



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور بالجلفة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



التمثيلات الاجتماعية للرقابة الإدارية وتأثيرها على الأداء المهني دراسة ميدانية لمؤسسة بريد الجزائر - الجلفة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع
تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل.

إشراف:

إعداد الطالبة:

الدكتور: طوال عبد العزيز

● شبيبة إبتسام

أمام لجنة المناقشة المكونة من :

رئيسا	جامعة الجلفة	د. عزوز محمد
مشرفا ومقررا	جامعة الجلفة	د. طوال عبد العزيز.
ممتحنا	جامعة الجلفة	د. دحماني محمد بومدين

السنة الجامعية: 2026/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التمثلات الاجتماعية والرقابة الإدارية وانعكاسهما على الأداء المهني داخل التنظيمات الإدارية، من خلال مقارنة سوسولوجية تجمع بين البعد النظري والتحليل الميداني. تنطلق الدراسة من فرضية أن التمثلات التي يبنها العاملون حول السلطة والرقابة تؤثر بشكل مباشر في سلوكهم المهني ومستوى أدائهم. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، مع توظيف أساليب إحصائية مثل ألفا كرونباخ، المتوسطات الحسابية، والانحدار الإحصائي لاختبار الفرضيات. أظهرت النتائج أن التمثلات الاجتماعية تسهم في تشكيل اتجاهات العاملين نحو الرقابة الإدارية، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة إدراك الرقابة ومستوى الأداء المهني. كما بينت الدراسة أن تحسين بيئة العمل وتطوير آليات الاتصال التنظيمي يعزز من فعالية الرقابة ويحسن الأداء. وتخلص الدراسة إلى أهمية إدماج البعد السوسولوجي في فهم التنظيمات الإدارية وتطوير سياساتها.

الكلمات المفتاحية: التمثلات الاجتماعية، الرقابة الإدارية، الأداء المهني، التنظيم الإداري، علم الاجتماع التنظيمي.

Abstract

This study aims to analyze the relationship between social representations, administrative control, and their impact on professional performance within administrative organizations from a sociological perspective combining theoretical and empirical approaches. The study is based on the assumption that employees' representations of authority and control significantly influence their professional behavior and performance levels. A descriptive-analytical method was employed, using a questionnaire as the main data collection tool, along with statistical techniques such as Cronbach's alpha, descriptive statistics, and regression analysis to test the hypotheses. The findings indicate that social representations play a crucial role in shaping employees' attitudes toward administrative control and that there is a statistically significant relationship between the perception of control and professional performance. The study also shows that improving the work environment and organizational communication enhances the effectiveness of control mechanisms and overall performance. It concludes by emphasizing the importance of integrating sociological perspectives into the analysis and development of administrative systems.

Keywords: social representations, administrative control, professional performance, organizational sociology, workplace behavior.

فهرس المحتوى

الشكر
الإهداء

المقدمة 1

الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة

1.I الاشكالية 5
2.I فرضيات الدراسة 6
3.I أهداف الدراسة 7
4.I أهمية الدراسة 7
5.I أسباب اختيار الموضوع 8
6.I تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة 8
7.I المقاربة النظرية 11
8.I الدراسات السابقة 13
9.I الفجوة العلمية: 18

الفصل الثاني التمثلات الإجتماعية

تمهيد 21
1.II التطور التاريخي لمفهوم التمثلات الاجتماعية 22
1.II 1. تعريف إميل دوركايم Émile Durkheim 22
1.II 2. تعريف سيرج موسكوفيتشي Serge Moscovici 23
1.II 3. تعريف دينيس جودليت Denise Jodelet 24
1.II 4. التمثلات الاجتماعية في أعمال مدرسة جنيف 24
1.II 5. التمثلات الاجتماعية في أعمال مدرسة أكسواز L'école aixoise 25
1.II 6. التمثلات الاجتماعية في الدراسات الحديثة 25
2.II 2. مكونات التمثلات الاجتماعية 27
1.II 2.1. المعلومة 27
1.II 2.2. فعل التمثيل 28
1.II 3.2. الإنتاج 28
1.II 3. آليات تكوين التمثلات الاجتماعية 32
1.II 1.3. التوضيح (L'objectivation) 32
1.II 2.3. الترسخ (L'ancrage) 35
1.II 4. أبعاد التمثلات الاجتماعية 37

39 5.II مميزات التمثلات الاجتماعية

41 7.II دور الثقافة والخبرة المهنية في تشكيل التمثلات

الفصل الثالث: الرقابة الإدارية

46 تمهيد:

47 1.III الرقابة بين المعنى المعجمي والمعنى الاجتماعي

47 1.1.III الأصول اللغوية وما تكشفه من دلالات

47 2.1.III الخريطة المفاهيمية للرقابة الإدارية

50 III -2 أهداف الرقابة الإدارية : بين الوظيفة الظاهرة والوظيفة الكامنة

50 III -1-2 الأهداف الظاهرة:

50 III -2-2 الأهداف الكامنة:

51 III -3: أهمية الرقابة:

52 III -4 تصنيفات الرقابة الإدارية

52 III 1.4 الرقابة حسب المستوى التنظيمي

54 III 2.4 الرقابة حسب التوقيت:

55 III 3-4 الرقابة حسب المصدر: داخلية وخارجية

55 III 4.4 الرقابة وطبيعة الانحراف: جدل الإيجابي والسلبي

56 III 5-4 الرقابة حسب أسلوب تنظيمها: المفاجئة والدورية والمستمرة

57 III-5: وسائل الرقابة الإدارية

60 III-6: مراحل العملية الرقابية وشروطه

63 III 7: الرقابة في منظومة الوظائف الإدارية

64 III 8: العلاقة بين التمثلات الاجتماعية والرقابة الإدارية

64 ❖ تأثير التصورات الذهنية للعاملين على تطبيق الرقابة الإدارية

66 خلاصة الفصل الثالث

الفصل الرابع: الأداء المهني

68 تمهيد

69 1.IV الإطار المفاهيمي حول الأداء المهني

69 1.1.IV تعريف الأداء

70 IV 2. المفاهيم المرتبطة بالأداء

70 IV 1.2 الإنجاز

71 IV 2.2 الإنتاج

71 IV 3.2 المردودية

71	3.2 IV	الفعالية
72	3. IV	مكونات الأداء
72	1.3 IV	الأنشطة والمهام التي يتكون منها الأداء
72	2.3. IV	العلاقة بين الأنشطة والمهام
72	3.3. IV	خصائص الفرد المؤثرة في أداء العمل
73	4. IV	مراحل الأداء
73	1.4. IV	عملية تخطيط الأداء
73	2.4 IV	عملية توجيه الأداء
73	3.4 IV	عملية تشخيص الأداء
74	4.4. IV	عملية تقييم الأداء
74	5.4. IV	عملية تحسين وتطوير الأداء
74	5. IV	محددات الأداء
76	6. IV	أسباب ضعف أداء العاملين
77	7. IV	مستويات الأداء
77	1.7 IV	مستوى الفعالية
77	2.7. IV	مستوى الكفاءة
78	8. IV	نظريات الأداء
78	1.8. IV	نظرية الإدارة العلمية
78	2.8. IV	نظرية التقييم الإداري (النظرية التقليدية)
79	3.8 IV	نظرية العلاقات الإنسانية
79	4.8. IV	النظرية الديمقراطية
79	5.8. IV	نظرية التوقع
80	6.8. IV	نظرية Z البيانية في الإدارة
80	9. IV	أبعاد قياس الأداء
81	10. IV	متطلبات جودة مقاييس الأداء
82	11. IV	عناصر تقييم الأداء
83	12. IV	طرق تقييم الأداء

الفصل الخامس: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

87	1. V	الدراسة الاستطلاعية
87	2. V	صعوبات الدراسة
88	3. V	منهج الدراسة

88	4.V أدوات جمع البيانات
89	5.V مجتمع الدراسة وعينتها
89	16.V الأساليب الإحصائية المستخدمة
90	7.V المجال الزمني والمكاني للدراسة
93	خلاصة الفصل:

الفصل السادس: الدراسة الميدانية

95	تمهيد
96	1.VI التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة
96	1.1.VI
97	2.2.VI توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
98	3.2.VI توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل
100	3.VI تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان
100	4.VI تحليل الثبات والصدق
101	1.3.VI معامل الثبات ألفا كرونباخ
101	2.4.VI معامل الصدق
102	5.VI تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
102	المحور الأول: التمثلات الثقافية والأداء الإداري
104	المحور الثاني: التمثلات الإدارية والأداء التقني
105	6.VI معامل الاختلاف
106	7.VI اختبار اعتدالية البيانات
107	8.VI اختبار الفرضيات
107	1.8.VI الفرضية الأولى
108	2.8.VI الفرضية الثانية
111	خلاصة الفصل
113	الخاتمة
116	المراجع

فهرس الجداول

26	جدول 1 مقارنة لمقاربات التمثلات الاجتماعية
32	جدول 2 البنية الثنائية للتمثلات الاجتماعية بين النواة المركزية والنظام المحيطي عند مولينر
96	جدول 3 توزيع أفراد العينة حسب الجنس
97	جدول 4 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
100	جدول 5 مقياس ليكرت الخماسي لتحليل نتائج الإستبيان
101	جدول 6 نتائج معامل الثبات حسب محاور الاستبيان
102	جدول 7 نتائج معامل الصدق
102	جدول 8 تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الثقافة والالتزام الإداري
104	جدول 9 تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الرقابة الإدارية والأداء التقني
105	جدول 10 معامل الاختلاف لمخاور الدراسة
106	جدول 11 اختبار اعتدالية البيانات
107	جدول 12 نتائج معامل ارتباط بيرسون
108	جدول 13 اختبار الارتباط (معامل بيرسون)
109	جدول 14 نتائج تحليل الانحدار
109	جدول 15 أثر التمثلات الإدارية على الأداء التقني

فهرس الأشكال

90	شكل 1 شعار بريد الجزائر
91	شكل 2 الهيكل التنظيمي لبريد الجزائر

شكر وعرفان

الحمد لله عز وجل الذي منّ بالتوفيق في إنجاز هذا البحث وإتمامه، فله الحمد والشكر أولاً وآخرًا.

وبعد شكر الله سبحانه وتعالى، أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى كل من أسهم في إنجاز هذا البحث.

وأخص بالذكر:

الأستاذ المشرف الدكتور طوال محمد العزيز الذي أشرف على هذه المذكرة ، وبذل جهدًا في توجيهي وإرشادي، فله مني فائق التقدير والاحترام.

كل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة الموقرة الذين تكبدوا عناء قراءة هذا البحث وأسهموا في تقويمه والإشارة إلى ما أخفله الباحث، فجزاهم الله خيرًا.

كما أتوجه بخالص الشكر إلى مؤسسة بريد الجزائر بالجلفة على ما أبدته من تعاون وتسهيلات أتاحت إنجاز هذا البحث في أحسن الظروف.

إهداء

إلى أبي أسأل الله ان يمن عليه بالشفاء
إلى من أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز
إلى أبي، أستاذي وسيدي، الرجل الاستثنائي، السهل الممتنع في شخصيته
إلى من كان لي أبًا ومعلمًا في تعليمي الابتدائي، والسند الذي استندت إليه
...في كل مراحل حياتي

إليك أهدي ثمرة هذا الجهد، وفاءً وعرفانًا بفضلك الذي لا تفيه الكلمات
إلى التي يقال أن الجنة تحت أقدامها أمني حفظها الله وأطال في عمرها
،أهديك جزءا من حلم كنت أول من آمن به وأول من سقى بذوره صبرا
ودعاء حتى أثمر

إلى الاسم الأقرب إلى القلب بعد والدي، والرفيقة التي ازدانتك بها تفاصيل
حياتي إلى أعز ما أملك أختي سارة
إلى من أكن لهم الحب والتقدير إخوتي
إلى من تذكروهم قلبي ولا يذكروهم قلبي
أهدي هذا العمل المتواضع تقديرا ووفاء لهم جميعا.



شريعة إيتسام

المقدمة

المقدمة

شهدت المنظمات المعاصرة خلال العقود الأخيرة تحولات متسارعة فرضتها التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية، الأمر الذي جعل مسألة الرفع من فعالية الأداء وتحسين جودة الخدمات من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة. وفي هذا السياق، برزت الرقابة الإدارية بوصفها إحدى الوظائف الأساسية في العملية الإدارية، ليس باعتبارها أداةً للمتابعة والتفتيش فحسب، وإنما كآلية تنظيمية واستراتيجية تسهم في توجيه السلوك المهني وضمان تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية.

غير أن المقاربة السوسيولوجية للرقابة الإدارية تتجاوز بعدها الإجرائي والتقني، لتنظر إليها باعتبارها ظاهرة اجتماعية تشكل حولها تصورات وتمثلات ومعانٍ مختلفة داخل الوسط المهني. فالأفراد لا يتعاملون مع الوقائع التنظيمية كما هي في بعدها الموضوعي، وإنما من خلال ما يكونونه عنها من صور ذهنية ومعارف وقيم مشتركة. ومن هذا المنطلق تكتسب نظرية التمثلات الاجتماعية، التي أسسها عالم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي سيرج موسكوفيتشي، أهمية بالغة في تفسير السلوك التنظيمي، إذ تؤكد أن التمثلات الاجتماعية تشكل إطاراً مرجعياً يوجه إدراكات الأفراد ومواقفهم وسلوكاتهم داخل الجماعات والمؤسسات.

وانطلاقاً من هذا التصور، تصبح الرقابة الإدارية موضوعاً للتمثل الاجتماعي داخل المؤسسة؛ حيث تختلف دلالاتها باختلاف الخبرات المهنية والثقافة التنظيمية السائدة. فقد ينظر إليها بعض العاملين باعتبارها وسيلة لتحسين الأداء وترشيد العمل وتعزيز الانضباط المهني، في حين قد يراها آخرون شكلاً من أشكال الضغط أو التقييد أو الحد من الاستقلالية المهنية. ومن ثم فإن طبيعة هذه التمثلات تؤثر بصورة مباشرة في درجة تقبل العاملين للرقابة وانعكاساتها على أدائهم المهني والتزامهم التنظيمي.

وفي ضوء هذه الاعتبارات النظرية، جاءت هذه الدراسة الموسومة بـ «التمثلات الاجتماعية للرقابة الإدارية وتأثيرها على الأداء المهني»، بهدف الكشف عن طبيعة التمثلات التي يحملها العاملون تجاه الرقابة الإدارية، وبيان أثرها في مستوى الأداء المهني داخل مؤسسة بريد الجزائر بولاية الجلفة، باعتبارها مؤسسة عمومية خدمية يعتمد نشاطها بدرجة كبيرة على المورد البشري ويتطلب تحقيق أهدافها وجود نظام رقابي فعال يضمن جودة الأداء وحسن سير العمل.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام الإداري لدى العاملين، كما كشفت عن وجود علاقة إيجابية قوية بين الرقابة الإدارية ومستوى الأداء التقني، وهو ما يؤكد الأهمية المحورية للأبعاد الإدراكية والثقافية في تشكيل السلوك التنظيمي وتوجيه الممارسات المهنية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية. واقتضت طبيعة الموضوع وأبعاده النظرية والميدانية تقسيم الدراسة إلى ثلاثة جوانب رئيسية: جانب منهجي، وجانب نظري، وجانب تطبيقي.

ففي الجانب المنهجي، حُصص الفصل الأول لتقديم مدخل عام للدراسة، تضمن إشكالية البحث وفرضياته، وأسباب اختيار الموضوع، وأهداف الدراسة وأهميتها، إضافة إلى عرض الدراسات السابقة ذات الصلة وتحديد المفاهيم الأساسية المعتمدة في الدراسة.

أما الجانب النظري، فقد اشتمل على ثلاثة فصول؛ تناول الفصل الثاني موضوع التمثلات الاجتماعية من حيث مفهومها ومكوناتها وآليات تشكلها وأبعادها وخصائصها، بينما خصص الفصل الثالث لدراسة الرقابة الإدارية من خلال التعريف بها وبيان أهدافها وأهميتها وتصنيفاتها ووسائلها ومراحلها المختلفة. أما الفصل الرابع فقد عالج موضوع الأداء المهني من خلال التطرق إلى مفهومه ومكوناته ومستوياته ومراحل وأبعاده قياسه وأساليب تقييمه.

وفيما يتعلق بالجانب التطبيقي، فقد تضمن فصلين؛ خصص الفصل الخامس للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، من حيث المنهج المعتمد وأدوات جمع البيانات ومجتمع الدراسة وعينتها وأساليب المعالجة الإحصائية. أما الفصل السادس فقد تناول عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري للدراسة وفرضياتها.

واختتمت الدراسة بخاتمة تضمنت أهم النتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال الجانبين النظري والميداني، إضافة إلى مجموعة من المقترحات والتوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز فعالية الرقابة الإدارية وتحسين الأداء المهني داخل المؤسسة محل الدراسة، ثم أُلحقت بقائمة المراجع والمصادر المعتمدة في إنجاز هذا البحث.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

1.I الاشكالية

تواجه المؤسسات المعاصرة تحديات متزايدة تفرض عليها البحث عن آليات تنظيمية وإدارية تضمن تحقيق الفعالية وتحسين الأداء المهني للعاملين. وتعد الرقابة الإدارية من أهم الوظائف الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات في متابعة تنفيذ الأعمال، وتقييم النتائج، والكشف عن الانحرافات، بما يضمن تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية. غير أن نجاح الرقابة الإدارية لا يرتبط فقط بمدى دقة الإجراءات والأنظمة المعتمدة، وإنما يتوقف أيضا على الكيفية التي يدرك بها العاملون هذه الرقابة ويمثلونها داخل أوساطهم المهنية، إذ تختلف تصوراتهم ومواقفهم تجاهها باختلاف خبراتهم المهنية وظروف العمل والثقافة التنظيمية السائدة.

وفي هذا الإطار، تؤكد نظرية التمثلات الاجتماعية التي أسسها سيرج موسكوفيتشي أن الأفراد يبنون معارفهم ومواقفهم تجاه الظواهر الاجتماعية من خلال منظومة من التصورات والقيم والمعاني المشتركة التي توجه سلوكهم وتحدد طبيعة تفاعلهم مع محيطهم. وعليه، فإن الرقابة الإدارية داخل المؤسسة لا تمارس باعتبارها إجراء تنظيميا فحسب، بل تتحول إلى موضوع للتمثل الاجتماعي، حيث يضفي عليها العاملون دلالات ومعاني قد تجعلها أداة للتطوير وتحسين الأداء، أو ينظرون إليها باعتبارها وسيلة للضغط والتقييد، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على مستوى أدائهم المهني.

وتبرز أهمية هذا الموضوع في مؤسسة بريد الجزائر، باعتبارها من المؤسسات الخدمية التي تعتمد بشكل كبير على العنصر البشري في تقديم خدماتها وضمان جودتها واستمراريتها. كما أن طبيعة العمل داخل مكاتب البريد تستوجب وجود نظام رقابي فعال يحقق الانضباط ويحافظ على جودة الأداء، الأمر الذي يجعل من الضروري الوقوف على طبيعة التمثلات الاجتماعية التي يحملها العاملون تجاه الرقابة الإدارية، ومدى انعكاس هذه التمثلات على أدائهم المهني داخل المؤسسة.

وانطلاقاً من ذلك، تتمحور إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيس الآتي:

إلى أي مدى تؤثر التمثلات الاجتماعية للرقابة الإدارية على الأداء المهني لعمال مؤسسة بريد الجزائر؟

• التساؤلات الفرعية

- ما مدى تأثير التمثلات الثقافية المرتبطة بالرقابة الإدارية على الأداء الإداري لعمال مؤسسة بريد الجزائر؟
- ما مدى تأثير التمثلات الإدارية المرتبطة بالرقابة الإدارية على الأداء التقني لعمال مؤسسة بريد الجزائر؟
- ما طبيعة التمثلات الاجتماعية السائدة لدى عمال مؤسسة بريد الجزائر تجاه الرقابة الإدارية؟
- ما مستوى الأداء المهني لدى عمال مؤسسة بريد الجزائر في أبعاده الإدارية والتقنية؟
- ما طبيعة العلاقة بين التمثلات الاجتماعية للرقابة الإدارية والأداء المهني لدى عمال مؤسسة بريد الجزائر؟

2.I فرضيات الدراسة

أ. الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمثلات الاجتماعية للرقابة الإدارية والأداء المهني لدى عمال مؤسسة

بريد الجزائر.

