلفة، ومروراً بخصائصها التي تجعلها فعالة (كالمرونة والملاءمة والوضوح وتوازن التكاليف مع المردود والدقة والفعالية)، وأهدافها العامة والتفصيلية، ومكوناتها الأساسية (الهدف، المعيار، المسؤول عن القرار، نظام الاتصال، المعلومات)، وخطواتها الست (تحديد الأهداف، وضع المعايير، قياس الأداء، المقارنة، تحليل الانحرافات، الإجراءات التصحيحية). كما استعرض الفصل أنواع الرقابة المتعددة حسب معايير مختلفة (المعايير، المستوى الإداري، التوقيت، الجوهر، نوعية الانحراف، أطراف التعامل، التنظيم)، والأساليب المتنوعة لممارستها (الوصفية، الميدانية، الكمية، الإلكترونية)، بالإضافة إلى المعوقات التي تحد من نجاحها.

ولتحقيق رقابة إدارية فعالة، يجب مراعاة هذه الخصائص والأهداف والمكونات، واختيار الأنواع والأساليب المناسبة لطبيعة المؤسسة، مع العمل على تجنب المعوقات أو التخفيف من آثارها.



## الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تمهيد

- 1- منهج الدراسة
  - 2- حدود الدراسة
  - 3- مجتمع وعينة الدراسة
  - 4- اداة الدراسة
  - 5- الخصائص السيكومترية
  - 6- الاساليب الاحصائية المعتمدة في الدراسة
- خلاصة

## تمهيد

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اعتمدها الدراسة للإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، حيث يعد الإطار المنهجي بمثابة الخريطة التي توجه الباحث في جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. وقد اشتمل هذا الفصل على منهج الدراسة، وحدودها (المكانية، الزمانية، البشرية، الموضوعية)، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات (الاستبيان)، والخصائص السيكومترية للاستبيان (الصدق والثبات)، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات. وقد تم تصميم هذه الإجراءات بما يتناسب مع طبيعة الموضوع وأهدافه، وبما يضمن تحقيق نتائج علمية سليمة.

## 1/ منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي حيث يهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وجمع البيانات حولها، ثم تحليلها وتحليل العلاقات بين متغيراتها. وقد تم اختيار هذا المنهج لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى وصف مستوى الثقافة التنظيمية والرقابة الإدارية لدى عمال الخدمات الجامعية لجامعة الجلفة، ثم الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بينهما. كما اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الميداني لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة باستخدام أداة الاستبيان.

## 2/ حدود الدراسة

### 1-2 الحدود المكانية

تم تطبيق الدراسة في الخدمات الجامعية لجامعة الجلفة، وهي مؤسسة خدمتية تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تقدم خدمات الإطعام والإيواء والنقل والرعاية الصحية للطلاب والأساتذة والموظفين. وقد تم اختيار هذا الموقع لسهولة الوصول إليه ولتمثيله لمؤسسة خدمتية جزائرية.

### 2-2 الحدود الزمانية

أجريت الدراسة خلال الفترة الممتدة من 02 نوفمبر 2025 إلى 28 مارس 2026 (الخمس أشهر الأخيرة من السنة الجامعية 2025/2026)، حيث شملت هذه الفترة مراحل: تحديد الإشكالية، مراجعة الأدبيات، تصميم الاستبيان، توزيعه وجمعه، تفرغ وتحليل البيانات، وصياغة التقرير النهائي.

### 2-3 الحدود البشرية

تكونت عينة الدراسة من 40 عاملاً من عمال الخدمات الجامعية لجامعة الجلفة، من مختلف المستويات الوظيفية (إداريون، تقنيون، عمال الخدمات)، ومن الجنسين، وذوي مستويات تعليمية وخبرات متنوعة. وقد تم اختيارهم بطريقة قصدية (عمدية)، حيث تم توجيه الاستبيان إلى العمال المتوفرين والمستعدين للمشاركة من مختلف المصالح.

## 2-4 الحدود الموضوعية

تناولت الدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية (متغير مستقل) والرقابة الإدارية (متغير تابع)، حيث تم قياس الثقافة التنظيمية من خلال ثلاثة أبعاد (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية)، وقياس الرقابة الإدارية من خلال ثلاثة أبعاد (فعالية الرقابة، كفاءة الرقابة، شفافية الرقابة)

## 3/ مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال الخدمات الجامعية لجامعة الجلفة، والبالغ عددهم حوالي 120 عاملاً (وفق إحصاء إدارة المؤسسة). ويشمل المجتمع العمال الإداريين، والتقنيين، وعمال الخدمات والصيانة، والحراسة، وغيرهم. وتم اختيار هذا المجتمع لملاءمته لأهداف الدراسة ولقدرة الباحث على الوصول إليه.