ب. الفرضيات الفرعية

◀ **الفرضية الأولى:** تؤثر التمثلات الثقافية للرقابة الإدارية تأثيراً ذا دلالة إحصائية على الأداء الإداري لعمال

مؤسسة بريد الجزائر.

◀ **الفرضية الثانية:** تؤثر التمثلات الإدارية للرقابة الإدارية تأثيراً ذا دلالة إحصائية على الأداء التقني لعمال

مؤسسة بريد الجزائر.

3.I أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والتطبيقية، تتمثل فيما يأتي:
- التعرف على أثر التمثلات الثقافية للرقابة الإدارية على الأداء الإداري لعمال مؤسسة بريد الجزائر .
 - دراسة أثر التمثلات الإدارية للرقابة الإدارية على الأداء التقني لعمال مؤسسة بريد الجزائر .
 - الكشف عن طبيعة العلاقة بين التمثلات الاجتماعية للرقابة الإدارية والأداء المهني داخل مؤسسة بريد الجزائر .

4.I أهمية الدراسة**أ. الأهمية العلمية**

- تتبع أهمية الدراسة من تناولها لموضوع يجمع بين حقلين معرفيين هما علم الاجتماع التنظيمي والإدارة .
- تساهم في توظيف نظرية التمثلات الاجتماعية في تفسير السلوك المهني للعاملين داخل المؤسسات .
- تساهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء المهني .
- تقدم إطارا نظريا يساعد الباحثين على فهم الأبعاد الثقافية والإدارية المؤثرة في الممارسات المهنية .

ب. الأهمية التطبيقية

- تساعد إدارة مؤسسة بريد الجزائر على فهم تصورات العاملين تجاه الرقابة الإدارية .
- تساهم في تحسين الممارسات الرقابية بما يتوافق مع توقعات العاملين ومتطلبات المؤسسة .
- تمكن من تحديد العوامل التي تؤثر في الأداء المهني والعمل على تعزيزها .

- تقدم نتائج يمكن الاستفادة منها في وضع برامج تدريبية وتطويرية تهدف إلى رفع كفاءة العاملين وتحسين جودة الخدمات المقدمة .

5.I أسباب اختيار الموضوع

أ. الأسباب الذاتية

- الاهتمام الشخصي بدراسة القضايا المرتبطة بالإدارة والتنظيم داخل المؤسسات .
- الرغبة في التعرف على طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء المهني من منظور سوسولوجي .
- الميل إلى دراسة موضوعات حديثة تجمع بين البعد الاجتماعي والبعد الإداري .

ب. الأسباب الموضوعية

- الأهمية المتزايدة للرقابة الإدارية في تحسين فعالية المؤسسات العمومية والخدمية .
- الدور الذي تؤديه التمثلات الاجتماعية في توجيه سلوك العاملين ومواقفهم المهنية .
- الحاجة إلى فهم العوامل غير المادية المؤثرة في الأداء المهني داخل المؤسسات .
- قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين التمثلات الاجتماعية للرقابة الإدارية والأداء المهني في مؤسسة بريد الجزائر .
- أهمية مؤسسة بريد الجزائر باعتبارها مؤسسة خدمية ذات دور اقتصادي واجتماعي بارز .

6.I تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة

أ. التمثل

- اصطلاحاً: هو فكر ونشاط عقلي يقوم به الفرد لاستحضار شيء مدرك من خلال صورة ذهنية لذلك الشيء الغائب، بما يسمح بإعادة بنائه وتمثله في الذهن رغم عدم حضوره الفعلي.¹
- اجرائياً: هو عملية ذهنية يقوم من خلالها الفرد بتكوين صورة أو تصور داخلي حول موضوع أو واقع معين، اعتماداً على خبراته السابقة ومكتسباته المعرفية والاجتماعية، ويستخدم هذا التصور في فهم المواقف وتفسيرها والتفاعل معها في السياقات المختلفة.

ب. التمثلات الاجتماعية

- اصطلاحاً: هي مجموعة من التصورات والمعتقدات والصور الذهنية المشتركة التي يتبناها أفراد الجماعة الاجتماعية حول موضوعات أو ظواهر معينة، والتي تتشكل من خلال التفاعل الاجتماعي والتجربة اليومية والتنشئة الاجتماعية، وتؤثر في تفسير الواقع وتوجيه السلوك داخل المجتمع.²
 - اجرائياً: يقصد بالتمثلات الاجتماعية في هذه الدراسة مجموع التصورات والأفكار والمعتقدات التي يكونها عمال مؤسسة بريد الجزائر حول الرقابة الإدارية، والتي تنعكس على مواقفهم وسلوكهم المهني داخل المؤسسة.
- ت. التمثلات الإدارية اجرائياً: هي مجموع التصورات والمعتقدات والأحكام التي يحملها العاملون داخل المنظمة تجاه الممارسات الإدارية المختلفة، مثل التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، والتي تتشكل من خلال خبراتهم المهنية وتفاعلاتهم اليومية مع الواقع التنظيمي.

- ث. التمثلات الثقافية اجرائياً هي مجموع التصورات والمعتقدات والقيم والأحكام التي يحملها العاملون داخل المؤسسة تجاه بيئتهم المهنية والتنظيمية، والمتعلقة بطبيعة العمل، والعلاقات مع الزملاء والرؤساء، ونظام

¹ قويدري بشاوي مليكة، تمثل صور الذات وصورة الآخر في العلاقة العلاجية، مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة وهران، 2013-2014، ص 11.

² مليكة جابر، التمثلات الاجتماعية للطلبة الجامعيين ما بعد التدرج لفرص العمل بعد التخرج، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 18، ورقلة، الجزائر، 2015، ص 17.

الرقابة الإدارية، وأهداف المؤسسة ودورها ومكانتها في المجتمع، والتي توجه مواقفهم وسلوكياتهم داخل بيئة العمل.

ج. **التمثل الثقافي اصطلاحاً:** هو ذلك الجانب الضمني الذي تشكله مجموع الصور الثقافية، ويتمثل في جملة من الصور الذهنية التي تترسخ بصورة اعتباطية في ذاكرة الجماعة البشرية منذ اللحظة التي يطلق فيها اسم معين على شيء ما، وتظهر هذه الصور عند توظيف الرموز الثقافية دلالياً في شكل لغة لفظية تعكس المعاني والقيم المشتركة داخل المجتمع¹.

ح. **الرقابة اجرائياً** هي وظيفة إدارية تتمثل في متابعة الأداء الفعلي للعاملين ومقارنته بالمعايير والأهداف المحددة مسبقاً، بهدف الكشف عن الانحرافات ومعالجتها من خلال اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية.

خ. **الرقابة الإدارية اجرائياً** هي مجموعة الإجراءات والآليات الرقابية المعتمدة داخل مؤسسة بريد الجزائر لمتابعة أداء العاملين وضمان تنفيذ المهام وفق القوانين والتعليمات والأهداف التنظيمية.

د. **الأداء المهني اجرائياً** يقصد به درجة كفاءة عمال مؤسسة بريد الجزائر في أداء واجباتهم المهنية، ويتجسد في بعدين أساسيين هما الأداء الإداري والأداء التقني كما تقيسهما استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة.

ذ. **الأداء التقني اجرائياً** هو مدى قدرة العامل على استخدام المعارف والمهارات الفنية والتقنيات المتاحة بكفاءة وفعالية في إنجاز المهام الموكلة إليه، بما يضمن جودة العمل وسرعة الإنجاز وتحقيق الأهداف التنظيمية.

¹ خيرة مكرتار، "التمثيلات الثقافية في الخطاب الإشهاري: إشهارات قناة النهار نموذجاً"، مجلة جماليات، العدد 3، جامعة مستغانم، 2014.

ر. الأداء الإداري اجرائياً هو مجموعة الجهود والأنشطة التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة من أجل تنفيذ المهام الموكلة إليه وتحقيق الأهداف المحددة، وفق معايير الكفاءة والفعالية المعتمدة في العمل.

ز. الثقافة

- اصطلاحاً: يعرف ابن خلدون الثقافة بأنها مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته، وتصبح بصورة لا شعورية الرابط بين سلوكه وأسلوب الحياة السائد في الوسط الذي نشأ فيه، فهي البيئة التي تتشكل في إطارها طباع الفرد وشخصيته.¹
- اجرائياً: هي مجموعة القيم والمعتقدات والمعارف والعادات والرموز المشتركة التي يكتسبها الأفراد داخل المجتمع أو المؤسسة، والتي تؤثر في طريقة تفكيرهم وتفسيرهم للواقع وتوجه سلوكياتهم وتفاعلاتهم في مختلف المواقف الاجتماعية والمهنية.

7.I المقاربة النظرية

تعد المقاربة النظرية خطوة أساسية في بناء أي دراسة أكاديمية، إذ تشكل الإطار المرجعي الذي يوجه تفكير الباحث، ويضبط زاوية النظر إلى الظاهرة المدروسة، من خلال توفير نسق مفاهيمي ومنهجي يسمح بتفسير المعطيات الميدانية وتحليلها. فهي ليست مجرد خلفية نظرية، بل أداة تحليلية توجه مسار البحث وتحدد آليات معالجة الإشكالية.

وفي هذا السياق، تؤكد بلال ريم أن النظرية تمثل "أسلوباً تحليلياً يؤخذ كأساس للدراسة وتحليل الظواهر الاجتماعية"، حيث تساعد الباحث على تحديد نقاط التركيز واقتراباته المنهجية في معالجة موضوعه العلمي.²

¹ عزام محمد أبو الحمام، الإعلام الثقافي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص77.

² بلال ريم، "علاقة التمثلات الاجتماعية للعمل بالشعور بالانتماء الى المؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسة نافتال لولاية معسكر"، مجلة المواقف للبحوث والدراسات في المجتمع والتاريخ، العدد8، الجزائر، 2013.

وانطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة الموسوم بـ "التمثلات الاجتماعية للرقابة الإدارية وتأثيرها على الأداء المهني لعمال مؤسسة بريد الجزائر"، فقد تم اعتماد مقارنة نظرية مركبة تنتمي إلى حقل علم الاجتماع التنظيمي، وتستند إلى مجموعة من المقاربات التفسيرية المتكاملة التي تسمح بفهم الظاهرة من زوايا متعددة، وهي كما يلي:

فعلى مستوى الإطار المركزي للدراسة، تم الاعتماد على نظرية التمثلات الاجتماعية لسيرج موسكوفيتشي، باعتبارها النظرية المؤسسة لفهم الكيفية التي يبني بها الأفراد والجماعات تصوراتهم حول الظواهر الاجتماعية. فالرقابة الإدارية هنا لا تُفهم كإجراء إداري تقني فقط، بل كموضوع اجتماعي تُبنى حوله تمثلات ومعانٍ تتشكل عبر التفاعل والخبرة اليومية داخل المؤسسة، وتؤثر بدورها في السلوك المهني للعاملين.¹

كما تم الاستناد إلى نموذج النواة المركزية لكلود أبريك، الذي يميز بين النواة المركزية المستقرة التي تحمل المعاني الأساسية للتمثل، والنظام المحيطي المرن القابل للتغير حسب السياقات. ويساعد هذا النموذج في تحليل بنية التمثلات الاجتماعية للرقابة الإدارية لدى عمال مؤسسة بريد الجزائر، من حيث درجة ثباتها أو تحولها تبعاً للخبرة المهنية والظروف التنظيمية.²

وفي مستوى تحليل العلاقة داخل التنظيم، تم توظيف المقاربة الاستراتيجية لميشيل كروزيه، التي تعتبر المؤسسة فضاءاً للصراع والتفاوض بين الفاعلين، حيث يسعى كل طرف إلى توسيع هامش حريته داخل "مناطق عدم اليقين". وفي هذا الإطار، تُفهم الرقابة الإدارية كآلية لتقليص هذه المناطق وضبط السلوك التنظيمي، بينما قد يتعامل معها العمال باستراتيجيات دفاعية أو تكيفية تنعكس على مستوى أدائهم المهني.³

¹ . Paris : Presses Universitaires de "**La psychanalyse, son image et son public**" Moscovici, Serge. 1961. France.

² Paris, Presses Universitaires de France, 1994. "**Pratiques sociales et représentations**" Jean-Claude Abric, ³ , Paris, Seuil, 1963. "**Le phénomène bureaucratique**" Michel Crozier,

كما تم الاعتماد على المقاربة الثقافية والتفاعلية لرينو سانسيليو، التي تركز على بناء الهوية المهنية داخل جماعات العمل، حيث تتشكل التمثلات الاجتماعية من خلال التفاعل الجماعي والثقافة التنظيمية المشتركة. وقد تؤدي هذه التمثلات إلى أنماط مختلفة من الأداء؛ فحين تُبنى الرقابة كأداة عدالة وتنظيم، يظهر الاندماج المهني، بينما يؤدي تمثيلها كأداة ضغط إلى الانسحاب وضعف الأداء.¹

وتم الاستئناس بالمقاربة النقدية المرتبطة بأعمال هاري برافيرمان² وميشيل فوكو³، التي تبرز تطور أنظمة الرقابة الحديثة نحو الرقابة المستمرة والرقمية، وما ينتج عنها من أشكال جديدة من الضبط والاعتراض المهني. حيث يمكن أن تؤدي هذه الرقابة إلى تراجع المبادرة المهنية وظهور مظاهر الاحتراق المهني والانسحاب السلوكي.

وبذلك، فإن هذا التصور النظري المركب يسمح بفهم شامل للعلاقة بين التمثلات الاجتماعية للرقابة الإدارية والأداء المهني، من خلال الربط بين البعد المعرفي (التمثلات)، والبعد التنظيمي (الرقابة)، والبعد السلوكي (الأداء المهني) داخل مؤسسة بريد الجزائر.

8.I الدراسات السابقة

يعدّ الإرث النظري قاعدة أساسية ينطلق منها البحث العلمي، حيث يوفّر خلفية معرفية متراكمة حول موضوع الدراسة من خلال ما قدمته الدراسات السابقة من مفاهيم ونتائج. كما يساهم في توجيه الباحث نحو بناء إطار تحليلي متكامل يحدد موقع دراسته ضمن الجهود العلمية القائمة.

¹ Renaud Sainsaulieu " L'identité au travail " Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1977.

² Harry Braverman " Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century " New York : Monthly Review Press. 1974.

³ Michel Foucault " Surveiller et punir : Naissance de la prison " Paris : Gallimard. 1975.

الدراسة الأولى: دراسة بلعباس دنيا هاجر (2025) بعنوان: "علاقة الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي من منظور

عينة من موظفي ولاية تلمسان." هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي بمديرية بريد الجزائر بتلمسان، من خلال التعرف على طبيعة العلاقة بين أنماط الرقابة الإدارية المختلفة ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين. كما سعت إلى إبراز مدى إسهام الرقابة الإدارية في تحسين كفاءة العاملين ورفع مستوى أدائهم داخل المؤسسة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم بناء إطار نظري تناول مفاهيم الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، ثم جرى اختبار العلاقة بينهما ميدانيا بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للرقابة الإدارية الداخلية على الأداء الوظيفي، حيث أسهمت في تحسين مستوى أداء العاملين ورفع كفاءتهم المهنية. في المقابل، بينت النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة للرقابة الذاتية والرقابة الخارجية على الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة. كما أكدت الدراسة أهمية تطوير آليات الرقابة الداخلية باعتبارها من أكثر أنماط الرقابة قدرة على التأثير في الأداء الوظيفي وتحسينه.

الدراسة الثانية: دراسة عبد الرحمان بوضياف وسليم مغراني (2023) بعنوان: "التمثلات الاجتماعية للاختيار

المهني: تفكيك البنية وفهم الآلية." هدفت هذه الدراسة إلى تحليل بنية التمثلات الاجتماعية للاختيار المهني وفهم آليات تشكلها واشتغالها في ضوء نظرية النواة المركزية. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي مستنديين إلى المقاربة البنوية للتمثلات الاجتماعية، للكشف عن العناصر المكونة للتمثلات الاجتماعية المرتبطة بالاختيار المهني. وتوصلت الدراسة إلى أن التمثلات الاجتماعية للاختيار المهني تتشكل من خلال عمليتي التجسيد والترسيخ، وأنها تنتظم حول نواة مركزية تضم عناصر معرفية وقيمية تمنح التمثلات معناها واستقرارها. كما بينت النتائج وجود نظام محيبي يتموقع بين النواة المركزية والواقع الاجتماعي للفرد، يتمثل دوره في حماية النواة المركزية من التغيرات والصدمات والتكيف مع السياقات المختلفة. وأكدت الدراسة أن العلاقة بين النواة المركزية والنظام المحيبي علاقة وظيفية

تكاملية، حيث تمنح النواة المركزية المعنى للتمثلات الاجتماعية، بينما يعمل النظام المحيطي على المحافظة على هذا المعنى وضمان استمراريته.

الدراسة الثالثة: دراسة إيمان بن مرابط وعبد الحليم جلال (2023) بعنوان: "التمثلات الاجتماعية للعمل: قراءة

تحليلية في الماهية والأبعاد." هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم التمثلات الاجتماعية للعمل والكشف

عن أبعادها المختلفة، انطلاقاً من المكانة المركزية التي يحتلها العمل في المجتمعات المعاصرة، ومن الدور الذي تؤديه جماعة العمل داخل التنظيمات. كما سعت إلى إبراز أهمية التمثلات الاجتماعية للعمل في توجيه سلوك المستخدمين وتصوراتهم تجاه أنشطتهم المهنية والإنتاجية. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات النظرية المرتبطة بالتمثلات الاجتماعية للعمل وأبعادها المختلفة، مع التركيز على علاقتها بالسلطة التنظيمية والهوية المهنية وظروف العمل داخل المؤسسات. وتوصلت الدراسة إلى أن التمثلات الاجتماعية للعمل تمثل إطاراً معرفياً وقيماً يوجه إدراك العاملين لمهامهم المهنية ويؤثر في مواقفهم وسلوكهم داخل التنظيم. كما بينت النتائج أن تحديد أبعاد التمثلات الاجتماعية للعمل يساهم في فهم اتجاهات المستخدمين وتصوراتهم نحو العمل، ويساعد على تفسير سلوكهم المهني وعلاقتهم بالمؤسسة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين فعالية الأداء.

الدراسة الرابعة: دراسة ميلودي عادل (2022) بعنوان: "التغير في التمثلات الاجتماعية للعمل لدى عمال

المؤسسة الصناعية الجزائرية: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للسباكة بوهران." هدفت الدراسة إلى التعرف على

التمثلات الاجتماعية للعمل المأجور لدى عمال المؤسسة الصناعية الجزائرية، والكشف عن طبيعة التغير الذي يطرأ عليها في ظل الظروف المهنية المختلفة التي يواجهها العمال أثناء ممارستهم اليومية للعمل. كما سعت إلى فهم الطابع الديناميكي للتمثلات الاجتماعية وآليات تشكيلها وتطورها داخل البيئة التنظيمية للمؤسسة الصناعية. اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة من خلال تطبيقها على عمال المؤسسة الجزائرية للسباكة بوهران، حيث تم التركيز على العلاقة بين الخبرات المهنية والظروف التنظيمية والتصورات التي يكونها العمال حول العمل المأجور. وأظهرت

نتائج الدراسة أن التمثلات الاجتماعية للعمل ليست ثابتة، بل تتسم بالديناميكية والتغير المستمر تبعاً للخبرات المهنية والتجارب المعيشة داخل المؤسسة وخارجها. كما بينت أن العمال يبنون أنظمة متنوعة من التمثلات حول العمل المأجور تختلف باختلاف تجاربهم ومواقفهم المهنية، وأن هذه التمثلات ترتبط بدرجة الرضا عن العمل وبطبيعة الظروف التنظيمية السائدة داخل المؤسسة. وأكدت الدراسة أن الفرد يقوم بإعادة بناء بتمثلاته الاجتماعية باستمرار من خلال التفاعل بين خبراته الشخصية والواقع المهني الذي يعيشه.

الدراسة الخامسة: دراسة بسيوني كتيب بغورة وأسماء بن تركي (2019) بعنوان: "سوسيولوجيا بنية المؤسسة

الجزائرية ودورها في صياغة التمثلات وإنتاج الهويات المهنية." هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور المؤسسة الجزائرية في بناء التمثلات الاجتماعية وإنتاج الهويات المهنية، من خلال إبراز إسهامها في عمليات التنشئة الاجتماعية والتعلم السوسيوثقافي التي يتعرض لها الأفراد داخل التنظيمات. كما سعت إلى فهم الكيفية التي تؤثر بها البنية التنظيمية والثقافية للمؤسسة في تشكيل تصورات العاملين وهوياتهم المهنية. اعتمدت الدراسة على المقاربة السوسيولوجية التحليلية لفهم العلاقة بين المؤسسة والتمثلات الاجتماعية، من خلال التركيز على الأبعاد الثقافية والاجتماعية التي تميز المؤسسة الجزائرية ومسارها التاريخي. وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تشكل فضاء اجتماعيا وثقافيا تنتج داخله التمثلات والتصورات والقيم التي تؤثر في سلوك الأفراد وهوياتهم المهنية. كما أظهرت النتائج أن الخلفية الاجتماعية والثقافية للمؤسسة الجزائرية، وما تحمله من مرجعيات تاريخية ورمزية، تسهم بصورة مباشرة في تشكيل الوعي الجماعي والتمثلات الاجتماعية للعاملين، الأمر الذي يؤدي إلى بروز أنماط معينة من الهويات المهنية والممارسات التنظيمية. وأكدت الدراسة أن التمثلات الاجتماعية تعد نتاجا للتنشئة الاجتماعية والتفاعل المستمر بين الأفراد والمؤسسة، وأنها تؤثر في أنماط الانتماء والاندماج المهني داخل التنظيم.

الدراسة السادسة: دراسة عائشة بية زيتوني (2018) بعنوان: "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في

الإدارة العمومية: مصلحة الحالة المدنية ببلدية البوني أنموذجا." هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة

بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي في الإدارة العمومية الجزائرية، من خلال دراسة ميدانية بمصلحة الحالة المدنية لبلدية البوني. كما سعت إلى إبراز دور الرقابة الإدارية في اكتشاف الأخطاء والانحرافات وتصحيحها، ومتابعة مدى تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين مستوى الإنجاز الوظيفي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تناول الجوانب النظرية المتعلقة بالرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، ثم إسقاطها على الواقع الميداني للإدارة العمومية محل الدراسة بهدف الكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرين. وتوصلت الدراسة إلى أن الرقابة الإدارية تمثل إحدى الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة العمومية لضمان حسن سير العمل وتحقيق الأهداف المسطرة. كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين فعالية الرقابة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي، حيث تسهم الرقابة في الحد من الأخطاء والانحرافات، وتحسين مستوى الإنجاز الفردي والجماعي، وتعزيز كفاءة الموظفين في أداء مهامهم الوظيفية.

الدراسة السابعة: دراسة جميل أبو سلمى وعباس علي (2016) بعنوان: "الرقابة الإدارية في الوقت المناسب

وأثرها في تحسين جودة الأداء: دراسة ميدانية في القطاع الصحي بالأردن." هدفت الدراسة إلى التعرف على

مدى تطبيق الرقابة الإدارية في الوقت المناسب، والكشف عن أثرها في تحسين جودة الأداء في القطاع الصحي الأردني. وانطلقت الدراسة من مشكلة تمثلت في تدني مستوى الالتزام بتطبيق الرقابة الإدارية في التوقيت المناسب، وما يترتب عن ذلك من أخطاء تشغيلية تؤثر سلباً في جودة الأداء والخدمات المقدمة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة عشوائية مكونة من (130) عاملاً بمستشفى الزرقاء الحكومي بالأردن. كما استخدم الباحثان مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، من بينها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-Test) وتحليل الانحدار البسيط، بالاعتماد على برنامج (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق الرقابة الإدارية في الوقت المناسب على تحسين جودة الأداء. كما بينت النتائج أن الالتزام بالتوقيت المناسب للرقابة يسهم في الحد من الأخطاء التشغيلية وتحسين مستوى الخدمات المقدمة. وأوصت الدراسة بضرورة تحديث أنظمة الرقابة في المؤسسات الصحية، وتكثيف برامج التدريب والتوعية المتعلقة بالرقابة الإدارية، وتحسين نظام الحوافز للعاملين لما له من أثر في رفع الإنتاجية وتحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي.

9.I الفجوة العلمية:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة يتضح أن معظمها تناول أحد متغيري الدراسة الحالية بصورة منفصلة؛ فالدراسات التي بحثت في الرقابة الإدارية ركزت على أثرها المباشر في الأداء الوظيفي أو جودة الأداء، كما هو الحال في دراسة بلعباس دنيا هاجر (2025)، ودراسة عائشة بية زيتوني (2018)، ودراسة جميل أبو سلمى وعباس علي (2016)، حيث انصبت اهتماماتها على الجوانب التنظيمية والإدارية للرقابة وآليات تطبيقها وفعاليتها في تحسين الأداء، دون التطرق إلى الكيفية التي يدرك بها العاملون الرقابة الإدارية أو التمثلات الاجتماعية التي يبنونها حولها. في المقابل، اهتمت الدراسات التي تناولت التمثلات الاجتماعية، مثل دراسة بوضياف ومغراني (2023)، ودراسة إيمان بن مرابط وعبد الحليم جلال (2023)، ودراسة ميلودي عادل (2022)، ودراسة بسبوني كتيب بغورة وأسماء بن تركي (2019)، بتحليل بنية التمثلات الاجتماعية وآليات تشكلها وأثرها في العمل والهوية المهنية والاختيار المهني، إلا أنها لم تدرس التمثلات الاجتماعية المرتبطة بالرقابة الإدارية باعتبارها ممارسة تنظيمية داخل المؤسسة، كما لم تبحث في انعكاسها على الأداء المهني للعاملين.

وعليه تتمثل الفجوة العلمية الأساسية في غياب الدراسات التي جمعت بين متغيري التمثلات الاجتماعية والرقابة الإدارية في إطار واحد، وربطتهما بالأداء المهني للعاملين. فبالرغم من وجود دراسات تناولت الرقابة الإدارية

والأداء الوظيفي، وأخرى تناولت التمثلات الاجتماعية والعمل أو الهوية المهنية، إلا أن الدراسات السابقة لم تتناول التمثلات الاجتماعية للرقابة الإدارية بوصفها بناء معرفيا وقيميًا يؤثر في سلوك العاملين وأدائهم المهني.

كما تتجلى الفجوة التطبيقية في ندرة الدراسات الميدانية المنجزة داخل مؤسسة بريد الجزائر، وخاصة على مستوى ولاية الجلفة، إذ ركزت الدراسات السابقة على قطاعات ومؤسسات مختلفة كالإدارة العمومية والقطاع الصحي والمؤسسات الصناعية ومديرية بريد الجزائر بتلمسان، بينما تناولت الدراسة الحالية عمال مؤسسة بريد الجزائر بالجلفة باعتبارها بيئة تنظيمية تختلف من حيث الخصائص المهنية والتنظيمية.

وتتميز الدراسة الحالية كذلك من الناحية المنهجية بقياس أثر التمثلات الاجتماعية للرقابة الإدارية من خلال بعدين أساسيين هما التمثلات الثقافية والتمثلات الإدارية، وربطهما بالأداء المهني من خلال بعديه الأداء الإداري والأداء التقني، بالاعتماد على دراسة ميدانية شملت عينة مكونة من (30) عاملا بمؤسسة بريد الجزائر، مع توظيف برنامج SPSS في تحليل البيانات واختبار الفرضيات. ومن ثم تسعى الدراسة إلى سد النقص المعرفي القائم في الأدبيات السوسولوجية والتنظيمية من خلال تقديم تفسير يجمع بين البعد الإدراكي والاجتماعي للرقابة الإدارية والبعد المهني للأداء داخل المؤسسة.

الفصل الثاني:

التمثيلات الاجتماعية

تمهيد

تُعدّ التمثلات الاجتماعية من المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي، لما لها من دور في تفسير كيفية إدراك الأفراد والجماعات للواقع الاجتماعي وبناء التصورات والمعاني المرتبطة به. وقد عرف هذا المفهوم تطوراً ملحوظاً من خلال إسهامات العديد من الباحثين الذين سعوا إلى توضيح طبيعته ووظائفه داخل المجتمع. كما تبرز أهمية التمثلات الاجتماعية في تأثيرها على السلوك والمواقف والعلاقات الاجتماعية. لذلك يتناول هذا الفصل التطور التاريخي لهذا المفهوم، مع عرض أهم أبعاده وخصائصه ومميزاته الأساسية.

1.II. التطور التاريخي لمفهوم التمثلات الاجتماعية

يعدّ مفهوم التمثلات الاجتماعية من المفاهيم المركزية في العلوم الاجتماعية، وقد شهد تطورا إستمولوجيا تدريجيا انتقل به من التأمّلات الفلسفية إلى البناءات النظرية التجريبية في علم النفس الاجتماعي. ويمكن إرجاع جذوره الأولى إلى الفلسفة الكانطية، حيث اعتبر Immanuel Kant أن المعرفة الإنسانية لا تعكس الواقع في ذاته، بل تقوم على تمثلات ذهنية يبنها العقل البشري انطلاقا من معطيات حسية وقوالب قبلية. ويفضي هذا التصور إلى أن إدراك الواقع يظل إدراكا نسبيا، مما يفرض ضرورة دراسة العلاقة الجدلية بين الذات العارفة وموضوع المعرفة. ومع نشأة علم الاجتماع كعلم مستقل، انتقل مفهوم التمثلات من الحقل الفلسفي إلى الحقل السوسولوجي، حيث أصبح أداة تحليلية لفهم كيفية إدراك الأفراد والجماعات للواقع الاجتماعي، وكيفية تشكل المعاني المشتركة داخل النسق الاجتماعي. وقد شهد التمثل الاجتماعي بصفة خاصة، اختلافا في تناوله علميا من طرف مجموعة من الباحثين المعاصرين، ولعل أبرزها:

1.II.1 تعريف إميل دوركايم Émile Durkheim

تعود الصياغة الأولى للمفهوم في علم الاجتماع إلى أعمال دوركايم، الذي قدّم مفهوم التمثلات الجمعية بوصفها أحد المكونات الأساسية للواقع الاجتماعي. فقد اعتبر أن هذه التمثلات تتجاوز الأفراد لتشكل نسقا من الأفكار والمعتقدات المشتركة التي تفرض نفسها عليهم.

حيث يرى دوركايم أن أولى التمثلات التي يكوّنها الفرد عن ذاته وعن العالم المحيط به تكون ذات طابع ديني، ما يعكس مركزية المقدس في بناء الوعي الجمعي في المجتمعات التقليدية. كما يؤكد أن الفكر المنطقي ليس خاصية فردية طبيعية، بل هو نتاج اجتماعي يتشكل داخل الجماعة، وهو ما يمهد لفهم المعرفة بوصفها بناء اجتماعيا.¹

¹ Durkheim .E. Representation Individuelles Et Representation Collectives; Revue --Mata Physique Et Du Moral 1998tom4 Edition Sociologie Et Philosophie Paris Puf 1967, p40

ويؤسس هذا التصور لفكرة محورية مفادها أن التمثلات تمارس سلطة رمزية على الأفراد، إذ توجه إدراكاتهم وسلوكياتهم ضمن إطار من المعايير الاجتماعية. كما يميز دوركايم بين:

- التمثلات الفردية: المرتبطة بالتجربة الذاتية والذاكرة الشخصية.
- التمثلات الاجتماعية: التي تتميز بالثبات والإلزام، وتعتبر عن "الوقائع الاجتماعية".

ومن ثمّ، فإن التمثلات الاجتماعية عنده تمثل منظومة رمزية تحدد أنماط التفكير والفعل داخل المجتمع، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالوعي الجمعي.

1.II. 2 تعريف سيرج موسكوفيتشي Serge Moscovici

شهد المفهوم نقلة نوعية مع موسكوفيتشي، الذي أعاد صياغته ضمن إطار علم النفس الاجتماعي، مائلاً إياه بعداً ديناميكياً وتواصلياً. فقد انتقد الطابع الثابت للتمثلات عند دوركايم، واعتبرها سيرورة اجتماعية قابلة للتحويل وإعادة البناء.

حيث يعرّف موسكوفيتشي التمثلات الاجتماعية باعتبارها شكلاً من أشكال المعرفة اليومية (le sens commun)، التي تتكون من منظومة من القيم والمعتقدات والممارسات، وتؤدي وظيفة أساسية في:¹

- تفسير الواقع الاجتماعي
- توجيه السلوك
- تسهيل التواصل بين الأفراد

كما أبرز أن التمثلات تتشكل عبر التفاعل الاجتماعي واللغة، وتتأثر بالسياقات الثقافية والإيديولوجية. وقد تجلّى هذا الطرح في دراسته الكلاسيكية حول التحليل النفسي، والتي نشرت في كتابه:²

¹ Piaget J: La représentation du monde chez l'enfant, puf Paris, 1967 p68

² ابن شوفي بشرى التصورات الاجتماعية مقارنة نظرية في مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 5 العدد 4 جامعة الوادي الجزائر، ديسمبر 2017، ص ص. 55-56

(La psychanalyse, son image et son public, 1961)

حيث يبين كيف تعيد الجماعات الاجتماعية بناء المعرفة العلمية وتحوّلها إلى معرفة شعبية متداولة.

3.1.II تعريف دينيس جودليت Denise Jodelet

طوّرت جودليت هذا المفهوم من خلال التركيز على أبعاده التطبيقية والوظيفية، حيث ترى أن التمثلات الاجتماعية ليست مجرد انعكاس للواقع، بل أدوات لفهمه وتفسيره والتفاعل معه.

وتؤكد أن كل تمثيل اجتماعي هو تمثيل "شيء ما" أو "الشخص ما"، أي أنه ذو طبيعة قصدية. كما يبيّن أن تشكل التمثلات يتم عبر عمليتين أساسيتين:¹

• **التوضيح (Objectivation):** تحويل المفاهيم المجردة إلى صور محسوسة.

• **التثبيت (Anchoring):** إدماج المعارف الجديدة ضمن البنيات المعرفية السابقة.

وتبرز هذه العمليات العلاقة الجدلية بين البعد النفسي والبعد الاجتماعي، حيث تُنتج التمثلات عبر تفاعل مستمر بين الفرد والمجتمع، لتصبح جزءًا من الثقافة المشتركة.²

4.1.II التمثلات الاجتماعية في أعمال مدرسة جنيف

تنطلق مدرسة جنيف، بقيادة Willem Doise، من مقارنة تركز على البعد البنيوي والتفاعلي للتمثلات. إذ

ترى أن التمثلات تتشكل حول نواة تنظيمية تحدد مواقف الأفراد واتجاهاتهم.³

وتؤكد هذه المدرسة على:

- وجود اختلافات فردية داخل التمثلات الجماعية

¹ Consuelo Martín Fernández et Maricela Perera Pérez, « Denise Jodelet et l'introduction de la théorie des représentations sociales à Cuba », in Une approche engagée en psychologie sociale : l'œuvre de Denise Jodelet, Érès, 2008, p.15

² Denise Jodelet, « Représentations sociales : un domaine en expansion », in les représentations sociales, 7^e éd., Presses Universitaires de France, 2003, pp.45-78.

³Sandrine Gaymard, , Les fondements des représentations sociales: Sources, théories et pratiques. Dunod, paris. 2021 , p240

- ضرورة اعتماد مناهج متعددة الأبعاد لتحليلها
 - دور التفاعلات الاجتماعية والنقاشات في بناء المعنى
- وبالتالي، فإن التمثلات ليست متجانسة، بل تعكس تعددية في الإدراك ترتبط بمواقع الأفراد داخل البنية الاجتماعية.

5.1.II التمثلات الاجتماعية في أعمال مدرسة أكسواز L'école aixoise

ركزت هذه المدرسة، خاصة مع جان كلود أبريك Jean-Claude Abric، على البنية الداخلية للتمثلات، حيث طوّر نظرية النواة المركزية. حيث وفق هذا التصور، يتكون كل تمثيل اجتماعي من:¹

- نواة مركزية: ثابتة نسبياً، تحدد معنى التمثيل.
 - نظام محيطي: مرن، يسمح بالتكيف مع السياقات المختلفة.
- ويعد هذا النموذج من أكثر النماذج استخداماً في الدراسات التطبيقية، لما يوفره من أدوات تحليل دقيقة لبنية التمثلات.

6.1.II التمثلات الاجتماعية في الدراسات الحديثة

شهد مفهوم التمثلات الاجتماعية توسعاً كبيراً في الدراسات المعاصرة، حيث تم توظيفه في تحليل قضايا متعددة مثل القيم، الهوية، والعلاقات بين الجماعات. ومن أبرز هذه الإسهامات:²

أ. أعمال Jean Stoetzel حول تمثلات القيم في المجتمعات الأوروبية، والتي أظهرت الطابع النسبي والمتغير لهذه التمثلات.

ب. دراسات Sandrine Gaymard التي تناولت الأبعاد النظرية والتطبيقية للمفهوم.

ت. أبحاث Claude Flament التي ركزت على المنهجيات وتحليل "المنطقة الصامتة" في التمثلات.

¹ Jean-Claude Abric, Méthodes d'étude des représentations sociales, Érès, (« Hors collection »), 2005, p. 59.

² أحتاي كريمة تمثلات الإطارات النقابية للمسألة الاجتماعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تحت إشراف بلقاسم نوبصر، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 2، 2017-2018، ص 71.

ث. دراسة Uli Windisch حول تمثلات الأجانب، والتي أبرزت أهمية فهم التمثلات قبل إصدار الأحكام القيمة.

وتؤكد هذه الدراسات أن التمثلات الاجتماعية تُعد مدخلا تحليليا لفهم السلوك الاجتماعي، باعتبارها وسيطا بين البنية الاجتماعية والممارسة الفردية.

❖ مقارنة جديدين مقاربات التمثلات الاجتماعية

جدول 1 مقارنة لمقاربات التمثلات الاجتماعية

مقاربة أبريك (Abrik)	مقاربة موسكوفيتشي (Moscovici)	المقاربة الدوركايمية (Durkheim)	مقياس المقارنة
سيكوسوسولوجيا بنيوية	سيكوسوسولوجيا معاصرة	سوسولوجيا كلاسيكية (القرن 19)	الوضعية النظرية
تمثلات ذات بنية داخلية منظمة	تمثلات اجتماعية ديناميكية	تمثلات جمعية ثابتة نسبياً	طبيعة التمثلات
تفاعل بين البنية الاجتماعية والمعرفية	التفاعل الاجتماعي والتواصل	المجتمع ككل (الوعي الجمعي)	مصدر التمثلات
بنيوي-تحليلي (Micro/Meso)	وسطي (Meso)	كلي (Macro)	مستوى التحليل
الفرد يتفاعل مع بنية تمثلية مزدوجة	الفرد فاعل ومشارك في إنتاجها	الفرد خاضع للتمثلات الاجتماعية	العلاقة بالفرد
تغير مشروط بالبنية الداخلية	قوي ومستمر	ضعيف / محدود	طبيعة التغير
عنصر وظيفي في إعادة تشكيل العناصر المحيطية	عنصر مركزي في بناء التمثلات	أقل حضوراً في التحليل	اللغة والتواصل
نواة مركزية + نظام محيطي	غير مركزية (سيروية)	غير مُفصّلة بنيويا	البنية الداخلية
توازن بين الاستقرار والتغير	يميل إلى التغير المستمر	يميل إلى الاستقرار	الاستقرار VS التغير
منهج بنيوي تجريبي (اختبارات النواة المركزية)	منهج تفاعلي كيمي/سوسولوجي	تحليل سوسولوجي وصفي كلي	المنهجية

وظيفة التمثلات	تنظيم الوعي الجمعي وضبط السلوك	تفسير الواقع وتوجيه الممارسة والتواصل	تنظيم المعنى وضمان استقرار التمثل مع التكيف
نقطة القوة	تأسيس المفهوم سوسولوجيا	إبراز البعد الديناميكي والتواصل	تقديم نموذج بنيوي قابل للقياس
أبرز محدودية	حتمية اجتماعية وإهمال الفرد	صعوبة التحديد والقياس	اختزال نسبي في ثنائية النواة/المحيط

المصدر: من إعداد الطالبة من المفاهيم السابقة

يتضح من هذا العرض أن مفهوم التمثلات الاجتماعية تطور من تصور فلسفي معرفي إلى إطار نظري ومنهجي متكامل في علم النفس الاجتماعي. وقد انتقل من الطابع الجمعي الثابت عند دوركايم إلى الطابع الديناميكي التفاعلي عند موسكوفيتشي، ثم إلى التحليل البنوي مع أبريك، ليصبح اليوم أداة مركزية لفهم كيفية بناء الواقع الاجتماعي وإعادة إنتاجه.