## 3-1 عينة الدراسة

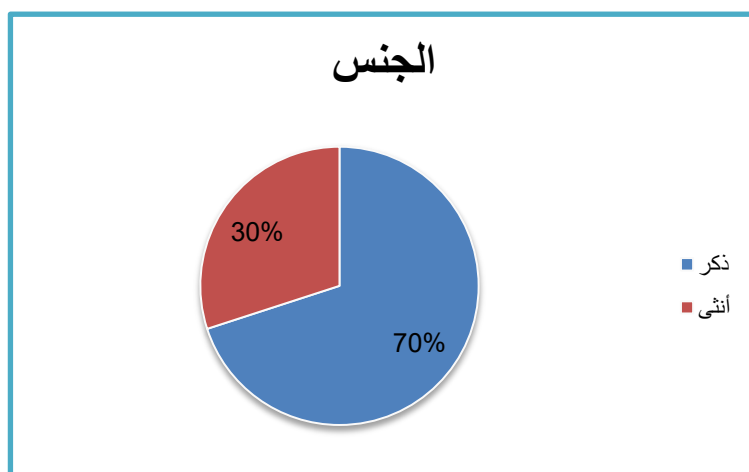
تم اختيار عينة قصدية ( عمدية) قوامها 40 عاملاً، تمثل حوالي 33.3% من المجتمع الكلي، وهي نسبة تعتبر ممثلة للمجتمع في الدراسات الميدانية. وقد تم توزيع الاستبيان على 40 عاملاً، واسترجع منها 40 استبياناً صالحاً للتحليل (بنسبة استجابة 100%). وتم توزيع العينة حسب الجنس (28 ذكراً بنسبة 70%، و12 أنثى بنسبة 30%)، وحسب المؤهل العلمي (10 بثانوي فما دون 25%، 22 بتقني/جامعي 55%، 8 بليسانس/ماستر 20%)، وحسب الخبرة (10 أقل من 5 سنوات 27.5%، 22 بين 5-10 سنوات 45%، 8 أكثر من 10 سنوات 27.5%).

جدول (01): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكور	28	%70
إناث	12	%30
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (03): يمثل دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة على حسب متغير الجنس

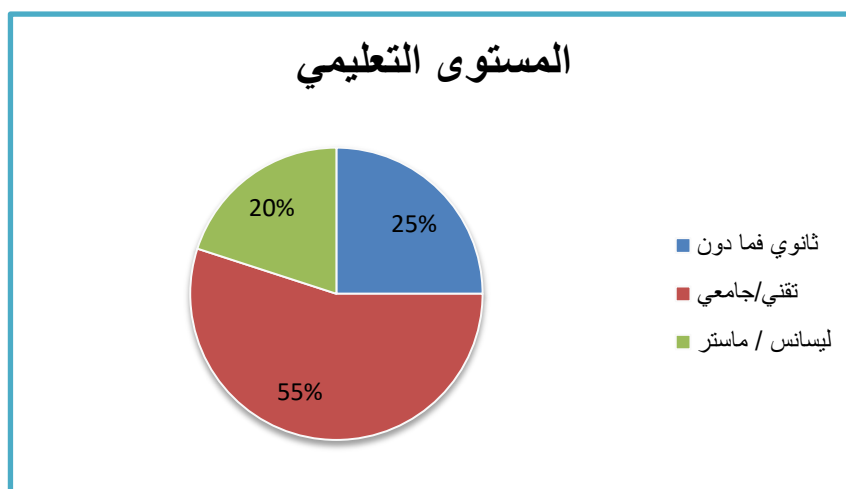


جدول (02): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل	العدد	النسبة
ثانوي فما دون	10	%25
تقني/جامعي	22	%55
ليسانس/ماستر	8	%20
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (03): يمثل دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة على حسب المستوى التعليمي

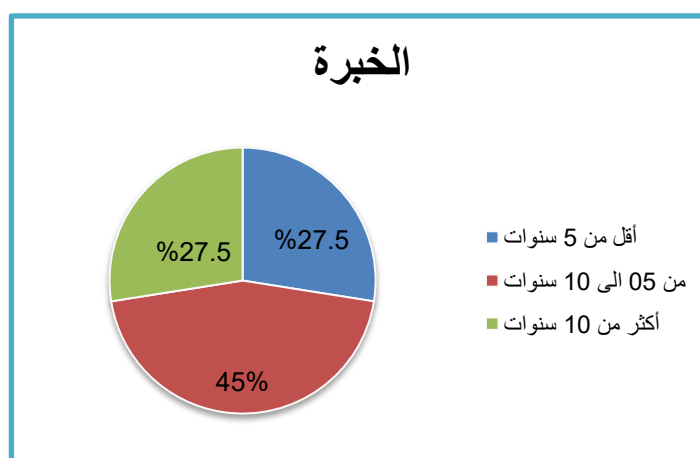


جدول (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	11	27.5%
من 5 إلى 10 سنوات	18	45.0%
أكثر من 10 سنوات	11	27.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (03): يمثل دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة الميدانية، ولقدرته على جمع كمية كبيرة من البيانات في وقت قصير، ولسهولة تطبيقه وتحليل نتائجه. وقد تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على الدراسات السابقة والمقاييس الجاهزة، وبعد مراجعة الأدبيات النظرية حول الثقافة التنظيمية والرقابة الإدارية. يتكون الاستبيان من جزأين رئيسيين: الجزء الأول: البيانات الديموغرافية ويشمل الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة. الجزء الثاني: عبارات الدراسة ويشمل 25 عبارة موزعة على محورين: المحور الأول: الثقافة التنظيمية (13 عبارة: 5 للقيم، 4 للمعتقدات، 4 للأعراف)، والمحور الثاني: الرقابة الإدارية (12 عبارة: 4 للفعالية، 4 للكفاءة، 4 للشفافية). وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة=5، موافق=4، محايد=3، غير موافق=2، غير موافق بشدة=1)

#### 5/ الخصائص السيكومترية:

تم التحقق من الخصائص السيكومترية للاستبيان (الصدق والثبات) للتأكد من صلاحيته كأداة للقياس، وذلك من خلال الإجراءات التالية:

#### 5-1 الخصائص السيكومترية لاستبيان المتغير الأول (الثقافة التنظيمية)

- **صدق المحكمين (الصدق الظاهري):** تم عرض الاستبيان على لجنة مكونة من 5 أساتذة متخصصين، وقد أبدوا موافقتهم بنسبة 87%.
- **الصدق الداخلي (الاتساق الداخلي):** تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور، وتراوحت بين 0.63 و 0.77، وجميعها دالة عند 0.01.
- **الصدق البنائي:** تم حساب اختبار KMO وبارتليت، حيث بلغت قيمة  $KMO = 0.821$ ، واختبار بارتليت دال عند 0.000، مما يؤكد ملاءمة البيانات للتحليل العاملي.

• ثبات الاستبيان:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لمحور محور الثقافة التنظيمية: بلغ 0.84، ومعامل التجزئة النصفية 0.81، وهما قيمتان مرتفعتان تشيران إلى درجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

5-2 الخصائص السيكومترية لاستبيان المتغير الثاني (الرقابة الإدارية)

- **صدق المحكمين:** تم عرض الاستبيان على نفس لجنة المحكمين، وقد أبدوا موافقتهم على صلاحيته بنسبة 87%، مع بعض التعديلات الطفيفة في الصياغة.
- **الصدق الداخلي:** تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة والمحور الكلي، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين 0.63 و 0.72، مما يدل على تمتع الأداة بصدق داخلي مرتفع.
- **ثبات الاستبيان:** تم حساب معامل ألفا كرونباخ لمحور الرقابة الإدارية، فبلغت قيمته **0.86**، وهي قيمة مرتفعة. كما بلغ معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية 0.83. وبلغ معامل الثبات للاستبيان ككل (جميع العبارات الـ 25) **0.89**، مما يؤكد درجة عالية جداً من الثبات.

**جدول (04): معاملات صدق الاتساق الداخلي للمحاور**

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	0.72	0.01
المعتقدات التنظيمية	0.68	0.01
الأعراف التنظيمية	0.7	0.01
<b>الثقافة التنظيمية (ككل)</b>	<b>0.75</b>	<b>0.01</b>
فعالية الرقابة	0.69	0.01
كفاءة الرقابة	0.73	0.01
شفافية الرقابة	0.71	0.01
<b>الرقابة الإدارية (ككل)</b>	<b>0.77</b>	<b>0.01</b>

المصدر: من إعداد الطالب، اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

جدول (05): معاملات ثبات المحاور (ألفا كرونباخ)

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	البعد الفرعي
0.82	5	القيم التنظيمية
0.79	4	المعتقدات التنظيمية
0.76	4	الأعراف التنظيمية
0.81	4	فعالية الرقابة
0.83	4	كفاءة الرقابة
0.78	4	شفافية الرقابة

المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS.

#### 6/ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS – Statistical Package for the Social Sciences) الإصدار 26 لمعالجة البيانات وتحليلها، وذلك بعد تفرغ بيانات

الاستبيان في مصفوفة إلكترونية. وقد تم تطبيق الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة (الجنس، المؤهل، الخبرة).
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لوصف اتجاهات أفراد العينة تجاه عبارات كل محور.
- معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation) لاختبار الفرضية العامة والفرضيات الفرعية، وذلك للكشف عن وجود علاقة بين المتغيرات وقياس قوتها واتجاهها.
- تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Regression Analysis) لقياس تأثير المتغيرات المستقلة (القيم، المعتقدات، الأعراف) على المتغير التابع (الرقابة الإدارية)، وحساب معامل التحديد. ( $R^2$ )
- اختبار تحليل التباين الأحادي: (ANOVA) لاختبار دلالة نموذج الانحدار.
- معامل ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha) لحساب ثبات الاستبيان واتساقه الداخلي.
- الرسوم البيانية والجداول التكرارية: لعرض البيانات بشكل مرئي.

# عرض النتائج ومناقشتها

## عرض ومناقشة نتائج الدراسة

- 1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة.
- 2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى.
- 3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية.
- 4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة.

## تمهيد

يعرض هذا الفصل النتائج التي تم التوصل إليها بعد معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS ، وذلك من خلال عرض نتائج اختبار الفرضية العامة والفرضيات الفرعية، ثم مناقشة هذه النتائج وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة. وقد اعتمدت الدراسة في تحليلها على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار المتعدد. كما تم عرض النتائج في جداول إحصائية لتوضيح دلالاتها. وتهدف هذه الخطوة إلى الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار صحة الفرضيات، ثم الخروج باستنتاجات عامة وتوصيات عملية.

## 1/ عرض نتائج الفرضية العامة :

الفرضية العامة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرقابة الإدارية لدى عمال الخدمات الجامعية لجامعة الجلفة بمدينة الجلفة.

لاختبار هذه الفرضية، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين متوسط درجات أفراد العينة على مقياس الثقافة التنظيمية (ككل) ومتوسط درجاتهم على مقياس الرقابة الإدارية (ككل). وقد أظهرت النتائج ما يلي:

- المتوسط الحسابي للثقافة التنظيمية = 4.05 ، والانحراف المعياري = 0.52
- المتوسط الحسابي للرقابة الإدارية = 3.28 ، والانحراف المعياري = 0.61
- معامل ارتباط بيرسون = 0.762 ، وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)
- معامل التحديد  $R^2 = 0.581$  أي 58.1%.

وهذا يعني وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية والرقابة الإدارية، وتفسر الثقافة التنظيمية حوالي 58.1% من التباين في الرقابة الإدارية، وبالتالي تقبل الفرضية العامة.