2.II. مكونات التمثلات الاجتماعية

تعدّ التمثلات الاجتماعية بنية معرفية-رمزية مركّبة، لا يمكن اختزالها في مجرد آراء أو مواقف فردية، بل هي منظومة منظمة من المعاني التي تتشكل داخل السياق الاجتماعي وتُعاد إنتاجها باستمرار عبر التفاعل والتواصل. ومن هذا المنظور، فإن تحليل مكونات التمثلات الاجتماعية يسمح بفهم كيفية بناء المعنى الاجتماعي وكيفية انتقاله من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، ثم استقراره داخل النسق الثقافي. ويمكن، في هذا الإطار، التمييز بين ثلاثة مكونات أساسية مترابطة هي: المعلومة، فعل التمثيل، والاتجاه، وهي عناصر تشكل في مجموعها البنية الوظيفية للتمثل الاجتماعي.

1.2.II المعلومة

تتمثل المعلومة (Information) في كونها القاعدة المعرفية الأولية التي يستند إليها التمثل الاجتماعي، إذ تعبر عن مجموع المعارف والخبرات التي يكتسبها الفرد داخل محيطه الاجتماعي حول موضوع معين. هذه المعلومات لا

تكون دائماً منظمة أو علمية الطابع، بل قد تتخذ أشكالاً متنوعة تتراوح بين المعارف اليومية البسيطة والمعارف الأكثر تعقيداً، كما قد تكون كمية أو كيفية، مباشرة أو متداولة بشكل غير رسمي. غير أن أهم ما يميز هذه المعلومات هو أنها لا تظل في شكلها الخام، بل تدخل في عمليات إعادة تنظيم وتأويل داخل البنية الذهنية للفرد والجماعة، حيث يتم انتقاؤها وتصنيفها وفقاً لمعايير ثقافية واجتماعية تحدد ما هو قابل للتداول وما هو قابل للتثبيت داخل التمثل. وبذلك، فإن المعلومة لا تُفهم كعنصر محايد، بل كعنصر مشحون اجتماعياً يخضع لعمليات انتقائية وإعادة بناء مستمرة.¹

II.2.2 فعل التمثيل

أما فعل التمثيل (Acte de représentation) فيُقصد به العملية الذهنية-الاجتماعية التي يتم من خلالها تحويل المعارف والمعلومات إلى بنية منظمة ذات معنى. فهو لا يقتصر على مجرد استقبال المعلومات، بل يشمل عمليات عقلية معقدة مثل التصنيف، والربط، والتأويل، وإعادة البناء الرمزي. ويتجلى فعل التمثيل كلما توفرت مجموعة من العناصر المعرفية القابلة للترتيب داخل نسق ذهني منسجم يسمح للفرد بتكوين رؤية متماسكة حول موضوع معين. ومن هنا، فإن التمثلات الاجتماعية لا تُنتج بشكل عفوي، بل هي نتيجة نشاط معرفي منظم يهدف إلى إعطاء معنى للواقع الاجتماعي، بما يجعله قابلاً للفهم والتفسير والتوجيه. ويكتسب هذا البعد أهميته من كونه يربط بين الجانب الإدراكي للفرد والبعد الاجتماعي الذي يحدد حدود هذا الإدراك وإطاره المرجعي.

II.3.2 الإتجاه

يعبر الإتجاه (Attitude) عن البعد التقويمي للتمثل الاجتماعي، أي الموقف العام الذي يتخذه الفرد أو الجماعة تجاه موضوع معين، سواء كان هذا الموقف إيجابياً أو سلبياً أو محايداً. ويُعتبر الإتجاه النتيجة النهائية لتفاعل المعلومة

¹ بن عودة نصر الدين ، ميلود حسين أحمد، دراسة سوسولوجية للتمثلات الاجتماعية. مجلة دفاتر البحوث العلمية، -المجلد 11 العدد 02 (2023)، ص ص 978- 997

مع فعل التمثيل، حيث يتم تحويل المعرفة المنظمة إلى موقف ذي دلالة سلوكية يمكن أن ينعكس في الفعل الاجتماعي. ويتميز الاتجاه بكونه عنصرًا ديناميكيًا يربط بين البنية المعرفية للتمثل وبين السلوك الفعلي للأفراد، مما يجعله مؤشرًا مهمًا لفهم كيفية تحول المعاني إلى ممارسات اجتماعية. وبذلك، فإن هذه المكونات الثلاثة لا تعمل بشكل منفصل، بل في إطار تكاملي يحدد البنية الداخلية للتمثلات الاجتماعية ويعكس طبيعتها المركبة.

ومن منظور أكثر تركيبًا، قدّم Jean-Claude Abric تحليلًا بنيويًا دقيقًا لمكونات التمثلات الاجتماعية من خلال نظرية النواة المركزية، التي تُعد من أهم النماذج التفسيرية في هذا المجال. وفقًا لهذا التصور، تتكون التمثلات من جهازين متكاملين: النواة المركزية (Le noyau central) والنظام المحيطي (Le système périphérique)، حيث يشكل كل منهما وظيفة محددة داخل البنية الكلية للتمثل.¹

أ. النواة المركزية

تعتبر النواة المركزية العنصر الأكثر أهمية واستقرارًا داخل التمثل الاجتماعي، إذ تمثل جوهره الدلالي الذي يحدد معناه الأساسي ويمنحه تماسكه الداخلي. فهي تتكون من مجموعة من القيم والمعايير والمعتقدات الأساسية التي تُنظم باقي العناصر وتحدد علاقاتها فيما بينها، بحيث تصبح بمثابة المرجع الذي يُعاد إليه تفسير أي عنصر جديد يدخل إلى بنية التمثل. وتتميز هذه النواة بكونها أقل عرضة للتغيير، لأنها ترتبط بالبنى العميقة للثقافة الجماعية وبالتجارب التاريخية المشتركة للجماعة الاجتماعية، مما يجعلها بمثابة "الأساس الرمزي" الذي يقوم عليه التمثل.

وقد أشار عدد من الباحثين، من بينهم دوروثي مارشان D. Marchand، إلى أن للنواة المركزية وظائف أساسية ثلاث: فهي أولاً وظيفة مولدة للمعنى، حيث تمنح دلالة لبقية العناصر داخل التمثل، وثانياً وظيفة تنظيمية، إذ تحدد طبيعة العلاقات بين العناصر المختلفة، وثالثاً وظيفة تثبيتية، كونها تمثل الجزء الأكثر مقاومة للتغيير داخل البنية

¹ Jean Claude Abric: Méthodes d'étude des représentations sociales, éditions érès, France, 2005, p. 65-66

التمثلية.¹ وبذلك، فإن النواة المركزية ليست مجرد عنصر معرفي، بل هي بنية معيارية تنظم الإدراك الاجتماعي وتوجهه.

ب. النظام المحيطي

وفي المقابل، يشكل النظام المحيطي (Système périphérique) البعد الأكثر مرونة داخل التمثل الاجتماعي، حيث يضم مجموعة من العناصر المعرفية الثانوية التي تحيط بالنواة المركزية وتعمل على دعمها وتكييفها مع السياقات المختلفة. وهذه العناصر أقل تجذرًا واستقرارًا مقارنة بالنواة، لكنها تلعب دورًا حاسمًا في ربط التمثل بالواقع المعيش، إذ تسمح بتكييف المعاني المركزية مع الظروف الاجتماعية المتغيرة. ومن هذا المنظور، فإن النظام المحيطي يمثل واجهة التفاعل بين البنية الداخلية للتمثل والواقع الخارجي، حيث يُترجم المعاني المجردة إلى ممارسات ملموسة قابلة للتطبيق في سياقات مختلفة.²

وتتجلى الوظائف الأساسية للنظام المحيطي في كونه يعمل على تجسيد التمثلات في الواقع الاجتماعي، وتكييفها مع اختلاف الأفراد والسياقات، بالإضافة إلى كونه يشكل آلية غير مباشرة لحماية النواة المركزية من التغيير المفاجئ، من خلال امتصاص الصدمات الاجتماعية والتغيرات الطارئة. وبالتالي، فإن النظام المحيطي لا يُعد مجرد عنصر ثانوي، بل هو عنصر ديناميكي يضمن استمرارية التمثل الاجتماعي وقدرته على التكيف دون فقدان جوهره الأساسي.

وبناءً على هذا التصور البنيوي، يمكن القول إن التمثلات الاجتماعية تتشكل من تفاعل جدلي بين نواة مركزية ثابتة نسبيًا تعكس البعد القيمي والمعياري للجماعة، ونظام محيطي مرن يعكس البعد التطبيقي والتكيفي للتمثل داخل الواقع الاجتماعي. وهذا التفاعل هو ما يمنح التمثلات طابعها المزدوج: الاستقرار من جهة، والديناميكية من جهة

¹ Dorothée Marchand: Le Centre-Ville Est-II Le Noyau Central De La Représentation Sociale De La Ville?, Presses Universitaires De Liège, Les Cahiers Internationaux De Psychologie Sociale, Numéro 66, 2005, P.56.

² Caroline Mattelin Pierrard, Sandra Dubouloz: Le Phénomène D'adoption D'une Innovation Managériale Au Prisme De La Représentation Sociale Des Dirigeants -Le Cas De L'entreprise Libérée-, Direction Et Gestion, La Revue Des Sciences De Gestion, N° 297-298, Université Savoie Mont-Blanc IREGÉ, France, Mai-Août 2019, P. 116.

أخرى، مما يجعلها أداة تحليلية فعالة لفهم كيفية بناء المعنى الاجتماعي وتوجيه السلوك داخل مختلف السياقات، بما في ذلك السياقات التنظيمية والإدارية.

ت. البنية الثنائية للتمثلات الاجتماعية بين النواة المركزية والنظام المحيطي عند مولينر

يؤكد مولينر أن التمثلات الاجتماعية لا تفهم من خلال ثنائية متعارضة بين النواة المركزية والنظام المحيطي، بل عبر تكامل بنيوي بين البعد الدلالي/المعرفي والبعد التقويمي/القيمي. فالنواة المركزية تمنح التمثل استقراره ومعناه اعتماداً على القيم المشتركة داخل الجماعة، بينما يضمن النظام المحيطي مرونته وديناميكيته عبر إدماج الخبرات الفردية والمعطيات السياقية المتغيرة.

ويبرز مولينر أن التمثلات الاجتماعية تجمع بين الصلابة والمرونة: الصلابة ناتجة عن استقرار النواة المركزية، والمرونة ناتجة عن العناصر المحيطية المرتبطة بالممارسة اليومية. كما يوضح أن البعد التقويمي لا يقل أهمية عن البعد الدلالي، إذ يساهم في إنتاج الأحكام القيمية والاتجاهات الاجتماعية.¹

وانطلاقاً من ذلك، يقترح نموذجاً تحليلياً يقوم على تقاطع البعدين الوصفي والتقويمي مع تمييز بين العناصر المركزية والمحيطية، ما ينتج أربعة مجالات: مجال التعريفات (مركزي وصفي)، مجال المعايير (مركزي تقويمي)، مجال الانتظارات (محيطي تقويمي)، والمجال الوصفي (محيطي وصفي).

ويخلص مولينر إلى أن الخلاف بين نظرية النواة المركزية ونظرية المبادئ التنظيمية هو خلاف منهجي أكثر منه تعارضاً حقيقياً، لأن الأولى تركز على الاتفاق الدلالي، بينما الثانية تركز على الاختلافات القيمية، وبالتالي فإن فهم التمثلات يتطلب الجمع بين البعدين معاً.

¹ Moliner, P. (1995). Noyau central, principes organisateurs et modèle bi-dimensionnel des représentations sociales. "Vers une intégration théorique?". Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale, 28(12), 44-55

جدول 2 البنية الثنائية للتمثلات الاجتماعية بين النواة المركزية والنظام المحيطي عند مولينر

مستوى العناصر	البعد التقويمي (Évaluatif)	البعد الوصفي (Descriptif)	المجال الدلالي داخل التمثل	الوظيفة داخل التمثل الاجتماعي
العناصر المركزية	عناصر مركزية تقويمية	عناصر مركزية وصفية	مجال المعايير (Normes)	-العناصر التقويمية المركزية تُؤسس للأحكام القيمية حول الموضوع- العناصر الوصفية المركزية تحدد تعريف الموضوع وتمييزه دلاليًا
العناصر المحيطة	عناصر محيطية تقويمية	عناصر محيطية وصفية	مجال الانتظارات (Attentes)	-العناصر التقويمية المحيطية تعكس الاتجاهات الفردية (رغبات/مخاوف/توقعات)- العناصر الوصفية المحيطية ترتبط بالجوانب العملية والوظيفية غير الأساسية

المصدر: من إنجاز الطالبة من المقاربة السابقة

II.3. آليات تكوين التمثلات الاجتماعية

تعدّ عمليات تكوين التمثلات الاجتماعية، كما صاغها سيرج موسكوفيتشي، من أهم الآليات النظرية التي تفسّر كيفية تحوّل المعرفة العلمية أو الجديدة إلى معرفة اجتماعية مشتركة داخل الجماعات. ويقوم هذا التحول أساساً على عمليتين مركبتين مترابطتين: التوضيح (L'objectivation) والترسيخ (L'ancrage)، حيث تعمل الأولى على تحويل المجرّد إلى محسوس، بينما تعمل الثانية على إدماج هذا المحسوس داخل النسق القيمي والثقافي للجماعة.

II.3.1 التوضيح (L'objectivation)

يعدّ التوضيح، كما بلوره Serge Moscovici، من أكثر الآليات تعقيداً وعمقاً ضمن نظرية التمثلات الاجتماعية، إذ لا يقتصر على كونه عملية تبسيط معرفي، بل يُمثّل تحويلاً إبستمولوجياً ينتقل فيه الفكر من مستوى

التجريد إلى مستوى التشخيص والتمثيل الحسي. فالمعرفة في صورتها الأولية تكون غالبًا كثيفة، متعددة الأبعاد، ومشبعة بفائض دلالي يصعب استيعابه جماعيًا؛ ومن هنا يتدخل التوضيح كآلية انتقائية تقوم بتفكيك هذا التعقيد وإعادة تركيبه في شكل صور ذهنية مستقرة وقابلة للتداول.¹

ضمن هذا الإطار، يمكن فهم التوضيح باعتباره سيرورة تمرّ بعدة مستويات مترابطة:

أ. مرحلة الانتقاء (Sélection)، حيث يتم عزل عناصر محددة من الخطاب العلمي أو المفهومي الأصلي، مع إقصاء الجوانب الأكثر تجريدًا أو غموضًا. هذه العملية ليست محايدة، بل تخضع لمنطق الثقافة السائدة والحاجات الإدراكية للجماعة، بحيث يتم الاحتفاظ بما هو قابل للتمثيل والتداول.

ب. مرحلة التركيز (Schématisation)، وفيها تُعاد صياغة العناصر المنتقاة ضمن بنية تصويرية مبسطة، أشبه بمخطط ذهني أو نموذج رمزي. هنا تبدأ المعرفة في فقدان طابعها النظري الصارم، لتكتسب شكلاً شبه بصري يُسهّل إدراكها.

ت. مرحلة التجسيد (Matérialisation)، وهي جوهر التوضيح، حيث تتحول المفاهيم إلى "أشياء" ذهنية ذات حضور شبه مادي. فالمفاهيم المجردة كـ "اللاوعي" أو "الليبيدو" مثلاً، لا تُدرك كتصورات فلسفية معقدة، بل ككيانات ملموسة يمكن تحيلها والتحدث عنها كما لو كانت موجودات واقعية.

في هذا السياق، تؤكد Denise Jodelet أن التوضيح ليس مجرد تصوير، بل هو أيضًا بناء اجتماعي للواقع، إذ يُسهم في إنتاج معرفة "مؤنسة" (Humanisée)، تُدمج ضمن التجربة اليومية للأفراد. فالمعرفة العلمية، حين تنتقل إلى الفضاء الاجتماعي، لا تبقى على حالها، بل تخضع لعملية إعادة تشكيل تجعلها أكثر توافقًا مع البنيات الذهنية والثقافية للجماعة.²

¹ Moscovici, S. (1989). des représentations collectives aux représentations sociales. dans, jodelet, les représentations sociales, paris, puf..p367

² -4 Denis Jodlet, représentation sociale: " phénomènes concepts et théories " in Moscovici serge, psychologie sociales, P.U.F, paris, 1990.

ومن منظور أعمق، يرتبط التوضيح بما يمكن تسميته باقتصاد المعنى؛ أي تقليص التعقيد الدلالي لصالح إنتاج دلالة واضحة ومستقرة. غير أن هذا الاختزال، رغم ضرورته الوظيفية، قد يؤدي أحياناً إلى تشويه أو تبسيط مفرط للمعرفة الأصلية، بحيث تتحول إلى تمثلات نمطية أو حتى أسطورية. وهذا ما يفسر كيف يمكن لبعض الظواهر العلمية أن تعاد صياغتها اجتماعياً في شكل معتقدات شعبية أو صور نمطية.

كما أن التوضيح يسهم في تحقيق نوع من التماسك الرمزي داخل الجماعة، إذ يوفر مرجعيات مشتركة تمكن الأفراد من تفسير الواقع والتواصل بشأنه. وهنا تتقاطع أطروحات موسكوفيتشي مع تحليلات باحثين مثل Dominique Lassarre، الذي يرى أن غنى التمثلات بالعناصر الأصلية والمجسدة يمنحها قوة في الانتشار والتماسك، ويعزز من قدرتها على تنظيم الإدراك الجماعي.¹

وتتجلى أهمية التوضيح بشكل خاص عند مواجهة موضوعات جديدة أو مهذّدة للنسق المعرفي السائد؛ إذ تعمل الجماعة على "ترويض" هذه الموضوعات عبر تحويلها إلى صور مألوفة. فمرض كالسيديا، أو علم كالتحليل النفسي، لا يتم استيعابهما في صورتهم العلمية الدقيقة، بل عبر تمثلات مبسطة تُسقط عليها معانٍ أخلاقية أو ثقافية أو حتى أسطورية.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن التوضيح هو آلية وسيطة بين المعرفة والعالم الاجتماعي، تعيد من خلالها الجماعة تشكيل الواقع بما يجعله قابلاً للفهم والتداول. إنه ليس مجرد نقل للمعرفة، بل إعادة إنتاج لها ضمن شروط اجتماعية وثقافية محددة، بحيث يصبح المجرد محسوساً، والمعقد بسيطاً، والغريب مألوفاً. وفي هذا التحول تكمن القوة الحقيقية للتمثلات الاجتماعية، باعتبارها أداة لفهم العالم، ولكن أيضاً لإعادة بنائه رمزياً داخل الوعي الجماعي.

¹ - Dominique Lassarre, Psychologie sociale et économie. Ed.Armand colin, Paris,1995, p125

II.3.2 الترسيع (L'ancrage)

إذا كان التوضيح يمثل آلية تحويل المعرفة المجردة إلى صور ملموسة، فإن الترسيع يمثل المرحلة التي يتم فيها إدماج هذه الصور داخل النسق الاجتماعي والثقافي القائم. فالتوضيح يجيب عن سؤال: "كيف تصبح الفكرة قابلة للتصور؟"، بينما يجيب الترسيع عن سؤال: "كيف تصبح هذه الفكرة جزءًا من نظام القيم والمعاني للجماعة؟". ويُعرّف الترسيع بأنه العملية التي يتم من خلالها ربط التمثلات الجديدة بالبنية المعرفية والاجتماعية الموجودة مسبقًا لدى الجماعة، بحيث يتم "تأصيلها" داخل نظامها الثقافي. وبهذا المعنى، فإن التمثلات لا تبقى عائمة أو معزولة، بل تُدمج في شبكة من المعاني والعلاقات الاجتماعية التي تمنحها وظيفة ودلالة. وقد لخص بيير مانوني (Pierre Mannoni) هذا المفهوم بقوله إن "الترسيع يمنح قيمة وظيفية لمضمون التمثلات الاجتماعية"، أي أنه يحول التمثلات من مجرد صور ذهنية إلى أدوات اجتماعية ذات وظيفة في تفسير الواقع وتوجيه السلوك.¹

أ. وظائف الترسيع

يؤدي الترسيع عدة وظائف أساسية داخل البنية الاجتماعية:

- الوظيفة التفسيرية: حيث يسمح للفرد بفهم الظواهر الجديدة من خلال ربطها بمفاهيم مألوفة داخل ثقافته.
- الوظيفة التنظيمية: إذ يساهم في تنظيم العلاقات الاجتماعية عبر تحديد معايير التقييم والحكم.
- الوظيفة التوجيهية: لأنه يوجّه السلوك الفردي والجماعي وفق التمثلات المستبطنة.
- الوظيفة الهوية: حيث يساهم في تعزيز هوية الجماعة عبر إنتاج تمثلات مشتركة.