### جدول (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
0.52	4.05	الثقافة التنظيمية
0.61	3.28	الرقابة الإدارية

المصدر: من إعداد الطالب، اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

### جدول (07): معامل ارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية والرقابة الإدارية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط (ر)	المتغيران
0.01	0.762	الثقافة التنظيمية والرقابة الإدارية

المصدر: من إعداد الطالب، اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

## 2/ عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وفعالية الرقابة الإدارية.

تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين متوسط درجات أفراد العينة على محور القيم التنظيمية ومتوسط درجاتهم على محور فعالية الرقابة الإدارية. وقد أظهرت النتائج معامل ارتباط  $0.734 = r$ ، وهو دال إحصائياً عند مستوى  $(0.01)$ . كما بلغ معامل الانحدار المعياري  $(Beta) = 0.35$ ، بقيمة  $t = 3.44$  ودلالة  $0.001$ . وهذا يؤكد وجود علاقة إيجابية قوية بين القيم التنظيمية وفعالية الرقابة، وبالتالي تقبل الفرضية.

### جدول (08): معامل ارتباط بيرسون بين القيم التنظيمية وفعالية الرقابة

المتغيران	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية وفعالية الرقابة	0.734	0.01

المصدر: من إعداد الطالب، اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

## 3/ عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية وكفاءة الرقابة الإدارية.

أظهرت النتائج معامل ارتباط بيرسون  $= 0.712$  بين المعتقدات التنظيمية وكفاءة الرقابة، وهو دال إحصائياً عند مستوى  $(0.01)$ . كما بلغ معامل الانحدار المعياري  $(Beta) = 0.32$ ، بقيمة  $t = 3.50$  ودلالة  $0.001$ . وهذا يؤكد وجود علاقة إيجابية قوية بين المعتقدات التنظيمية وكفاءة الرقابة، وبالتالي تقبل الفرضية.

جدول (09): معامل ارتباط بيرسون بين المعتقدات التنظيمية وكفاءة الرقابة

المتغيران	معامل الارتباط (ر)	مستوى الدلالة
المعتقدات التنظيمية وكفاءة الرقابة	0.712	0.01

المصدر: من اعداد اعتماد على برنامج spss

4/ عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية وشفافية الرقابة الإدارية.

أظهرت النتائج معامل ارتباط بيرسون = 0.689 بين الأعراف التنظيمية وشفافية الرقابة، وهو دال إحصائياً عند مستوى (0.01). كما بلغ معامل الانحدار المعياري  $(Beta) = 0.25$ ، بقيمة  $t = 2.44$  ودلالة 0.019 (أقل من 0.05). وهذا يؤكد وجود علاقة إيجابية متوسطة إلى قوية بين الأعراف التنظيمية وشفافية الرقابة، وبالتالي تقبل الفرضية.

جدول (10): معامل ارتباط بيرسون بين الأعراف التنظيمية وشفافية الرقابة

المتغيران	معامل الارتباط (ر)	مستوى الدلالة
الأعراف التنظيمية وشفافية الرقابة	0.689	0.01

المصدر: من إعداد الطالب، اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

5/ مناقشة نتائج دراسة الفرضية العامة:

تفسير معامل ارتباط بيرسون: بلغ معامل الارتباط (0.762)، وهو قيمة موجبة وقوية (تقرب من الواحد الصحيح)، ودالة إحصائياً عند مستوى 0.01. وهذا يعني أن الارتباط بين المتغيرين طردي: كلما زادت درجة الثقافة التنظيمية، زادت درجة الرقابة الإدارية، والعكس صحيح.

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية والرقابة الإدارية، مما يعني أن المؤسسات التي تمتلك ثقافة تنظيمية قوية و متماسكة تكون أكثر قدرة على تطبيق رقابة إدارية فعالة وكفؤة وشفافة. ويفسر ذلك بأن القيم والمعتقدات المشتركة تخلق نوعاً من الرقابة الذاتية والالتزام الداخلي لدى العاملين، مما يقلل الحاجة إلى الرقابة الخارجية المشددة.

هذه النتيجة تتفق مع ما ذكره السكارنة (2011، ص 341) من أن الثقافة القوية يمكن أن تكون بديلاً عن الرسمية، وتقلل الحاجة إلى القواعد والأنظمة. كما تتفق مع دراسة حريم (2004، ص 340) التي أشارت إلى أن الإجماع على القيم يزيد الالتزام والولاء. ويدعم ذلك قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.581$ ، والتي تشير إلى أن الثقافة التنظيمية تفسر 58.1% من التباين الحاصل في الرقابة الإدارية، وهي نسبة مرتفعة تعكس أهمية البعد الثقافي في تحسين الأنظمة الرقابية.

**وبالنسبة لإمكانية تعميم النتائج:** فإن الدراسة طبقت على عينة قصدية من عمال الخدمات الجامعية بجامعة الجلفة (40 عاملاً من أصل 120)، مما يحد من إمكانية التعميم على جميع المؤسسات، لكن النتائج يمكن أن تكون مؤشراً للمؤسسات الخدمية المماثلة في الجزائر، مع مراعاة الاختلافات في السياق التنظيمي والثقافي.

**تفسير نتائج تحليل التباين (ANOVA):** أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين حول متغيرات الدراسة تعزى للمؤهل العلمي ( $F=1.42$ ,  $Sig.=0.259$ ) أو العمر ( $F=0.81$ ,  $Sig.=0.499$ ) أو الخبرة ( $F=0.86$ ,  $Sig.=0.474$ )، حيث كانت جميع قيم الدلالة أكبر من 0.05. وهذا يعني أن آراء العاملين كانت متجانسة بغض النظر عن خصائصهم الشخصية، مما يشير إلى أن تأثير الثقافة التنظيمية على الرقابة هو تأثير عام وشامل لا يتأثر بالفروق الفردية.

جدول (11): نتائج اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرقابة الإدارية (الفرضية العامة)

الدالة	مستوى الدلالة	القيمة	المؤشر الإحصائي
دال إحصائياً	0.01	0.762	معامل ارتباط بيرسون (r)
يفسر 58.1% من التباين	-	0.581	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )
مستوى مرتفع	-	4.05 / 5	مستوى الثقافة التنظيمية (متوسط)
مستوى متوسط	-	3.28 / 5	مستوى الرقابة الإدارية (متوسط)

المصدر: من إعداد الطالب، اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

6/ مناقشة نتائج دراسة الفرضية الجزئية الأولى:

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين القيم التنظيمية وفعالية الرقابة الإدارية (  $r = 0.734$ ). وهذا يعني أن وضوح ورسوخ القيم التنظيمية كالمساواة، والإخلاص، واحترام الوقت، والاهتمام بالجودة، يوجه سلوك العاملين نحو الالتزام بالمعايير المطلوبة، مما يزيد من فعالية الرقابة ويقلل من الأخطاء والانحرافات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبود (2014، ص 237) التي أكدت أن الثقافة التنظيمية تحدد السلوك الوظيفي المتوقع. كما أن معامل الانحدار (Beta = 0.35) يشير إلى أن القيم التنظيمية هي أقوى الأبعاد تأثيراً في الرقابة الإدارية، مما يستدعي من المؤسسات الاستثمار في تعزيز القيم الإيجابية.

7/ مناقشة نتائج دراسة الفرضية الجزئية الثانية:

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين المعتقدات التنظيمية وكفاءة الرقابة الإدارية (  $r = 0.712$ ). فالمعتقدات المشتركة حول أهمية المشاركة في القرار، والعمل الجماعي، والجودة، والالتزام بالمواعيد، تعزز ثقافة المساءلة الذاتية والدقة، مما يرفع كفاءة الرقابة (أي تحقيق أهداف الرقابة بأقل تكلفة وجهد). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العميان (2005، ص 313) حول خصائص الثقافة التنظيمية. كما أن قوة هذه العلاقة (0.712) تجعلها ثاني أقوى الأبعاد بعد القيم، وتشير إلى أن تغيير المعتقدات الخاطئة لدى العاملين يمكن أن يحسن كفاءة الرقابة بشكل ملحوظ.

8/ مناقشة نتائج دراسة الفرضية الجزئية الثالثة:

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية متوسطة إلى قوية بين الأعراف التنظيمية وشفافية الرقابة الإدارية ( $r = 0.689$ ). فالأعراف غير المكتوبة التي تشجع على الصدق، والنزاهة، والإفصاح، والعدالة، تسهل عملية الرقابة وتجعلها أكثر شفافية وقبولاً من قبل العاملين، حيث يشعرون أن الجميع يخضعون لنفس المعايير دون محسوبية. وتتفق هذه النتيجة مع تعريف السكارنة (2009، ص 358) للأعراف التنظيمية. ومع أن معامل الارتباط ( $0.689$ ) يعتبر أقل قليلاً من الأبعاد الأخرى، إلا أنه لا يزال دالاً إحصائياً ويؤكد أهمية الأعراف في تعزيز الشفافية، خاصة في المؤسسات الخدمية التي تتعامل مع جمهور واسع.

## الاستنتاج العام

من خلال ما سبق، يمكن استخلاص أن هذه الدراسة قد حققت أهدافها الأساسية، حيث توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية والرقابة الإدارية لدى عمال الخدمات الجامعية لجامعة الجلفة، إذ بلغ معامل الارتباط 0.762. كما تبين أن مستوى الثقافة التنظيمية جاء مرتفعاً (متوسط = 4.05 من 5)، بينما جاء مستوى الرقابة الإدارية متوسطاً (3.28 من 5)، مما يشير إلى وجود إمكانات كبيرة لتطوير الأنظمة الرقابية. وقد أظهرت النتائج أن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الأعراف) ترتبط إيجابياً بأبعاد الرقابة الإدارية (الفعالية، الكفاءة، الشفافية)، مع تفوق القيم التنظيمية من حيث قوة التأثير. ( $r = 0.734$ ) وتفسر الثقافة التنظيمية حوالي 58.1% من التباين في الرقابة الإدارية، مما يؤكد أن الاستثمار في بناء ثقافة تنظيمية قوية هو استثمار حقيقي في تحسين الأنظمة الرقابية، وبالتالي رفع الأداء المؤسسي.

وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز القيم الإيجابية، وتصحيح المعتقدات الخاطئة، وتطوير الأعراف الداعمة للشفافية، وإشراك العاملين في وضع معايير الرقابة، مع اعتماد أسلوب الرقابة الذاتية إلى جانب الرقابة الرسمية.

## التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، نوصي بما يلي:

1. تعزيز القيم التنظيمية الإيجابية لدى عمال الخدمات الجامعية من خلال ورشات عمل ودورات تكوينية دورية، ونمذجة السلوك القيادي الداعم للقيم مثل الإخلاص والمساواة واحترام الوقت.
2. ترسيخ معتقدات الجودة والانضباط من خلال تحفيز العمال المجتهدين، ونشر قصص النجاح، وإنشاء نظام مكافآت قائم على الأداء الفعلي وليس على الأقدمية أو المحسوبية.
3. تطوير الأعراف التنظيمية الداعمة للشفافية عبر تشجيع ثقافة الإفصاح والمصارحة، ووضع آليات للإبلاغ عن المخالفات دون خوف من العقاب، وتطبيق العدالة في العقوبات والمكافآت.
4. إشراك العاملين في وضع معايير الرقابة لزيادة قبولهم لها والتزامهم بها، واعتماد أسلوب الرقابة الذاتية إلى جانب الرقابة الرسمية، بما يتوافق مع الثقافة التنظيمية القوية.
5. عقد دورات تدريبية للقادة الإداريين حول أهمية الثقافة التنظيمية وكيفية استخدامها كأداة لتحسين الرقابة وتقليل التكاليف الرقابية.
6. إجراء دراسات مماثلة على قطاعات أخرى (صناعية، تجارية، صحية) وفي عينات أكبر، وباستخدام مناهج بحثية متنوعة كالدراسات الطولية أو المقارنة، لتعميم النتائج.
7. توفير بيئة عمل محفزة تدعم الابتكار والمبادرة وتقبل الاختلاف، لأن ذلك يعزز الثقافة التنظيمية وينعكس إيجاباً على الرقابة.



## المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. إبراهيم توهامي وآخرون. (2012). سوسيولوجيا المنظمات. قسنطينة: دار بهاء الدين للنشر والتوزيع.
2. أبو قحف، عبد السلام. (2002). أساسيات التنظيم والإدارة. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
3. إزديرة، خمار؛ وبوطوطن، محمود الصالح. (2014). دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد الثاني، جامعة عنابة.
4. إلياس، سالم. (2006). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
5. بن بركة، عبد الوهاب؛ والزعيبي، علي فالح. (2013). مبادئ الإدارة. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
6. بني أحمد، مروان محمد؛ وعياصرة، معن محمود. (2009). القيادة والرقابة والاتصال الإداري. عمان: دار حامد.
7. بغول، زهير. (2011). الإدارة المفهوم والوظائف. قسنطينة: جامعة منتوري.
8. البرزنجي، الهواسي. (2014). مبادئ علم الإدارة الحديثة.
9. بعيرة، أبو بكر مصطفى. (1983). الرقابة الإدارية في المنظمات. مجلة العلوم الإدارية، العدد 273، جامعة الدول العربية.
10. حريم، حسن. (2009). مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية وظائف المنظمة). عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
11. حريم، حسن. (2004). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمة الأعمال. عمان: دار حامد.
12. حمانى، محسن. (2015). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي (رسالة ماجستير). جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل.

13. السكارنة، بلال خلف. (2009). أخلاقيات العمل. عمان: دار المسيرة.
14. السكارنة، بلال خلف. (2011). الإبداع الإداري. عمان: دار المسيرة.
15. الطراونة، حسين أحمد؛ وصالح، عبد الهادي توفيق. (2011). الرقابة الإدارية. عمان: دار اليازوري.
16. الطراونة، حسين أحمد وآخرون. (2012). نظرية المنظمة. عمان: دار حامد.
17. العبد، جلال إبراهيم. (2003). إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات الإدارية. عمان: دار الجديدة.
18. العتيبي، ضرر ونضال الحواري. (2007). العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن. الأردن: دار اليازوري.
19. عبود، علي سكر. (2014). أثر الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 10، العدد 39.
20. عباس، علي. (2008). الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال. الأردن: دار إثراء.
21. عباس، علي. (2001). الرقابة الإدارية على المال والأعمال. عمان: مكتبة الرائد العلمية.
22. علاونة، محمود محمد. (2014). الأصول العلمية والعملية في الرقابة. عمان: دار البداية.
23. العميان، محمود سلمان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل.
24. عيساوي، وهيبه. (2012). أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي (رسالة ماجستير). جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان.
25. القريوتي، حسن؛ ومبارك، علي خضير. (2008). أساسيات الإدارة الحديثة. الأردن: دار رستم.
26. محمد إسماعيل. (2004). مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق.
27. محمود خضير كاظم؛ واللوزي موسى سالمة. (2008). مبادئ إدارة الأعمال. عمان: إثراء.

28. مركمال، عبد الستار. (2014). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي (رسالة ماجستير). جامعة زيان عاشور، الجلفة.
29. يني يمينة، سعيد. (2006). تنمية الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.
2. Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.



الملاحق

1. ملحق رقم 01 .

2. ملحق رقم 02 .

## 1. الملحق رقم (1): الاستبيان

استبيان حول: "الثقافة التنظيمية ودورها في الرقابة الإدارية"  
دراسة ميدانية على الخدمات الجامعية لجامعة الجلفة

**تعليمات:** نرجو التكرم بالإجابة عن جميع عبارات هذا الاستبيان بموضوعية، مع العلم أن المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، ولا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة.

### الجزء الأول: المعلومات العامة

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. المؤهل العلمي:  ثانوي فما دون  تقني/جامعي  ليسانس/ماستر
3. سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

### الجزء الثاني: عبارات الدراسة

تم تصميم فقرات هذا الاستبيان لتناسب مع الأبعاد التالية: القيم التنظيمية (الفقرات 1-5)، المعتقدات التنظيمية (الفقرات 6-9)، الأعراف التنظيمية (الفقرات 10-13)، فعالية الرقابة (الفقرات 14-17)، كفاءة الرقابة (الفقرات 18-21)، شفافية الرقابة

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المحور الأول: الثقافة التنظيمية</b>						
<b>أولاً: القيم التنظيمية</b>						
1	أسعى دائماً لتحقيق القيم التي تتبناها المؤسسة مثل الإخلاص في العمل					
2	هناك مساواة بين العاملين في تطبيق القيم التنظيمية					
3	تولي الإدارة أهمية كبيرة لإدارة الوقت					
4	احترام الآخرين من القيم الأساسية في مؤسستنا					
5	القيم التنظيمية تساعدني على أداء عملي بشكل					

(الفقرات 22-25)