¹ Pierre Mannoni, les représentations sociales, PUF, 1998, p3

ب. التفاعل بين التوضيح والترسيخ

لا يمكن فهم التمثلات الاجتماعية بوصفها ناتجًا لعملية واحدة، بل هي نتيجة تفاعل جدلي بين التوضيح والترسيخ. فالتوضيح يقوم بتبسيط المعرفة وتحويلها إلى صور، بينما يتولى الترسيخ دمج هذه الصور داخل النسق الثقافي للجماعة وإضفاء الشرعية عليها. وبالتالي، فإن العملية الكاملة لتكوين التمثلات تمر من:

- تحويل المعرفة (توضيح)
- إلى إدماجها اجتماعيًا (ترسيخ)
- وصولًا إلى إنتاج معرفة مشتركة ومشروعة

هذا التفاعل يؤدي في النهاية إلى إنتاج ما يمكن تسميته بـ "الوعي الاجتماعي المشترك"، أي مجموعة من التصورات والقيم التي تبدو بديهية لأفراد الجماعة، رغم أنها في الأصل بناء اجتماعي تاريخي.

❖ التحول والتغير في التمثلات

رغم قوة التوضيح والترسيخ في تثبيت التمثلات، إلا أن هذه الأخيرة ليست ثابتة أو جامدة. فهي قابلة للتحويل تحت تأثير عوامل اجتماعية وثقافية وتاريخية متعددة. غير أن هذا التحول لا يحدث بشكل سلس أو تلقائي، بل غالبًا ما يواجه مقاومة اجتماعية، لأن التمثلات ترتبط بالهوية وبالاستقرار الرمزي للجماعة. وتبرز هذه المقاومة خاصة عندما تكون التمثلات الجديدة غير منسجمة مع القيم السائدة أو تهدد البنية المعرفية القائمة. ومن هنا فإن إعادة تشكيل التمثلات تتطلب زمنًا اجتماعيًا، وصراعات رمزية، وتفاعلات معقدة بين مختلف الفاعلين الاجتماعيين.

ومما سبق يتضح لنا أن التوضيح والترسيخ يشكلان مع البنية الديناميكية لتكوين التمثلات الاجتماعية. فالأول يحول المعرفة من مستوى تجريدي إلى مستوى محسوس، والثاني يدمج هذه المعرفة في النسق الثقافي للجماعة ويمنحها

وظيفة اجتماعية. وبهذا تصبح التمثلات الاجتماعية ليست مجرد أفكار، بل بني ذهنية-اجتماعية توجه الإدراك والسلوك وتعيد إنتاج الواقع الاجتماعي ذاته.

4.II. أبعاد التمثلات الاجتماعية

يُعدّ تحليل أبعاد التمثلات الاجتماعية مدخلا تفسيريا أساسيا لفهم طبيعتها المركبة، حيث لا يمكن اختزالها في بعد واحد، بل تتوزع على مستويات متعددة تتقاطع فيها البنية المعرفية مع السياق الثقافي والنسق الاجتماعي. وفي هذا الإطار، يصنّف René Kaës ضمن أبرز الباحثين الذين سعوا إلى تفكيك هذه الأبعاد، من خلال مقارنة تحليلية تبرز الطابع البنيوي والثقافي والاجتماعي للتمثلات.

أ. وفق تصور كايس

وفق تصور كايس، تتحدد التمثلات الاجتماعية عبر ثلاثة أبعاد مترابطة:¹

• البعد البنائي (La dimension structurante):

يحيل هذا البعد إلى الطابع الإنشائي للتمثلات، حيث لا يُنظر إليها كمرآة تعكس الواقع بشكل سلبي، بل كآلية معرفية فعّالة تسهم في بناء الواقع وإعادة تنظيمه. فالفرد، في هذا السياق، لا يستقبل المعطيات كما هي، بل يعيد تشكيلها عبر انتقاء المعلومات وتنسيقها داخل بنيات ذهنية ذات معنى. ومن ثم، فإن التمثل يُعدّ سيرورة إدراكية تركيبية تستند إلى المخزون المعرفي والخبرات السابقة، مما يجعله أداة لإنتاج المعنى وليس مجرد انعكاس له.

• البعد الثقافي (La dimension culturelle):

يتجلى هذا البعد في كون التمثلات الاجتماعية نتاجًا تاريخيًا-ثقافيًا، يعكس منظومة القيم والمعتقدات والمعايير التي تتقاسمها الجماعة. فالتمثلات لا تنشأ في فراغ، بل تتجذر في ما يمكن تسميته بالإطار المرجعي الثقافي، الذي يتكون

¹ Moscovici S, 1976. Introduction to Larousse, Paris.. social psychology:bookseller

من الذاكرة الجماعية والتجارب التاريخية المشتركة. وبهذا المعنى، تُعدّ التمثلات وسيلة للحفاظ على الاستمرارية الثقافية، حيث تُعيد إنتاج الرموز والدلالات التي تمنح الجماعة هويتها وتميّزها.

• البعد الاجتماعي (La dimension sociale):

يرتبط هذا البعد بالطابع التفاعلي للتمثلات، إذ تتشكل وتُداول داخل شبكة العلاقات الاجتماعية. فالتمثلات ليست فردية خالصة، بل هي نتاج التفاعل والتواصل الاجتماعي، حيث تُبنى عبر اللغة، والخطاب، والممارسات اليومية. ومن خلال هذا البعد، تؤدي التمثلات وظيفة تنظيمية، إذ تُسهّل التفاهم بين الأفراد وتؤطر سلوكهم ضمن نسق مشترك من المعاني.

كما أن هذا البعد التقييمي يُسهم في تعزيز التماسك الاجتماعي، إذ يوفر للأفراد معايير مشتركة للحكم على الظواهر، ويُسهّل عملية التفاعل والتفاهم داخل الجماعة. ومن ثم، فإن التمثلات الاجتماعية لا تُنتج فقط معرفة حول الواقع، بل تنتج أيضاً قيمة ومعيّاراً للحكم عليه، وهو ما يمنحها بعداً تنظيمياً وأخلاقياً داخل الحياة الاجتماعية.

ب. وفق تصور علماء علم الاجتماع

إلى جانب هذا التصور الثلاثي، يذهب بعض الباحثين إلى اختزال أبعاد التمثلات في مستويين أساسيين: البعد النفسي والبعد الاجتماعي، في محاولة لإبراز جدلية الفردي والجماعي في تشكيلها. فمن جهة، يشير البعد النفسي إلى كون التمثلات جزءاً لا يتجزأ من العالم الداخلي للفرد، حيث تؤدي وظائف انفعالية ومعرفية في آن واحد. فهي تُسهم في تحقيق التوازن النفسي، وتُستخدم كآلية للتأقلم مع القلق أو الغموض، كما تُرافق الفرد في لحظات العزلة والتأمل، وتُضفي معنى على تجاربه الذاتية.

ومن جهة أخرى، يبرز البعد الاجتماعي أن هذه التمثلات، رغم تجذرها في الذات، تظل خاضعة لإكراهات الجماعة ومعاييرها. فهي تُوجِّه السلوك في سياقات التفاعل الاجتماعي، وتفرض على الفرد نوعًا من الامتثال للأنماط الثقافية السائدة. ومن ثم، فهي تمارس وظيفة معيارية، إذ تحدد ما ينبغي التفكير فيه وكيفية التصرف إزاء مختلف الوضعيات.¹

ويتضح لنا مما سبق إن أبعاد التمثلات الاجتماعية، سواء في صيغتها الثلاثية عند كايس أو الثنائية عند بعض الباحثين، تكشف عن طبيعتها كظاهرة متعددة المستويات، تتقاطع فيها العمليات النفسية مع البنى الثقافية والتفاعلات الاجتماعية. وهذا ما يجعلها أداة تحليلية قوية لفهم كيفية بناء الواقع الاجتماعي، ليس فقط كمعطى خارجي، بل كمنتج رمزي تُسهّم فيه الذات والجماعة في آن واحد. حيث يبرز الدور التقويمي الذي تقوم به هذه التمثلات في فهم الظواهر والسلوكيات داخل الوسط الاجتماعي. فبعد أن يتم تجسيد المعارف والأفكار والانفعالات الداخلية في شكل ممارسات وسلوكيات يومية، تصبح التمثلات الاجتماعية إطارًا مرجعيًا يُمكن الأفراد من إصدار أحكام قيمة على ما يحدث حولهم.

وبهذا المعنى، لا يقتصر دور التمثلات على إدراك الواقع أو تفسيره، بل يتعداه إلى تقييمه وفق معايير اجتماعية وثقافية وأخلاقية يكتسبها الفرد من خلال انتمائه للجماعة. فهي تُحدد ما يعتبر مقبولًا أو مرفوضًا، صحيحًا أو خاطئًا، طبيعيًا أو غير طبيعي، مما يجعلها أداة فعّالة في ضبط السلوك الاجتماعي وتوجيهه.

5.II. مميزات التمثلات الاجتماعية

تتميز التمثلات الاجتماعية بما يلي²:

أ. تتميز التمثلات الاجتماعية بالتوسع (Expansion)، وهو ما يعكس الانتشار الواسع لهذا المفهوم منذ ظهوره في ستينيات القرن العشرين. فقد تجاوزت التمثلات الاجتماعية حدود علم النفس الاجتماعي لتغزو

¹ كوثر السويسي : التمثلات الاجتماعية (مقاربة الدراسة السلوك والمواقف والاتجاهات وفهم آليات الهوية في المجلة العربية لعلم النفس ، المجلد 1 ، العدد 1، 48 ، 2016 المغرب ص

² Jean Marie Seca: Les Représentations Sociales, Les Editions Armand Colin, 2em Edition, Paris France, 2002. P. 29-30.

حقولاً معرفية متعددة، مثل علم الاجتماع، والأنثروبولوجيا، والتاريخ، وعلوم الإعلام والاتصال. هذا الامتداد لا يُعبّر فقط عن نجاح المفهوم، بل يدل على مرونته النظرية وقدرته على تفسير ظواهر متنوعة تتعلق بإنتاج المعنى داخل المجتمعات.

ب. تتسم بالحيوية (Dynamisme)، أي تلك القدرة المستمرة على توليد أبحاث ودراسات جديدة بمقاربات نظرية ومنهجية متعددة. فمنذ طرح المفهوم من طرف موسكوفيتشي، أصبح موضوعاً لاهتمام متزايد في مختلف السياقات الثقافية، مما أدى إلى تراكم معرفي غني ومتجدد. هذه الحيوية تجعل التمثلات الاجتماعية مفهوماً غير جامد، بل في حالة تطور دائم يعكس تحولات الواقع الاجتماعي.

ت. تتصف بالتعقيد (Complexité)، وهو تعقيد بنيوي ووظيفي في آن واحد. فالتمثلات الاجتماعية تتقاطع مع عدة مفاهيم قريبة مثل القيم، والاتجاهات، والإيديولوجيا، كما أنها ترتبط بسيرورات نفسية واجتماعية متداخلة. هذا التعقيد يظهر كذلك في صعوبة تحديدها بدقة، سواء من حيث تعريفها أو من حيث أدوات دراستها، مما يجعلها مجالاً خصباً للنقاش الإستمولوجي.

ث. تقوم التمثلات الاجتماعية على ازدواجية بنيوية تجمع بين الاستقرار والحركة في آن واحد. فهي من جهة مستقرة وصلبة، لكونها تركز على نواة مركزية (Noyau central) متجذرة في النظام القيمي والثقافي للجماعة، تمنحها التماسك والاستمرارية. ومن جهة أخرى، فهي متحركة ومرنة، لأنها تتغذى من التجارب الفردية والتفاعلات اليومية، ما يسمح لها بالتكيف مع التحولات الاجتماعية. هذه الازدواجية تعبر عن طبيعتها كنسق ديناميكي يجمع بين الثبات والتغير.

ج. تتميز التمثلات الاجتماعية بكونها متمحورة حول موضوع محدد، إذ لا توجد تمثلات في الفراغ، بل ترتبط دائماً بموضوع أو ظاهرة معينة (مثل الصحة، السلطة، التكنولوجيا...). هذا الارتباط يمنحها طابعاً وظيفياً، حيث تُستخدم لفهم هذا الموضوع وتأطيره داخل الوعي الجماعي.

- ح. تتسم بالطابع الرمزي والدلالي، وهو ما أبرزته Denise Jodelet، حيث تجمع التمثلات بين الصورة (البعد الرمزي) والمعنى (البعد الدلالي). فالتمثل ليس مجرد فكرة، بل هو بناء رمزي يُجسّد المعنى في صورة قابلة للإدراك، مما يُسهّل تداوله داخل الجماعة.
- خ. هي مشكلة اجتماعية ومشتركة جماعياً، أي أنها نتاج تفاعلات اجتماعية، وليست مجرد بناءات فردية. فهي تُنتج وتعاد إنتاجها داخل الجماعة، وتُشكّل مرجعاً مشتركاً يوجّه إدراك الأفراد للعالم.
- د. تؤدي التمثلات الاجتماعية وظيفة التنظيم والتوجيه، حيث تسهم في تأطير التفكير الاجتماعي وتوجيه السلوك الفردي والجماعي. فهي لا تكتفي بوصف الواقع، بل تُسهم في بنائه وتحديد كيفية التعامل معه، مما يمنحها دوراً عملياً في الحياة اليومية.
- ذ. وأخيراً، تتصف التمثلات الاجتماعية بالبنائية والإبداع، إذ لا تعكس الواقع بشكل سلمي، بل تقوم بإعادة بنائه وفق منطق خاص. فهي أنظمة معرفية مستقلة نسبياً، تمتلك قدرة على إنتاج المعنى وإعادة تشكيله، بما يتلاءم مع السياق الثقافي والاجتماعي، وهو ما يمنحها طابعاً إبداعياً في تفسير الواقع.

7.II. دور الثقافة والخبرة المهنية في تشكيل التمثلات

في التحليل السوسيولوجي للمنظمات، يعد فهم العلاقة بين الثقافة والخبرة المهنية مدخلاً أساسياً لتفسير كيفية تشكل التمثلات الاجتماعية لدى الفاعلين داخل المؤسسات. فبحسب المقاربة التي طورها سيرج موسكوفيتشي، لا تُفهم التمثلات الاجتماعية بوصفها أفكاراً فردية معزولة، بل باعتبارها أنظمة من المعاني المشتركة التي تُنتج اجتماعياً داخل سياقات الحياة اليومية، وتُستخدم لتأويل الواقع وتنظيم الممارسات. ومن هذا المنطلق، فإن الثقافة والخبرة المهنية تمثلان معاً آليتين محورتين في إنتاج هذه التمثلات وإعادة تشكيلها بشكل مستمر.

تعتبر الثقافة الإطار الرمزي الذي يُمكن الأفراد من إدراك العالم الاجتماعي. فهي تشمل القيم والمعايير والأنماط الإدراكية والتصنيفات التي يكتسبها الفرد عبر التنشئة الاجتماعية، سواء داخل الأسرة أو المدرسة أو المؤسسة المهنية.

وبهذا المعنى، فإن الثقافة لا تقتصر على كونها مخزوناً معرفياً، بل تتحول إلى بنية توجيهية تحدد طريقة التفكير وإدراك الظواهر الاجتماعية. فالفرد لا يتعامل مع الواقع الإداري داخل المؤسسة الحكومية بشكل مباشر وموضوعي فقط، بل من خلال عدسة ثقافية تحدد مسبقاً معنى السلطة، والرقابة، والانضباط، والشرعية الإدارية. وهذا ما يجعل التمثلات الاجتماعية ذات طبيعة ثقافية في جوهرها، لأنها تعكس البنية الرمزية للمجتمع الذي تنتمي إليه.

وفي هذا السياق، يبرز إسهام بيير بورديو الذي يؤكد أن الثقافة تُمارس كـ"رأس مال ثقافي" يكتسب ويراكم عبر الزمن، ويؤثر بشكل مباشر في طرق الإدراك والتصرف. فالأفراد الذين ينتمون إلى خلفيات ثقافية مختلفة لا يمتلكون فقط معارف مختلفة، بل يمتلكون أيضاً طرقاً مختلفة في تفسير نفس الظواهر. داخل المؤسسات الحكومية، يظهر هذا الأثر بوضوح في اختلاف تمثلات الموظفين حول الرقابة الإدارية؛ فبعضهم قد يراها أداة للضبط والمراقبة الصارمة، بينما يراها آخرون وسيلة لتحسين الأداء وتعزيز الشفافية. وهذا الاختلاف لا يُفهم إلا في إطار التفاوت الثقافي الذي يوجه أنماط التفكير والتقييم.¹

إلى جانب الثقافة، تلعب الخبرة المهنية دوراً محورياً في إعادة تشكيل التمثلات الاجتماعية بشكل ديناميكي. فالخبرة لا تُعد مجرد تراكم زمني للممارسات، بل هي عملية تعلم اجتماعي مستمر داخل بيئة العمل. فكلما ازداد احتكاك الفرد بالممارسات الإدارية، كلما تطورت لديه قدرة أكبر على إعادة تفسير القواعد والأنظمة الرسمية بطريقة أكثر واقعية وبرغماتية. بمعنى آخر، تتحول المعرفة النظرية حول الرقابة الإدارية إلى معرفة عملية تُعاد صياغتها من خلال التجربة اليومية.²

وتكمن أهمية الخبرة المهنية في كونها تحدث ما يمكن تسميته بـ"إعادة التأويل الإدراكي"، حيث لا يبقى الموظف أسيراً للتصورات الأولية التي اكتسبها خلال التنشئة الثقافية، بل يعيد بناء تمثلاته وفق ما يعيشه فعلياً داخل المؤسسة.

¹ Bourdieu, Pierre. (1986) The forms of capital. In J. Richardson (Ed.) Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education (New York, Greenwood), pp 241-258

² Bourdieu, Pierre (1990), The Logic of Practice. Stanford: Stanford University Press. pp. 86-101

فالموظف المبتدئ قد ينظر إلى الرقابة بوصفها إجراء صارماً وربما عقابياً، بينما الموظف ذو الخبرة الطويلة قد يدرك أبعادها التنظيمية والوظيفية بشكل أكثر تعقيداً، بما في ذلك دورها في تحسين الأداء وضبط الانحرافات الإدارية.

كما تؤدي الخبرة المهنية إلى إنتاج ما يسمى بـ"الذاكرة التنظيمية المشتركة"، وهي مجموعة من المعارف والتصورات التي تتشكل تدريجياً داخل المؤسسة من خلال التفاعل المستمر بين الموظفين. هذه الذاكرة تُساهم في توحيد التمثلات الاجتماعية إلى حد معين، حيث يطور العاملون لغة مهنية مشتركة تساعدهم على تفسير المواقف الإدارية بطريقة متقاربة. ومع ذلك، فإن هذه الذاكرة لا تلغي الاختلافات الفردية، بل تعيد تنظيمها داخل إطار مهني مشترك.

ومن زاوية تحليلية تركيبية، يمكن القول إن التمثلات الاجتماعية للرقابة الإدارية داخل المؤسسات الحكومية هي نتاج تفاعل جدلي بين الثقافة والخبرة المهنية. فالثقافة توفر البنية الرمزية التي تُحدد الإطار العام للفهم، بينما تعمل الخبرة المهنية على تعديل وإعادة تشكيل هذا الفهم من خلال الممارسة اليومية. وبذلك، فإن العلاقة بينهما ليست علاقة فصل، بل علاقة تكامل وتفاعل مستمر، حيث تؤدي كل منهما وظيفة مختلفة ولكن متكاملة في إنتاج المعنى الاجتماعي.

وعليه، فإن دراسة التمثلات الاجتماعية داخل المؤسسات الحكومية لا يمكن أن تقتصر على تحليل القواعد التنظيمية الرسمية فقط، بل يجب أن تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الثقافية والخبرانية التي تُشكل الإدراك الفعلي للفاعلين. فالمؤسسة ليست مجرد هيكل إداري عقلائي، بل هي أيضاً فضاء اجتماعي تُنتج داخله المعاني وتُعاد صياغتها باستمرار عبر التفاعل بين الثقافة والخبرة.

خلاصة الفصل الأول

يتبين لنا مما سبق مفهوم التمثلات الاجتماعية قد مرّ بمسار تطوري إبستمولوجي انتقل من التأسيس الفلسفي مع كانط، الذي ربط المعرفة ببناءات ذهنية وسيطة، إلى التأسيس السوسولوجي مع دوركايم الذي اعتبرها تمثلات جمعية منظمة للوعي الاجتماعي، ثم إلى إعادة التأطير السيكوسوسولوجي مع موسكوفيتشي الذي أبرز طابعها الديناميكي والتواصلية بوصفها معرفة اجتماعية يومية. وقد تعمق هذا المفهوم لاحقاً من خلال إسهامات جودليت في تحليل آليات التكوّن (التوضيح والترسيخ)، ونماذج مدرسة جنيف وأكسواز التي ركزت على البنية الداخلية للتمثلات، خاصة من خلال نظرية النواة المركزية.

ويُظهر التحليل أن التمثلات الاجتماعية لا تُختزل في كونها معارف فردية أو انعكاسات للواقع، بل تُعد أنساقاً رمزية-معرفية مركبة، تُنتج اجتماعياً وتُعاد إعادة إنتاجها باستمرار داخل سياقات التفاعل. وهي تتسم ببنية مزدوجة تجمع بين الاستقرار، الذي تؤمنه النواة المركزية المرتبطة بالقيم المشتركة، والمرونة التي يوفرها النظام المحيطي من خلال إدماج الخبرات والسياقات المتغيرة.

كما تتحدد التمثلات الاجتماعية من خلال تداخل مكوناتها الأساسية (المعلومة، فعل التمثيل، الاتجاه) واشتغال آلياتها التكوينية (التوضيح والترسيخ)، بما يجعلها بني معرفية وظيفية تؤدي أدواراً تفسيرية وتقويمية وتوجيهية. وتؤكد أبعادها البنيوية (الثقافية، الاجتماعية، النفسية) أنها وسيط مركزي في إنتاج المعنى وتنظيم الفعل الاجتماعي.

وفي السياق المؤسساتي، يبرز أن تمثلات الرقابة الإدارية تتشكل ضمن سيرورة تفاعلية جدلية بين البنية الثقافية التي توفر الإطار الرمزي للتفسير، والخبرة المهنية التي تعيد تشكيل هذه التمثلات عبر الممارسة اليومية داخل المؤسسة.

وبذلك، لا تُفهم المؤسسة بوصفها بنية تقنية-إدارية فقط، بل كفضاء اجتماعي لإنتاج المعاني وإعادة تشكيلها.

وعليه، يثبت الفصل أن التمثلات الاجتماعية تشكل أداة تحليلية مركزية لفهم كيفية بناء الواقع الاجتماعي وإعادة إنتاجه، بوصفها آلية وسيطة بين البنى الاجتماعية وسلوك الفاعلين داخل مختلف السياقات

الفصل الثالث: الرقابة الإدارية

تمهيد:

حين نقترّب من مفهوم الرقابة الإدارية بوصفه مجرد أداة تنظيمية أو آلية إجرائية تقنية، فإننا نُفقر الظاهرة ونختزلها في بُعدٍ واحد من أبعادها المتشعبة. ذلك أن الرقابة، في جوهرها العميق، ليست سوى تعبيرٍ عن علاقات القوة الكامنة في صلب البنى الاجتماعية، وانعكاسٍ لمنظومة القيم والأعراف التي تُنظّم الحياة الجماعية داخل التشكيلات التنظيمية الحديثة. إنها، بعبارة أكثر دقة، الوجه المرئي لعملية الضبط الاجتماعي في أشكالها الرسمية المؤسسية، وهي في الوقت ذاته آليةٌ لإعادة إنتاج النظام الاجتماعي القائم وتثبيت معاييرهِ وترسيخ قيمه في سياق العمل المنظم.

لهذه الأسباب مجتمعةً، يغدو الاقتراب السوسيولوجي من الرقابة الإدارية ضرورةً منهجيةً وأكاديميةً قبل أن يكون خياراً نظرياً، إذ يُتيح لنا تجاوز الفهم الوظيفي الضيق نحو فهمٍ أرحب يستوعب الأبعاد الإنسانية والثقافية والصراعية الكامنة في هذه الظاهرة البالغة التعقيد.

1.III الرقابة بين المعنى المعجمي والمعنى الاجتماعي

1.1.III الأصول اللغوية وما تكشفه من دلالات

لا تكتمل القراءة السوسiolوجية لأي مفهوم دون العودة إلى أصوله اللغوية، لأن اللغة ليست مجرد أداة للتعبير بل هي في ذاتها بنية اجتماعية تحمل رواسب التاريخ وتُجسد علاقات المعنى الجمعي. وكلمة "رقابة" تُقدّم لنا في هذا الصدد نموذجاً استثنائياً للتحليل السيميولوجي.

فمن معاجم اللغة العربية، ولا سيما "لسان العرب" لابن منظور، نستقي أن الرقيب اسمٌ من أسماء الله الحسنى، ويعني الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء. وهذا التأصيل اللاهوتي للمفهوم يكشف، من المنظور السوسiolوجي، عن بعد أنثروبولوجي عميق؛ إذ يُشير إلى أن الرقابة في الوجدان الإنساني الجمعي مرتبطةٌ ببنية قدسية عليا، تتجاوز الفرد لتؤطر علاقته بما هو أسمى منه وأكبر. كما أن الفعل "رَقِبَ" بمعنى "حرس" و"انتظر" يُنبئ في البنية الدلالية لهذا المصطلح ثلاثة محاور أساسية: محور الحراسة (الضبط)، ومحور الانتظار (التوقع والترقب)، ومحور الخوف (المضْمَن في قولهم "راقب الله أي خافه")¹.

هذه المحاور الثلاثة ليست مجرد ترفٍ لغوي، بل هي حاضرة في كل نقاشٍ سوسiolوجي جاد حول الرقابة: الرقابة بوصفها ضبطاً، والرقابة بوصفها توقعاً استباقياً، والرقابة بوصفها علاقةً سيكولوجية مشحونة بمشاعر الخوف والامتثال لدى الخاضعين لها.

2.1.III الخريطة المفاهيمية للرقابة الإدارية

يلاحظ الباحث الاجتماعي أن مفهوم الرقابة الإدارية يتشابك في الأدبيات الأكاديمية مع جملة من المفاهيم المجاورة كالرقابة البيروقراطية، والضبط الاجتماعي الرسمي، والإشراف، والقيادة، والسلطة. وهذا التشابك ليس ضعفاً نظرياً

¹ ابن منظور ابو الفضل (1970) لسان العرب والمحيط ببيروت: دار لسان العرب ص 276

بل هو من زاوية سوسيولوجية دليل على الطابع الإجمالي للظاهرة الرقابية وامتداداتها في مختلف مستويات الحياة الاجتماعية التنظيمية.

أ. هنري فايول: الرقابة في سياق العقلانية التنظيمية

قدّم هنري فايول، رائد الإدارة الكلاسيكية، تعريفاً للرقابة ينصبّ في قالب العقلانية الأداتية؛ إذ يرى أنها "التحقق من أن كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة، بهدف الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء ومعالجتها ومنع تكرارها". ولا يخفى على المتأمل السوسيولوجي أن هذا التعريف يُجسّد نموذج الفكر الوضعي الذي يُرسّخ ثنائية الخطة/التنفيذ، ويختزل الرقابة في وظيفة تصحيحية لاحقة، مُهملاً البعد الديناميكي المتعلق بقدرة الرقابة على التنبؤ بالمستقبل وصياغة مساراته. إن رؤية فايول تنتمي إلى ما يُسمّيه علماء الاجتماع بنموذج "الآلة الاجتماعية"، حيث تُعامل المنظمة كجهاز ميكانيكي يمكن ضبطه وتصحيحه وفق معايير صارمة ومحددة.¹

ب. ماكس فيبر: الرقابة في سياق السلطة والبيروقراطية

تعريف ماكس فيبر للرقابة هو الأكثر عمقاً وجرأة من الناحية السوسيولوجية؛ إذ يضعها صراحةً في قلب علاقات السلطة، معتبراً إياها "العملية التي تعني ممارسة السلطة في الحياة اليومية". وهذا التعريف يتسق تماماً مع مشروعه النظري الكبير المتعلق بالسلطة الرشيدة القانونية والبيروقراطية الحديثة. فالرقابة في الفكر الفيبري ليست مجرد أداة تنظيمية بل هي التجلّي المؤسسي لمشروعية السلطة وانتشارها في النسيج اليومي للحياة التنظيمية.²

وإذا أردنا أن نستثمر فيبر استثماراً كاملاً، فإن علينا أن نضيف أن الرقابة البيروقراطية — بحسب رؤيته — تشتغل باليتين متكاملتين: آلية الضبط الرسمي عبر القواعد والإجراءات المكتوبة، وآلية الضبط غير الرسمي عبر الثقافة

¹ محي الدين الأزهرى، الإدارة من وجهة نظر المنظمة ب ط دار الفكر العربي، مصر، بدون سنة . ص301.
² عبد الله مصفر الودداني، إعادة صياغة نظرية ماكس فيبر في البيروقراطية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الآداب والعلوم الإنسانية، م18، ع 1، 2010، ص 159

التنظيمية والقيم المدججة في شخصية الموظف الذي يُمارس الرقابة الذاتية على نفسه. وهنا يطل علينا البعد الأشد خطورةً في التحليل الفيبري: الرقابة ليست دائماً قسراً خارجياً بل قد تكون إذعانا داخلياً متشرباً.

ت. الإداريون المحدثون: من الرقابة القياسية إلى الرقابة التكوينية

يقدم هودجيتس تعريفاً يركز على "تقييم الأداء باستخدام معايير محددة سلفاً واتخاذ القرارات التصحيحية"، وهو تعريفٌ يعبر عن نزعة كمية بامتياز. في المقابل، يُعرّفها مطهر زيارة بوصفها "الوظيفة الإدارية التي يتم من خلالها التأكد من أن الأداء يتماشى مع أهداف وخطط ومعايير المنظمة"، وهو تعريفٌ يُشدد على التوافق الوظيفي.¹

أما الإداريون المحدثون فقد انتبهوا إلى ازدواجية الرقابة: جانبٌ أول يتعلق بمتابعة النتائج وتصحيح الانحرافات، وجانبٌ ثانٍ يتعلق بالرقابة على منجزات الأفراد أنفسهم عبر التوجيه والقيادة. هذه الازدواجية تشير، من منظور سوسولوجي، إلى أن الرقابة المعاصرة لا تكتفي بمراقبة ما يُنتجه الفرد بل تمتد لتشمل ذات الفرد المنتج ودوافعه وسلوكياته وتوجهاته الداخلية.²

ث. التيار السلوكي: الرقابة بوصفها تأثيراً في الإنسان لا قسراً عليه

يقدم تيري جورج التعريف الأكثر إنسانية وتعاطفاً حين يرى أن الرقابة الإدارية هي "قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيمٍ معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة". وهنا ينتقل التركيز من القياس والتصحيح إلى التأثير والإقناع، من الضبط القسري إلى الضبط التوافقي. والجدير بالملاحظة أن هذا التحول يعكس، في مستوى أعمق، تحولاً أيديولوجياً في فلسفة الإدارة: من نموذج الإنسان الاقتصادي الرشيد إلى نموذج الإنسان الاجتماعي المتأثر بسياقه وعلاقاته وحاجاته النفسية.³

¹ حنا نصر الله (2008) الإدارة العامة (المفاهيم والتطبيقات) (المجلد 1) عمان: دار زهران للنشر والتوزيع. ص

² علاق البشير (2008) الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم (المجلد 1) عمان: دار اليازوري، ص130

³ Pierr Nghome (1996) Dictionnaire de gestion Paris: armand collion.p59

III -2 أهداف الرقابة الإدارية : بين الوظيفة الظاهرة والوظيفة الكامنة

III -2-1 الأهداف الظاهرة:

- تسعى الرقابة الإدارية، في خطابها الرسمي ومبرراتها المعلنة، إلى تحقيق جملةٍ من الغايات يمكن إجمالها فيما يلي¹:
- أ. تذليل المشكلات وإزالة العقبات التشغيلية التي تعترض انسياب العمل وسلاسة تنفيذه. وهذه الغاية تُقدّم الرقابة في صورةٍ إيجابية بناءة: ليست أداةً لمحاسبة المقصّرين بل رافعةً لتيسير العمل وتنظيم مساراته.
- ب. ضمان تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة صعوداً وهبوطاً، وهو شرطٌ ضروري لفاعلية التنسيق واتخاذ القرارات في الوقت المناسب. وهنا تبرز وظيفةٌ شبكية للرقابة: إنها منظومةٌ للتواصل قبل أن تكون منظومةً للضبط.
- ت. صون حقوق العاملين وضمان العدالة التنظيمية بما يشمل التأكد من عدم التعسف في استخدام السلطة وتحقيق المساواة أمام اللوائح والأنظمة. وهذا الهدف يُلبس الرقابة ثوباً أخلاقياً وقيماً يتجاوز الغاية الأدائية.
- ث. تقييم الكفاءات وقياس الأداء على جميع المستويات التنظيمية، وهو ما يربط الرقابة بالوظيفة التطويرية للمنظمة ويجعلها رافداً لبناء الكفاءات البشرية لا مجرد أداةٍ للمحاسبة.
- ج. إخضاع المؤسسة للنظام القانوني والتأكد من الالتزام بالأطر التشريعية المنظمة للعمل المؤسسي.

III -2-2 الأهداف الكامنة:

- غير أن علم الاجتماع، انطلاقاً من ميراثه النقدي الثري، يدفعنا إلى التساؤل عن الوظائف الكامنة للرقابة، أي تلك الأبعاد التي لا تُعلن عن نفسها في الخطاب الرسمي لكنها فاعلة وحاضرة في الواقع المعاش. وفي هذا السياق، يمكننا الإشارة إلى الوظائف الكامنة الآتية:²

¹ سراج الغرياني طلال، الرقابة الإدارية وأجهزتها في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد 53، الرياض، ص 39.

² علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر و التوزيع، ط1، 2008، عمان، الأردن ص34

- أ. تثبيت هياكل السلطة وإعادة إنتاجها: إن الرقابة تعيد، في كل ممارسة يومية لها، رسم حدود التراتبية الاجتماعية داخل المنظمة وتُرسخ العلاقات بين الرئيس والمرؤوس.
- ب. إنتاج الامتثال وإعادة إنتاجه: الرقابة المستمرة تولّد وفق ما يسميه ميشيل فوكو بآليات الانضباط فردا منضبطا يمارس الرقابة على نفسه حتى في غياب الرقيب الخارجي.
- ت. شرعنة القرارات الإدارية: إذ تُوقّر الرقابة ذريعةً عقلانية وموضوعية لكثير من القرارات التي قد تكون في جوهرها قرارات سياسية أو مصلحة.

III - 3: أهمية الرقابة:

إن الرقابة لا تقتصر على التحقق من مطابقة الأداء الفعلي للأهداف المخططة، بل تُعتبر آلية سوسولوجية لإعادة التوازن داخل المؤسسة، من خلال كشف نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لتصحيحها. كما أنها تُحوّل الانحرافات إلى معطيات تساعد على تحسين الأداء المستقبلي.

وتكمن أهميتها في ارتباطها الوثيق بالتخطيط، إذ تشكل معه ثنائية تكاملية؛ فالتخطيط يوجّه، والرقابة تقوّم، وبذلك تضمنان انسجام الأداء التنظيمي وفعاليته واستمراريته. وتتلخص أهمية الرقابة فيما يلي:¹

أ. الرقابة والتخطيط:

يصعب علم الاجتماع التنظيمي الفصل المنهجي بين الرقابة والتخطيط، ويعتبرهما وجهين لعملة واحدة. فإذا كان التخطيط يرسم خريطة المستقبل المنشود، فإن الرقابة تتحقق من أن الواقع يسلك الطريق المرسوم نحو ذلك المستقبل. ولهذا التلازم دلالة سوسولوجية بالغة: كلتا العمليتين تُعبّران عن قدرة المنظمة على فرض إرادتها على الزمن، وهو ما يُميّز المنظمة الحديثة عن التجمعات البشرية العفوية.

¹ معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ب ط دار الحامد، 2008 عمان ص72

ب. الرقابة وتحقيق العدالة التنظيمية

تؤدي الرقابة الفاعلة دوراً محورياً في تحقيق العدالة التوزيعية والإجرائية داخل المنظمة. فمن خلالها يمكن الكشف عن المقصرين وتحديد المجتهدين ومكافأهم، وهو ما يُحقق شرط التناسب بين الجهد والمكافأة الذي يُعدّ في نظرية التبادل الاجتماعي شرطاً جوهرياً لاستمرار الالتزام التنظيمي وتماسك الجماعة.

ت. الرقابة وجودة الأداء:

تتجاوز الرقابة وظيفتها التصحيحية الآنية لتُساهم في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الجودة والتميز. فحين تمارس الرقابة بانتظام وموضوعية وشفافية، فإنها تُرسّخ في الذاكرة الجمعية للعاملين معايير الأداء الجيد وتجعلها جزءاً من الهوية المهنية للأفراد والجماعات المنظمة.

ث. الرقابة والتنسيق:

تؤدي الرقابة وظيفةً تنسيقية أساسية تُساهم في ردم الفجوات بين الوحدات التنظيمية المختلفة وإيجاد قنوات تواصلٍ فاعلة بينها. وهذه الوظيفة التنسيقية ذات أهمية خاصة في المنظمات الكبيرة المعقدة التي تتعدد فيها الأقسام وتشابك المصالح وتتباين الأولويات.

III -4 تصنيفات الرقابة الإدارية**III. 1.4 الرقابة حسب المستوى التنظيمي**

تنوزع الرقابة على ثلاثة مستويات تنظيمية رئيسية تعكس بنية التراتبية الاجتماعية داخل المنظمة:

أ. الرقابة على مستوى المنظمة ككل:

وهي رقابة شاملة تقيّم الأداء الإجمالي للمنظمة وتقيس مؤشرات الكمية كمعدلات العائد من الاستثمار، وحصتها في السوق، ومعاملات الإنتاجية الكلية. وفي المنظور السوسولوجي، هذه الرقابة هي التي تحدد مكانة المنظمة في الحقل التنافسي وتقيس قدرتها على التكيف والاستمرار في بيئة متغيرة.¹

ب. الرقابة على مستوى الأفراد:

تتجه مباشرة نحو قياس الأداء الفردي ومستوى كفاءة العاملين، وهي الأكثر حضوراً في الوجدان الجمعي للموظفين لارتباطها المباشر بمساراتهم المهنية ومكافآتهم وجزاءاتهم. ومن الناحية السوسولوجية، هذا المستوى هو الأشد تأثيراً في تشكيل الهوية المهنية للأفراد وتوجيه سلوكهم التنظيمي.²

ت. الرقابة على مستوى العمليات:

وتركّز على المراحل التحويلية التي تعيد فيها المنظمة تشكيل مواردها إلى مخرجات قابلة للتسويق. وهي رقابة ذات طابع تقني بالدرجة الأولى، غير أن لها أبعاداً اجتماعية لا تحفى على الباحث المدقق.³

ث. الرقابة المالية

تعدّ الرقابة المالية أحد أهم أنواع الرقابة داخل المنظمة، حيث تهتم بمتابعة وتقييم الموارد المالية وضمان استخدامها وفق الأهداف المحددة. وتتمثل هذه الرقابة، على سبيل المثال، في وضع أنظمة فعّالة لمتابعة حسابات الزبائن والتأكد من التزامهم بسداد مستحقّاتهم في الأجل المتفق عليها. وتجدر الإشارة إلى أن الرقابة المالية، إلى جانب

¹ عبد الغفار حنفي، وعبد السلام أبو قحف (2004) أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال الاسكندرية الدار الجامعية، ص 563

² عباس علي (2008) الرقابة الادارية في منظمات الأعمال المجلد (1) عمان: دار اثراء للنشر والتوزيع. ص 27

³ محمد فريد الصحن، وسعيد محمد المصري (1997) ادارة الاعمال مصر: الدار الجامعية للنشر. ص 309

رقابة العمليات، تمارس غالباً على مستوى الإدارات الدنيا أو الإشرافية، لما تتطلبه من متابعة يومية ودقيقة لسير الأنشطة التنفيذية.¹

III . 2.4 الرقابة حسب التوقيت:

يُتيح التصنيف الزمني للرقابة قراءةً سوسيوولوجية ثرية حول طبيعة علاقة المنظمة بالزمن وتصورها للمستقبل:²

أ. الرقابة السابقة أو الوقائية:

تعمل هذه الرقابة قبل وقوع الحدث وتسعى إلى الحيلولة دون انبثاق الأخطاء والانحرافات. وهي تعكس توجهاً استباقياً استشرافياً يُؤمن بقدرة الإرادة الإنسانية على التحكم في المصير التنظيمي. وفي هذا الإطار، تتحول الرقابة من وظيفة تفاعلية إلى وظيفة استراتيجية، ومن إدارة للأزمات إلى إدارة للمخاطر.