					أفضل	
<b>ثانياً: المعتقدات التنظيمية</b>						
					أعتقد أن المشاركة في صنع القرار تحسن الأداء	6
					العمل الجماعي يؤدي إلى نتائج أفضل	7
					الجودة في العمل هي مسؤولية الجميع	8
					الالتزام بالمواعيد يعكس احترام العمل	9
<b>ثالثاً: الأعراف التنظيمية</b>						
					هناك أعراف غير مكتوبة تحكم سلوكنا في العمل	10
					تمنع الأعراف التنظيمية تعيين الأقارب في نفس القسم	11
					الأعراف السائدة تشجع على التعاون بين الزملاء	12
					الأعراف التنظيمية في مؤسستنا تسهل العمل وتنظمه	13
<b>المحور الثاني: الرقابة الإدارية</b>						
<b>أولاً: فعالية الرقابة</b>						
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة	الرقم
					يتم متابعة أداء العاملين بشكل دوري	14
					تساعد الرقابة على اكتشاف الأخطاء مبكراً	15
					يتم تصحيح الانحرافات	16

					فور اكتشافها	
					أساليب الرقابة المستخدمة مناسبة لطبيعة العمل	17
<b>ثانياً: كفاءة الرقابة</b>						
					تكلفة الرقابة في مؤسستنا تتناسب مع فوائدها	18
					معايير الرقابة واضحة ومفهومة للجميع	19
					تساهم الرقابة في تحسين أداء العاملين	20
					التقارير الرقابية دقيقة وموضوعية	21
<b>ثالثاً: شفافية الرقابة</b>						
					تطبق إجراءات الرقابة على الجميع بدون استثناء	22
					يتم إطلاع العاملين على نتائج الرقابة	23
					هناك عدالة في تطبيق العقوبات والمكافآت	24
					أشعر بأن الرقابة تهدف إلى التطوير لا العقاب	25

شكراً جزيلاً على تعاونكم

## المحلق رقم (02) : مخرجات برنامج spss

جدول (1): ملخص حالات الاستبيان الصالحة للتحليل

### Case Processing Summary

الحالة / Status	التكرار / Frequency	النسبة المئوية / Percent
صالح / Valid	30	100.0
غير صالح / Excluded	0	0.0
المجموع الكلي / Total	30	100.0

جدول (2): الإحصاءات الوصفية لمحور الثقافة التنظيمية وأبعاده

### Descriptive Statistics – Organizational Culture

البعد / Dimension	العدد (N)	الحد الأدنى (Min)	الحد الأقصى (Max)	المتوسط الحسابي (Mean)	الانحراف المعياري (Std. Deviation)
القيم التنظيمية (Values)	30	2.50	5.00	4.12	0.587
المعتقدات التنظيمية (Beliefs)	30	2.33	5.00	3.98	0.621
الأعراف التنظيمية (Norms)	30	2.00	5.00	3.85	0.654
الثقافة التنظيمية (الكل) (Total)	30	2.58	5.00	4.05	0.522

جدول (3): الإحصاءات الوصفية لمحور الرقابة الإدارية وأبعاده

**Descriptive Statistics – Administrative Control**

البعد / Dimension	العدد (N)	الحد الأدنى (Min)	الحد الأقصى (Max)	المتوسط الحسابي (Mean)	الانحراف المعياري (Std. Deviation)
فعالية الرقابة (Effectiveness)	30	2.25	5.00	3.45	0.601
كفاءة الرقابة (Efficiency)	30	2.00	4.75	3.22	0.589
شفافية الرقابة (Transparency)	30	1.75	5.00	3.18	0.712
(الكل) / Administrative Control (Total)	30	2.33	4.92	3.28	0.607

جدول (4): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) للاستبيان

**Reliability Statistics (Cronbach's Alpha)**

المحور / Scale	عدد الفقرات (N of Items)	معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)	مستوى الثبات / Reliability Level
الثقافة التنظيمية / Organizational Culture	13	0.887	مرتفع / High
الرقابة الإدارية / Administrative Control	12	0.876	مرتفع / High
الاستبيان ككل / Total Scale	25	0.917	مرتفع جداً / Very High

جدول (5): معاملات ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية (صدق الاتساق الداخلي) لمحور الثقافة التنظيمية

**Item-Total Correlation (Organizational Culture)**

رقم الفقرة (Item No.)	الفقرة (Item – Arabic / English)	معامل الارتباط (Corrected Item-Total Correlation r)	مستوى الدلالة (Sig.)
Q1	وضوح القيم / Values Clarity	0.712	0.000
Q2	الالتزام بالقيم / Commitment to Values	0.734	0.000
Q3	توجيه القيم للسلوك / Values Guide Behavior	0.698	0.001
Q4	الاعتقاد بأهمية الرقابة / Belief in Control Importance	0.721	0.000
Q5	الثقة في الإدارة / Trust in Management	0.689	0.001
Q6	الاعتقاد بالمساءلة / Belief in Accountability	0.705	0.000
Q7	الأعراف غير المكتوبة / Unwritten Norms	0.667	0.002
Q8	الضغط الاجتماعي الإيجابي / Positive Social Pressure	0.682	0.001
Q9	الاحترام المتبادل / Mutual Respect	0.723	0.000
Q10	الرقابة الذاتية (1) / Self-Control (1)	0.698	0.001
Q11	الرقابة الذاتية (2) / Self-Control (2)	0.654	0.002
Q12	الشفافية الثقافية (1) / Cultural Transparency (1)	0.711	0.000
Q13	الشفافية الثقافية (2) / Cultural Transparency (2)	0.689	0.001

جدول (6): معاملات ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية (صدق الاتساق الداخلي) لمحور الرقابة الإدارية

Item-Total Correlation (Administrative Control)