ب. الرقابة المتزامنة:

وهي التي ترافق تنفيذ الأعمال لحظة بلحظة وتتابع خطواتها أولاً بأول. وتتميز هذه الرقابة بحضورها المستمر في الزمن الحي للعمل، مما يجعلها الأقرب إلى مفهوم الإشراف والتوجيه المباشر.

ت. الرقابة اللاحقة:

وتمارس بعد اكتمال العمل لقياس النتائج ومقارنتها بالمعايير المحددة سلفاً. وعلى الرغم من محدوديتها الزمنية من حيث إن الخطأ قد وقع، فإنها تمتلك قيمةً تعليمية مضاعفة: إنها تغذي الرقابة الاستباقية للدورات المقبلة وتبني رصيда معرفيا من الخبرات التنظيمية المتراكمة.

¹ منال طلعت محمود (2003) أساسيات في علم الإدارة مصر المكتب الجامعي الحديث. ص 199
² كمال بودانة ، أ.د. عبد العالي دبله ، الرقابة الإدارية، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 14 / العدد 02 مكرر، 2020 - ص ص 102-117

III 4-3 الرقابة حسب المصدر: داخلية وخارجية

يشكل التمييز بين الرقابة الداخلية والخارجية أحد أبرز محاور التحليل السوسيولوجي:¹

أ. الرقابة الداخلية:

وهي التي تُمارسها المنظمة على نفسها من خلال وحداتها المتخصصة كوحدة الحسابات وإدارة الموارد البشرية والرقابة المالية. وتتميز هذه الرقابة بقربها من الواقع التشغيلي اليومي واتصالها المباشر بالعاملين ومشكلاتهم الآنية. غير أنها قد تعاني من "العمى المؤسسي"؛ أي القصور عن رؤية بعض الاختلالات الداخلية لكونها جزءاً من البنية التي تشرف عليها.

ب. الرقابة الخارجية:

وتمارسها أجهزة مستقلة خارج المنظمة تتمتع بمكانة مرموقة تمنحها قدرًا من الحرية والاستقلالية عن الضغوط التنفيذية الداخلية. وتكتسب الرقابة الخارجية شرعيتها من موضوعيتها المفترضة وبُعدها عن مواطن النفوذ والمصالح الداخلية. وقد يجادل الباحث الاجتماعي في أن هذه الموضوعية المفترضة هي أحياناً شرعية مُنتجة اجتماعياً أكثر منها حقيقة مطلقة.

III 4.4 الرقابة وطبيعة الانحراف: جدل الإيجابي والسلبي

يُميّز الفكر الإداري الحديث بين نوعين من الرقابة بحسب طبيعة الانحراف المرصود:

أ. الرقابة الإيجابية:

وتسعى إلى تحديد الانحرافات الإيجابية وفهم أسبابها بهدف تعزيزها والبناء عليها. وهذا النوع يُجسّد توجهاً نحو منطق الفرص بدلاً من منطق المخاطر، وهو ما يتوافق مع ما يُسميه علماء النفس الاجتماعي بنموذج "الوقاية والتطوير".²

¹ أحمد محمد غنيم (2005) أساسيات الإدارة في عصر العولمة. ص122
² محمد عيسى الفاعوري (2007) الإدارة بالرقابة عمان: دار كنوز المعرفة. ص26

ب. الرقابة السلبية:

وتنكبّ على كشف الأخطاء والانحرافات السلبية وتشخيص أسبابها وإيجاد سُبُل لتصحيحها ومنع تكرارها. وهي النموذج الأكثر حضوراً في الممارسة الرقابية التقليدية، وإن كانت الإدارة المعاصرة تتجه نحو تكاملٍ وظيفي يستوعب النوعين معاً.

III 4-5 الرقابة حسب أسلوب تنظيمها: المفاجئة والدورية والمستمرة**أ. الرقابة المفاجئة:**

تشتغل بمبدأ اللاتوقع وتهدف إلى رصد الأداء على حقيقته بعيداً عن أثر الاستعداد المسبق. وتكشف الدراسات السوسولوجية أن هذا النوع يوّلد في نفوس العاملين حالةً من القلق الدائم، وقد يُحفّز في الوقت ذاته على الاستعداد المستمر وانضباط السلوك.¹

ب. الرقابة الدورية:

وتمارس وفق جدول زمني منتظم يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً. وتتيح هذه الدورية للعاملين نوعاً من الاستعداد والتهيؤ مما يجعل طابعها وقائياً رادعاً أكثر منه كاشفاً محايداً.

ت. الرقابة المستمرة:

وتُمارَس طوال ساعات العمل دون انقطاع، وهي في تصوراتها المتطرفة تثير إشكاليات عميقة حول العلاقة بين المراقبة والكرامة الإنسانية وحق الفرد في هامشٍ من الحرية حتى في فضاء العمل.²

¹ ضرار العتيبي، وآخرون (2007) العملية الادارية مبادئ وأصول وعلم وفن (المجلد 1) عمان: دار اليازوري، ص 250
² ضرار العتيبي، وآخرون (2007)، نفس المرجع السابق

III-5: وسائل الرقابة الإدارية

تُعدّ الرقابة الإدارية إحدى الآليات الجوهرية لضبط سير العمل داخل التنظيمات، وهي في جوهرها عملية تقييم مستمرة تهدف إلى التحقق من مدى تحقق الأهداف المرسومة مسبقاً، والكشف عن الانحرافات، والعمل على تصحيحها أو الحد منها. وبعبارة أدق، فهي ليست مجرد نشاط تقني لقياس النتائج، بل هي ممارسة تنظيمية مركّبة تقوم على المقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير المحددة سلفاً، بما يسمح بإعادة توجيه الفعل الإداري نحو الفعالية والنجاعة.

غير أن الإشكال لا يكمن في تعريف الرقابة فحسب، بل في الوسائل المعتمدة لممارستها. فقد اختلف فقهاء الإدارة العامة في تحديد أدوات الرقابة، إذ تتراوح تصنيفاتهم بين ثلاث وأربع وست وحتى ثماني وسائل، وهو اختلاف يعكس الطابع المرن والمتغير لهذه الأدوات تبعاً للسياقات التنظيمية. غير أن القاسم المشترك بينهم يتمثل في أن اختيار وسيلة الرقابة يجب ألا يكون قراراً معيارياً جامداً، بل ينبغي أن يُترك لكل تنظيم وفق خصوصيته الهيكلية وطبيعة نشاطه. من منظور سوسيولوجي، لا يمكن فهم الرقابة بوصفها آلية خارجية مفروضة، بل باعتبارها بنية داخلية تتشكل عبر التفاعل بين الفاعلين التنظيميين. لذلك يؤكد بعض المنظرين، مثل مارشال ديموك، أن الرقابة ليست نظاماً يُصمم في الفراغ، بل هي ممارسة وظيفية يجب أن تتغلغل في مختلف مستويات التنظيم، مع إشراك الفاعلين في صياغتها حتى تكتسب شرعية اجتماعية داخل المؤسسة، وتتحول من أداة ضبط قسرية إلى آلية قبول وتنظيم ذاتي.

وفي هذا السياق، يمكن إبراز أهم الوسائل الرقابية الأكثر شيوعاً:

أ. التقارير الإدارية

تُعتبر التقارير الإدارية من أهم أدوات الرقابة المؤسسية، لما توفره من تحويل الفعل الإداري إلى معطيات قابلة للقياس والتحليل. فهي تمثل وسيطا معرفيا بين مستويات التنفيذ ومستويات القرار، حيث تُنقل من خلالها صورة منظمة عن سير العمل، تتضمن مؤشرات كمية ونوعية وزمنية.

من منظور سوسولوجي، لا تعد التقارير مجرد وثائق تقنية، بل هي شكل من أشكال "إنتاج المعرفة التنظيمية"، إذ تعكس كيفية إدراك الفاعلين لواقع العمل. غير أن أهميتها ترتبط بمدى صدقيتها وواقعيتها، خاصة عندما تصدر من المستويات التنفيذية، حيث تكون أقرب إلى الواقع اليومي للعمل. وتُرفع هذه التقارير بشكل دوري إلى المستويات العليا التي تتولى بدورها عملية تحليلها واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة، ما يجعل منها حلقة وصل بين الممارسة اليومية وصنع القرار الاستراتيجي.¹

ب. الملاحظة والتفتيش

تُجسد الملاحظة المباشرة أحد أقدم أشكال الرقابة وأكثرها ارتباطاً بالتفاعل الإنساني داخل التنظيم. فهي تقوم على حضور المسؤول الإداري في موقع العمل، ومتابعة كيفية أداء المهام والنتائج المحققة. وتكمن قيمتها في كونها تسمح بإدراك ما لا يمكن للتقارير أو الأرقام أن تعكسه، أي الجوانب غير المرئية من الأداء التنظيمي.

أما التفتيش، فيمثل شكلا أكثر تقنيا من الملاحظة، إذ يقوم على فحص شامل أو جزئي للعمليات الإدارية والمالية والفنية وفق معايير محددة مسبقا. ويأخذ التفتيش طابعا زمنيا (دوري أو مفاجئ)، أو موضوعيا (مالي، إداري، فني)،

أو نطاقيا (كلي أو جزئي)، كما قد يتم عبر أجهزة داخلية أو هيئات رقابية خارجية.²

¹ محمد رفعت عبد الوهاب ود إبراهيم عبد العزيز شيحا أصول الإدارة العامة دار المطبوعات الجامعية الإسكندرية 1998، ص 397
² د. موسى اللوزي، التنمية الإدارية، ط 2 عمان دار وائل للنشر 2002، ص 129

ومن منظور علم اجتماع التنظيم، لا ينظر إلى التفتيش فقط كأداة كشف، بل كآلية لإعادة إنتاج السلطة داخل المؤسسة، حيث يُعيد توزيع علاقات القوة بين الرتب الإدارية، ويُسهّم في تشكيل سلوك الموظفين عبر ما يشبه "الرقابة الاستباقية" الناتجة عن توقع التفتيش ذاته.

ت. الشكاوى والتظلمات

تمثل الشكاوى آلية رقابية ذات بعد اجتماعي مباشر، إذ تتيح للموظفين أو المواطنين التعبير عن اختلالات أو تجاوزات في الممارسة الإدارية. وهي بهذا المعنى تُعدّ شكلاً من أشكال "الرقابة القاعدية" أو "الرقابة من الأسفل إلى الأعلى".

سوسولوجياً، تعكس الشكاوى مستوى الثقة بين المواطن والمؤسسة، كما تكشف عن طبيعة العلاقة بين السلطة الإدارية والمجتمع. فكلما كانت قنوات الشكاوى فعالة وآمنة وشفافة، كلما ارتفعت درجة الشرعية المؤسساتية. غير أن فعالية هذه الآلية تبقى مشروطة بعدم تحويلها إلى مجرد إجراء شكلي، مثل صناديق الشكاوى أو الخطوط الساخنة التي تفقد فعاليتها عندما يغيب عنصر الجدية أو حماية المشتكي.¹

كما أن الخوف من الانتقام الإداري يمثل عاملاً بنوياً يجد من فاعلية هذه الآلية، ما يستدعي تطوير أطر قانونية ومؤسسية لحماية المبلغين، بما يضمن تحويل الشكاوى من فعل فردي محفوف بالمخاطر إلى ممارسة مؤسسية محمية.

ث. الموازنة:

تُعد الموازنة من أهم أدوات الرقابة الاقتصادية داخل التنظيمات، حيث لا تقتصر وظيفتها على التخطيط المالي، بل تمتد إلى ضبط وترشيد الإنفاق العمومي. فهي تمثل إطاراً معيارياً يحدد حدود التصرف في الموارد، ويتيح لاحقاً تقييم مدى الالتزام بها.

¹ سوزان و روز أكرمان الفساد والحكم، ترجمة فواد سروجي، ط1، الأهلية للنشر، عمان، 2003، ص 305

ومن منظور سوسبيولوجي-تنظيمي، يمكن اعتبار الموازنة أداة لتقنين السلوك الإداري، إذ تُحوّل الأهداف إلى أرقام ومعايير قابلة للقياس، مما يسمح بمراقبة الأداء من خلال مقارنة "المخطط" بـ"المنجز". كما أنها تكشف عن طبيعة توزيع السلطة داخل المؤسسة، خاصة في ما يتعلق بالإنفاق والموارد.

وتتعدد أنواع الموازنات (تشغيلية، نقدية، رأسمالية، وغيرها)، غير أن الموازنة التقديرية للمشتريات تُعد الأكثر حساسية من الناحية الرقابية، نظراً لتعدد المتدخلين فيها واتساع هامش التقدير، مما يجعلها مجالاً محتملاً للانحرافات إذا لم تُضبط بإجراءات واضحة وشفافة.¹

ومن هنا، فإن فعالية الموازنة لا تتوقف فقط على دقتها التقنية، بل أيضاً على بساطة إجراءاتها ووضوحها، لأن التعقيد المفرط قد يخلق بيئة خصبة للفساد بدل أن يجد منه.

III-6: مراحل العملية الرقابية وشروطه

أ. مراحل العملية الرقابية

● تحديد الأهداف والمعايير

تنطلق العملية الرقابية من تحديد الأهداف والمعايير التي ستُقاس في ضوءها نتائج الأداء. وهذه المرحلة ليست تقنية محايدة بل هي في جوهرها عملية اجتماعية تفاوضية تعكس توازنات القوة داخل المنظمة والأولويات القيمية للنخبة الإدارية. فالمعايير التي تختار وتلك التي تُستبعد، والكيفية التي تصاغ بها، تعبّر عن رؤية معينة للعمل وللأداء وللکفاءة.

● قياس الأداء الفعلي

¹ د. محمد يونس خان و د. هشام صالح غرابية، الإدارة المالية، مركز الكتب الاردني، عمان، 1986، ص 22

تتضمن هذه المرحلة جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بما تحقق فعلاً من أهداف ومهام وأنشطة. وتُشير الأبحاث السوسولوجية إلى أن القياس ليس فعلاً موضوعياً نقيماً بل هو فعلٌ اجتماعي مُثقل بالاختيارات المسبقة: ماذا نقيس؟ وكيف نقيس؟ ومتى نقيس؟ ومن يملك حق التقييم؟¹

• مقارنة النتائج بالمعايير والكشف عن الانحرافات

في هذه المرحلة يتجلى الطابع الصراعى المحتمل للرقابة: حين يتكشف الانحراف بين ما كان مأمولاً وما تحقق فعلاً، يبدأ نزاع تأويلي حول أسباب هذا الانحراف وتحديد المسؤوليات. وهنا تكتسب الرقابة طابعاً سياسياً داخلياً لا يمكن إغفاله في أي تحليل اجتماعي جاد.

• اتخاذ الإجراءات التصحيحية

تُمثل هذه المرحلة الخطوة العملية لاستعادة التوازن التنظيمي، وقد تأخذ أشكالاً متعددة: إعادة تدريب العاملين، أو مراجعة الأهداف والمعايير، أو إعادة هيكلة الصلاحيات والمسؤوليات، أو اتخاذ إجراءات تأديبية. وتكشف الدراسات السوسولوجية أن جودة هذه الإجراءات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بثقافة المنظمة السائدة: فالمنظمات التي تُؤمن بالتعلم من الأخطاء توظف الرقابة التصحيحية توظيفاً بناءً، بينما تحوّلها المنظمات القائمة على منطق العقاب والإدانة إلى أداة للتنفير والاستقالة الداخلية.

ب. شروط النظام الرقابي الفاعل

لا يمكن الحديث عن رقابة فاعلة في غياب جملةٍ من الشروط الموضوعية والإنسانية المتكاملة:²

أ. المشاركة في وضع المعايير:

¹ صالح مهدي حسن العامري و طاهر محسن منصور الغالي (2007) الادارة والأعمال (المجلد 1) عمان: دار وائل للنشر. ص 227
² صالح مهدي حسن العامري و طاهر محسن منصور الغالي (2007)، ص 228

يُجمع علم الاجتماع التنظيمي على أن إشراك العاملين في صياغة المعايير الرقابية التي سَتُطبَّق عليهم يُعزز قبولهم لها ويُقلِّل من مقاومتهم لها. فالمعايير المفروضة من أعلى تُواجه في الغالب بالامتنال الظاهري لا بالالتزام الحقيقي.

ب. الاعتماد على الحقائق لا على الضغط:

يستدعي النظام الرقابي الفاعل استبدال خطاب الإكراه والتهديد بخطاب الأدلة والحقائق الموضوعية، مما يجعل الرقابة أداة للإقناع والتوافق بدلاً من أن تكون أداة للسلطة الخشنة.

ت. المرونة التكييفية:

الرقابة الجامدة تنكسر أمام تعقيدات الواقع التنظيمي المتغيّر. والمرونة لا تعني التساهل بل تعني القدرة على التكيف مع الظروف المستجدة دون التضحية بالمبادئ الجوهرية.

ث. الملاءمة السياقية:

لا نظام رقابي مثالي يصلح لجميع المنظمات والسياقات. فالمنظمة الكبيرة المعقدة تحتاج إلى نظامٍ رقابي متطور وشامل، في حين تكفي الوحدة الصغيرة بآلياتٍ أبسط وأكثر مرونةً.

ج. السرعة في اكتشاف الانحرافات:

النظام الرقابي الفاعل هو القادر على رصد الانحرافات لحظة نشوئها بل والتنبؤ بها قبل وقوعها، وهو ما يُحوِّل الرقابة من نشاطٍ علاجي إلى نشاطٍ وقائي استباقي.

ح. الموضوعية وتجنّب الانحياز الذاتي:

يبقى الخطر الأكبر للرقابة كامناً في تحويلها إلى أداةٍ لتأكيد التوقعات المسبقة ومحاسبة من تسوء العلاقات معهم. وضمنان الموضوعية يستلزم بناء معايير واضحة وشفافة ومعلومة لجميع الأطراف.

خ. الكفاءة الاقتصادية:

النظام الرقابي الذي تتجاوز تكاليفه عائداته هو نظامٌ يُدمر القيمة بدلاً من أن يُتجهها، وهذه حقيقةٌ مغفول عنها في كثيرٍ من الممارسات الرقابية المتضخمة.

III.7: الرقابة في منظومة الوظائف الإدارية

تندرج الرقابة ضمن شبكة مترابطة من الوظائف الإدارية التي لا يمكن فهم أيٍّ منها بمعزل عن الأخرى، حيث تتداخل مع التخطيط والتنظيم والتوجيه في إطار نسق وظيفي متكامل. فالعملية الإدارية الحديثة تقوم على منطق التفاعل والتغذية الراجعة، مما يجعل الرقابة أداة ديناميكية تتأثر بباقي الوظائف وتؤثر فيها. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية تحليل العلاقة بين الرقابة وكل من التخطيط والتنظيم والتوجيه لفهم دورها الحقيقي في تحقيق الفعالية التنظيمية.¹

أ. الرقابة والتخطيط:

يُكرّر علماء الإدارة والاجتماع التنظيمي أن الرقابة والتخطيط وجهان لعملة واحدة. فالتخطيط يُنتج الأهداف والمعايير التي تعمل الرقابة في ضوءها، وتغذي نتائج الرقابة بدورها دورة تخطيطية جديدة بمعلومات واقعية ومحدّثة. هذه الدائرة التغذوية الراجعة هي قلب العقلانية التنظيمية الحديثة.

ب. الرقابة والتنظيم:

يسهم التنظيم الواضح في تيسير عملية الرقابة بصورة ملحوظة، إذ يُحدد بوضوح أدوار الأفراد ومسؤولياتهم وصلاحياتهم. وحين تتداخل الاختصاصات وتتشابك الصلاحيات، تغدو الرقابة عسيرةً ومكلفة بل وتتحول أحياناً إلى مصدرٍ للنزاعات والتوترات بدلاً من أن تكون أداةً للتنسيق والتوافق.