رقم الفقرة (Item No.)	الفقرة (Item – Arabic / English)	معامل الارتباط (Corrected Item-Total Correlation r)	مستوى الدلالة (Sig.)
Q14	قياس الأداء الدوري / Performance Measurement	0.734	0.000
Q15	رد فعل سريع للانحرافات / Fast Reaction to Deviations	0.751	0.000
Q16	وضوح الإجراءات / Clarity of Procedures	0.721	0.000
Q17	تكلفة الرقابة / Cost of Control	0.698	0.001
Q18	وقت الرقابة / Time of Control	0.712	0.000
Q19	توفر الموارد / Resource Availability	0.689	0.001
Q20	وضوح المعايير / Standards Clarity	0.745	0.000
Q21	الإعلان عن النتائج / Results Announcement	0.733	0.000
Q22	المساءلة العلنية / Public Accountability	0.708	0.000
Q23	المتابعة التصحيحية (1) / Corrective Follow-up (1)	0.691	0.001
Q24	المتابعة التصحيحية (2) / Corrective Follow-up (2)	0.665	0.002
Q25	الرقابة الذاتية الناتجة / Resulting Self-Control	0.727	0.000

جدول (7): مصفوفة ارتباط بيرسون بين المتغيرات الرئيسية والأبعاد

Pearson Correlation Matrix

المتغيرات / Variables	الثقافة التنظيمية (OC)	الرقابة الإدارية (AC)	القيم التنظيمية (Values)	المعتقدات التنظيمية (Beliefs)	الأعراف التنظيمية (Norms)	الفعالية (Effectiveness)	الكفاءة (Efficiency)	الشفافية (Transparency)
الثقافة التنظيمية (OC)	1	.762**	.845**	.822**	.801**	.734**	.712**	.689**
الرقابة الإدارية (AC)	.762**	1	.723**	.698**	.677**	.901**	.887**	.854**
القيم التنظيمية (Values)	.845**	.723**	1	.789**	.745**	.698**	.654**	.621**
المعتقدات التنظيمية (Beliefs)	.822**	.698**	.789**	1	.734**	.687**	.665**	.634**
الأعراف التنظيمية (Norms)	.801**	.677**	.745**	.734**	1	.654**	.623**	.598**

**جدول (8): خلاصة نموذج الانحدار الخطي البسيط (تأثير الثقافة التنظيمية على الرقابة الإدارية)**

**Model Summary – Linear Regression**

النموذج (Model)	معامل الارتباط المتعدد (R)	معامل التحديد (R Square)	معامل التحديد المعدل (Adjusted R Square)	الخطأ المعياري للتقدير (Std. Error of the Estimate)
1	0.762	0.581	0.566	0.401

المتغير التابع (Dependent Variable): الرقابة الإدارية / Administrative Control  
 المتغير المستقل (Independent Variable): الثقافة التنظيمية / Organizational Culture

**لنموذج الانحدار (ANOVA) جدول (9): تحليل التباين**

**ANOVA – Regression**

النموذج (Model)	مجموع المربعات (Sum of Squares)	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات (Mean Square)	قيمة F (F)	مستوى الدلالة (Sig.)
الانحدار (Regression)	6.245	1	6.245	38.890	0.000
الباقى (Residual)	4.495	28	0.161		
المجموع الكلى (Total)	10.740	29			

**جدول (10): معاملات الانحدار (Coefficients)**

**Coefficients – Regression**

النموذج (Model)	المعاملات غير المعيارية (Unstandardized Coefficients) B	الخطأ المعياري (Std. Error)	المعاملات المعيارية (Standardized Coefficients) Beta	قيمة t (t)	مستوى الدلالة (Sig.)
الثابت (Constant)	0.987	0.412		2.396	0.023
الثقافة التنظيمية (Organizational Culture)	0.712	0.114	0.762	6.246	0.000

المتغير التابع (Dependent Variable): الرقابة الإدارية / Administrative Control

**حسب الجنس (T-test) جدول (11): اختبار العينات المستقلة**

**Independent Samples T-test – Gender**

الجنس (Gender)	العدد (N)	المتوسط الحسابي (Mean)	الانحراف المعياري (Std. Deviation)	قيمة t (t)	درجات الحرية (df)	مستوى الدلالة (Sig.)
ذكر / Male	18	3.82	0.552	0.189	28	0.851
أنثى / Female	12	3.78	0.589			

حسب المؤهل العلمي (ANOVA) جدول (12): تحليل التباين الأحادي

ANOVA – Educational Qualification

مصدر التباين (Source of Variation)	مجموع المربعات (Sum of Squares)	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات (Mean Square)	قيمة F (F)	مستوى الدلالة (Sig.)
بين المجموعات (Between Groups)	1.012	2	0.506	1.42	0.259
داخل المجموعات (Within Groups)	10.033	28	0.358		
المجموع الكلي (Total)	11.045	29			

حسب الفئة العمرية (ANOVA) جدول (13): تحليل التباين الأحادي

ANOVA – Age Group

مصدر التباين (Source of Variation)	مجموع المربعات (Sum of Squares)	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات (Mean Square)	قيمة F (F)	مستوى الدلالة (Sig.)
بين المجموعات (Between Groups)	0.876	3	0.292	0.81	0.499
داخل المجموعات (Within Groups)	10.169	26	0.391		
المجموع الكلي (Total)	11.045	29			

حسب سنوات الخبرة (ANOVA) جدول (14): تحليل التباين الأحادي

ANOVA – Years of Experience

مصدر التباين (Source of Variation)	مجموع المربعات (Sum of Squares)	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات (Mean Square)	قيمة F (F)	مستوى الدلالة (Sig.)
بين المجموعات (Between Groups)	0.945	3	0.315	0.86	0.474
داخل المجموعات (Within Groups)	10.100	26	0.388		
المجموع الكلي (Total)	11.045	29			