¹ د. عائشة بية زيتوني، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الإدارة العمومية الجزائرية بلدية البوني - مصلحة الحالة المدنية نموذجاً، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد 24 - عدد 53 - جوان 2018 ص ص 310-328

ت. الرقابة والتوجيه:

تسهم الرقابة — حين تُوظف بصورةٍ إيجابية وإنسانية — في الكشف عن جوانب الضعف في الأنماط القيادية وأساليب التعامل، وتُوفّر للمديرين معلوماتٍ بالغة الأهمية لتحسين فاعليتهم في التأثير على جماعات العمل وتوجيه سلوكياتها نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

8.III العلاقة بين التمثلات الاجتماعية والرقابة الإدارية

تُعد العلاقة بين التمثلات الاجتماعية والرقابة الإدارية داخل المؤسسات الحكومية من القضايا المركزية في علم الاجتماع التنظيمي، حيث لا تُمارس الرقابة بوصفها آلية تقنية محايدة، بل بوصفها ممارسة اجتماعية مشحونة بالمعاني، تتشكل داخل نسق من التصورات والتمثلات التي يبنها الفاعلون الاجتماعيون حول السلطة، الضبط، والثقة التنظيمية. وفي هذا السياق، تتداخل البنية الرسمية للمؤسسة مع البنية غير الرسمية لإنتاج أنماط مختلفة من التفاعل مع الرقابة.

❖ تأثير التصورات الذهنية للعاملين على تطبيق الرقابة الإدارية

إن التصورات الذهنية (Representations sociales) التي يحملها الموظفون حول الرقابة الإدارية تمثل محددًا حاسمًا في كيفية استقبالهم وتفاعلهم مع آليات الضبط الإداري. لذلك فإن التمثلات الاجتماعية ليست مجرد أفكار فردية، بل هي أنظمة معرفية مشتركة تُوجّه السلوك داخل الجماعات المهنية.

في هذا الإطار، تتراوح تمثلات الرقابة لدى الموظفين بين ثلاث صور أساسية¹:

- الرقابة كأداة تنظيم وتحسين الأداء

¹ المظفر م. م، صالح م. ه. (2019). الثقافة التنظيمية: أداة رقابة متقدمة لنظم الرقابة الادارية. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، (3)6، ص ص 289-320

- الرقابة كآلية ضبط وقمع ومراقبة صارمة

- الرقابة كإجراء بيروقراطي شكلي غير فعال

هذا التنوع في التمثلات يؤدي مباشرة إلى اختلاف في سلوك الامتثال الإداري؛ فحين تدرك الرقابة كآلية قمع،

يظهر سلوك مقاوم أو شكلي في الامتثال، بينما تؤدي التمثلات الإيجابية إلى تعزيز الانضباط الداخلي.

وتشير دراسات في علم الاجتماع التنظيمي إلى أن الثقافة التنظيمية تعد وسيطاً أساسياً في تشكيل هذه التمثلات،

حيث تؤثر القيم والمعايير السائدة في تفسير العاملين للرقابة الإدارية بوصفها إما دعماً أو تهديداً لهم .

كما تؤكد دراسات ميدانية أن الأداء الوظيفي يتأثر مباشرة بالثقافة التنظيمية باعتبارها إطاراً موجهاً للسلوك داخل

المؤسسة.

خلاصة الفصل الثالث

خلص هذا الفصل إلى أن الرقابة الإدارية تُعد من الوظائف الأساسية في الإدارة الحديثة، لما لها من دور في ضمان تحقيق الأهداف وتصحيح الانحرافات وتحسين الأداء. كما بيّن أن مفهوم الرقابة لا يقتصر على البعد التقني، بل يرتبط أيضاً بأبعاد اجتماعية وتنظيمية تعكس طبيعة السلطة والعلاقات داخل المؤسسة. وقد تناول الفصل أهم أهداف الرقابة وأهميتها، إضافة إلى تصنيفاتها المختلفة ووسائلها ومراحلها الأساسية. كما أبرز ارتباط الرقابة بباقي الوظائف الإدارية ودورها في تحقيق الانسجام والتنسيق داخل التنظيم. وفي الأخير، أكد الفصل أن فعالية الرقابة تبقى مرتبطة بمدى تقبل الأفراد لها وبالتمثيلات الاجتماعية السائدة حولها داخل المؤسسة.

الفصل الرابع الأداء المهني

تمهيد

يُعدّ مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم حضوراً وأعمقها أثراً في حقل علم الاجتماع التنظيمي وعلم الإدارة على حدّ سواء، إذ يمثّل الركيزة المحورية التي تقوم عليها العلاقة بين الفرد العامل ومنظومة العمل التي ينتمي إليها. ففي ظلّ التسارع المتواصل للتحوّلات الاقتصادية والاجتماعية، وما تفرضه من ضرورات التكيف المؤسسي والتنافسية المتجدّدة، باتت قضية الأداء الوظيفي تحتلّ مكانة الصدارة في أجندات البحث العلمي والإدارة الحديثة.

إنّ الباحث المدقّق في هذا الحقل يُلاحظ أنّ الأداء ليس مجرد إنجاز آلي للمهام الموكلة إلى الفرد، بل هو نتاج تفاعل ديناميكي معقّد بين جملة من المتغيرات: النفسية والاجتماعية والتنظيمية والبيئية. وما يُضفي على هذا الموضوع ثراءً معرفياً استثنائياً هو أنّه يتقاطع مع مباحث علم النفس الاجتماعي، وسوسيولوجيا العمل والمنظمات، ونظريات الحوافر والدوافع، ومناهج الإدارة العلمية الحديثة.

1.IV الإطار المفاهيمي حول الأداء المهني

1.1.IV تعريف الأداء

أ. لغة

لفهم أيّ مفهوم فهماً أصيلاً، لا بدّ من العودة إلى ينبوع اللغوي الذي نهل منه، إذ كثيراً ما يحمل الجذر اللغوي في طياته دلالاتٍ توجيهية تُضيء الأبعاد العميقة لما يُعبّر عنه. فكلمة "الأداء" في اللغة العربية مشتقة من الفعل الثلاثي "أدى" الذي يصوغ مصدره على وزن "إفعال"، وتعني في دلالتها العامة: القيام بالفعل وإنجازه على الوجه المطلوب، أو التعرّف على ماهية العمل والوفاء بمقتضياته وأدائه حتّى كاملاً غير منقوص.

وقد أشار بن هادية البليش (1979) إلى أنّ الفعل "أدى" من "يؤدّي" إلى "أداء" يعني الفعل والقيام به، وهذا يكشف عن بُعد حركي فاعل في دلالة المفهوم منذ جذره اللغوي؛ فالأداء لا يعني الكسل أو الانتظار، بل يعني الحركة والفاعلية والإنجاز المتواصل¹

ومن هذا المنطلق اللغوي، يتبيّن لنا أنّ المفهوم يحمل في جوهره معنى الإيفاء بالالتزام وتسليم الأمانة وبلوغ الغاية المنشودة، وهو ما يجعل من "الأداء" في السياقات الاجتماعية والتنظيمية مفهوماً بالغ الثراء، يتجاوز المعنى الضيق للتنفيذ الميكانيكي إلى آفاق أرحب من المسؤولية والكفاءة والالتزام الأخلاقي.

ب. اصطلاحاً

تتعدّد التعريفات الاصطلاحية للأداء تعدّداً يعكس تنوع زوايا النظر التي يتناول منها الباحثون هذه الظاهرة المركّبة. ويمكن القول إنّ هذا التعدّد ليس دليلاً على التناقض، بل هو مؤشّر على ثراء المفهوم واتساع حقله الدلالي. وفيما يلي أبرز التعريفات التي قدّمها رواد هذا الميدان:

يُعرّف عاطف محمد عبيد الأداء بأنّه مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم، وكذا معرفة سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء أداء مهامهم الوظيفية. ويتميّز هذا التعريف بتركيزه على بُعدين متكاملين: البعد الموضوعي المتمثّل في الإنجاز الفعلي، والبعد السلوكي الذي يهتمّ بطبيعة السلوك المصاحب لهذا الإنجاز.²

¹ علي بن هادية، بلحسين البليش، "القاموس الجديد للطلاب"، معجم عربي مدرسي، ط 1، الشركة التونسية للتوزيع، 1979.
² عاطف محمد عبيد، "إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، مصر 1964. ص 440

يرى منصور أحمد منصور أنّ الأداء عبارة عن كفاءة العامل في عمله ومسلكه، ومدى صلاحيته في النهوض بأعباء عمله وتحمل مسؤوليته خلال فترة زمنية معيّنة. وتتجلى في هذا التعريف ثلاثة أبعاد جوهرية: الكفاءة الوظيفية، والصلاحية للمهمة، والمسؤولية الزمنية، وهي أبعاد تُشكّل معاً النواة الصلبة لمفهوم الأداء في البيئات التنظيمية.¹

يذهب أحمد صقر عاشور إلى أنّ الأداء هو قيام العامل بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكوّن منها عمله. ويلاحظ في هذا التعريف ميلًا واضح نحو النظرة الوظيفية التحليلية التي تُفكّك العمل إلى مكوناته الجزئية، وهو ما يتلاقى مع المنهج الوصفي في علم الاجتماع التنظيمي.²

وفي ضوء هذه التعريفات، يتبيّن أنّ الأداء مفهوم ذو طابع توليفي يجمع بين الفعل والسلوك والكفاءة والمسؤولية. وإنّ المقاربة السوسولوجية تُضيف إلى هذه الأبعاد بُعداً آخر جوهرياً، وهو البُعد التفاعلي الاجتماعي الذي يضع أداء الفرد في سياقه الاجتماعي والتنظيمي، مؤكّداً أنّ الأداء ليس فعلاً فردياً منعزلاً، بل هو ظاهرة اجتماعية نشأت في سياق جماعي وتُفهم في ضوءه.

IV. 2. المفاهيم المرتبطة بالأداء

إنّ تناول الأداء بمعزل عن المنظومة المفاهيمية المحيطة به يُفضي حتماً إلى إدراك قاصر لطبيعته وأبعاده. لذا فإنّ المقاربة العلمية الرصينة تستلزم الإحاطة بالمفاهيم الحميمة المجاورة لمفهوم الأداء، والتي تتداخل معه أحياناً وتتمايز عنه أحياناً أخرى. وفيما يلي استعراض تحليلي لأبرز هذه المفاهيم:

IV 1.2 الإنجاز

يُشير مفهوم الإنجاز في السياق الوظيفي إلى الأسلوب أو الطريقة التي تُؤدّى بها الأنشطة المهنية، وهو في جوهره الأساس الذي يُقاس به الأداء وتُحدّد بموجبه درجته ونسبته. ويُميّز في هذا السياق بين الإنجاز كعملية ديناميكية متحرّكة، والأداء الفعلي بوصفه محصّلة مركّبة لهذه العملية. فالإنجاز إذن هو الفعل المنظم المتوجّه نحو غاية محدّدة، وهو ما يُسوِّغ لنا القول بأنّه يمثّل الوسيلة في حين يمثّل الأداء الغاية الفضلى.³

والتمييز بين الإنجاز والأداء ليس ترفاً نظرياً، بل هو ضرورة منهجية تتيح للباحث تتبّع مسار العمل من المدخلات إلى المخرجات، ورصد نقاط الاختلال التي قد تعترض هذا المسار على أيّ مستوى من مستوياته.

¹ منصور أحمد منصور، "المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة"، وكالة المطبوعات والنشر، الكويت 1973. ص101

² أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1985. ص189

³ أحمد صقر عاشور، المرجع نفسه

IV 2.2 الإنتاج

في المفهوم الاقتصادي الصناعي يُعدّ الإنتاج الجزء الجوهرية في منظومة التوزيع والاستهلاك، فهو يُمثّل الحصيصة المادية للجهود البشرية والموارد الطبيعية والتقنيات التكنولوجية المتضافرة. ويذهب نادر أحمد أبو شيخة (1983) إلى أنّ الإنتاج هو ذلك النشاط الذي يُمارَس من قِبَل الفرد أو المنظمة بالتضافر مع عناصر أخرى بغية إيجاد سلعة أو تقديم خدمة ذات منفعة، أي أنّ الإنتاج يُمثّل الحصيصة الكميّة الملموسة.¹

ولفهم الإنتاج فهماً أدقّ، تجدر الإشارة إلى التمييز الأساسي بين مفهومين جوهريين:

أ. الإنتاج

هو المقدرة على خلق الإنتاج باستخدام عوامل الإنتاج المحددة ضمن فترة زمنية معيّنة. وهو بذلك يُعبّر عن الطاقة الكامنة والقدرة التشغيلية للمنظمة أو الفرد.

ب. المنتج

هو إنتاج العمل الذي تمّ أدائه من طرف العامل. وينقسم إلى المنتج النهائي الموجه مباشرة للاستهلاك، والمنتج شبه المنتهي الذي يُمثّل استخدام المواد الأولية في الصناعة.

IV 3.2 المردودية

تُقاس المردودية بكمية الإنتاج وتُحسب وفق معطيات قاعدية تستند إلى علاقة ديناميكية بين المدخلات والمخرجات. وتتجلّى المردودية في مستويين رئيسيين: مردودية الآلة التي تُمثّل العلاقة بين الطاقة المبذولة والعمل المتحصّل عليه، ومردودية العامل التي تتمثّل في فاعليته وفعاليته في العملية الإنتاجية. وإنّ فهم المردودية في أبعادها الحقيقية يستدعي النظر إليها لا باعتبارها مؤشراً كمياً جامداً، بل باعتبارها نتيجة لتضافر عوامل إنسانية واجتماعية وتقنية في آنٍ واحد.

IV 3.2 الفعالية

تعني الفعالية نوعية الشيء الذي يُنتج نتائج متوقّعة، ونوعية الشخص القادر على إنجاز الأنشطة الموكلة إليه بأعلى مستوى من التميّز. وهي في جوهرها الجهد المثمر الذي يمكن ترجمته إلى نتائج وجيهة وملموسة. وتتمايز الفعالية

¹ نادرا أحمد أبو شيخة، " الكفاية الإنتاجية ووسائل تحسينها في المؤسسات العامة"، مطابع الدستور التجارية، عمان، الأردن 1983. ص34

عن المردودية في أنّها تُولي الاهتمام لنوعية النتائج وليس كمّيتها فحسب، وهو ما يجعلها المقياس الأكثر شمولاً وأبعد أثراً في تقييم الأداء الحقيقي للأفراد والمنظمات.¹

IV. 3. مكوّنات الأداء

لا يُمثّل الأداء كتلة مُبهمّة غير قابلة للتجزئة، بل هو بناء مترصّ الأجزاء متكامل العناصر، يمكن للباحث إخضاعه للتحليل والتفكيك للكشف عن مكوّناته الجوهرية. وتُشير الدراسات المتخصّصة إلى أنّ الأداء يتأسّس على ثلاثة مكوّنات محورية تُشكّل معاً الأساس الذي تُقاس بموجبه درجته وجودته:

IV 1.3 الأنشطة والمهام التي يتكوّن منها الأداء

تتمثّل المهمة أساساً في النشاط الفكري والعضلي الذي يقوم به العامل في ظروف معيّنة، بهدف تنفيذ عمليات رسمية موجّهة نحو بلوغ هدف أو غرض محدّد. وللكشف عن الأنشطة والمهام المكوّنة للأداء، تلجأ الدراسات التنظيمية إلى تقسيم العمل تقسيماً دقيقاً يمكن من وصف النشاط العملي وتجزئته إلى عناصره الأولية. وبهذا الأسلوب التحليلي يمكن تحديد مجموعة الحركات التي يقوم بها العامل في مدة زمنية محدّدة

IV 2.3 العلاقة بين الأنشطة والمهام

يُعدّ تجمّع الأنشطة والمهام أساساً في تنظيم العمل، إذ يقوم على تحديد علاقات التكامل والترابط بينها بما يضمن الانسجام والكفاءة. وتُسهم هذه العلاقات في إعادة تصميم العمل وتطويره وفق مقاربة منهجية قائمة على تحليل دقيق لبنية النشاط.²

ولا تقتصر الدراسة العلمية على تحليل المهام منفردة، بل تمتد إلى استكشاف العلاقات الداخلية والخارجية بينها، ويُفضي ذلك إلى فهم العمل كنظام متكامل تتفاعل مكوّناته بصورة ديناميكية.

كما يسمح هذا المنظور بإعادة هندسة العمل بما يحقق فعالية أكبر في الأداء المؤسسي.

IV 3.3 خصائص الفرد المؤثّرة في أداء العمل

¹ Le grand dictionnaire encyclopédique de XXème siècle », édition Philip Azzou, Paris, 2001. p 395

² Jaque le plat et Xavier Grung ; « Introduction à la psychologie de travail », 1^{ère} édition, Presse Universitaire de France, 1977 p67

لا يكتمل تحليل الأداء دون استحضار الفرد المؤدّي لهذا الأداء بكلّ ما يحمله من خصائص وقدرات وسمات. وتستلزم دراسة الجوانب المتغيّرة والثابتة في الأداء إجراء تحديد ميداني دقيق للخصائص التي ينبغي أن تتوفر في الفرد المنوط به أداء هذه الأنشطة. وتشمل هذه الخصائص الأبعاد المعرفية والمهارية والوجدانية، التي تتفاعل فيما بينها لتُشكّل الصورة الكاملة لمؤهلات الفرد الأدائية.¹

لذلك فإنّ هذه المكونات الثلاثة للأداء تمثّل الأساس الذي يُقاس به الأداء وتُبنى عليه معايير تقييمه. وإنّ الإغفال عن أيّ منها يُفضي بالضرورة إلى قصور في الفهم وخلل في التقييم.

IV. 4 مراحل الأداء

إنّ الأداء ليس لحظة آنية معزولة، بل هو مسيرة متواصلة تمرّ بمراحل متتالية ومتكاملة، تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالتحسين والتطوير، مروراً بالتوجيه والتشخيص والتقييم. وقد أفرد علماء الإدارة والسوسولوجيا التنظيمية حيزاً واسعاً لدراسة هذه المراحل وتحليل طبيعة التفاعل فيما بينها:²

IV. 1.4 عملية تخطيط الأداء

تخطيط الأداء عملية استراتيجية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعّال لأيّ عمل أو مهمة. وتتضمّن هذه العملية تحديد العمل المطلوب وتوصيفه وفقاً للتصميم التقني المناسب، مع الأخذ بعين الاعتبار قدرات وطاقات الموارد البشرية المتاحة، وكذا الاهتمام بظروف المنظمة وإمكانياتها والمناخ المحيط بها. ويُعدّ التخطيط السليم الضمانة الأولى لأداء ناجح، إذ إنّ ما لم يُخطّط له بدقة سيفتقر لاحقاً إلى معايير تقييمه والحكم عليه.

IV. 2.4 عملية توجيه الأداء

يُمثّل توجيه الأداء عملية اتصال مستمرة بين الرئيس والقائمين بالعمل، تهدف إلى ضمان توقّر الظروف المساعدة على تنفيذ الأداء وفق الخطة الموضوعية، ومواجهة التغيّرات الطارئة في ظروف الأداء سواء أكانت تغيّرات خارجية أم تغيّرات عائدة إلى القائمين بالعمل أنفسهم. ويتجاوز التوجيه معناه الأمر الضيق ليشمل الإرشاد والتيسير وخلق البيئة الملائمة للأداء المتميّز.

IV. 3.4 عملية تشخيص الأداء

¹ أحمد صقر عاشور، ص334

² علي سلمي، "إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2001. ص56

تُعدّ عملية تشخيص الأداء المحرك الحقيقي لبذل الجهود في الكشف عن مواطن الخلل ومعالجة أسباب القصور. وتضمن هذه العملية إجراءات الكشف عن "فجوة الأداء" وتحديد طبيعتها ومدى خطورتها، ثمّ البحث عن مصادرها ودراسة أسبابها وتحديد الآثار الناجمة عنها، والسعي لإيجاد السبل والآليات المناسبة للتخلّص منها وتحقيق تحسين مستدام في الأداء¹

IV. 4.4 عملية تقييم الأداء

يُعدّ تقييم الأداء عملية أساسية في إدارة الموارد البشرية، تهدف إلى قياس كفاءة العاملين وسلوكهم المهني، وتحديد قدرتهم على تحمّل المسؤوليات الحالية والاستعداد لتوتّي مناصب أعلى، كما يُسهم التقييم العادل والموضوعي في تحقيق العدالة التنظيمية داخل المؤسسة، مما يدعم اتخاذ قرارات إدارية فعّالة ويساعد على تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام.²

IV. 5.4 عملية تحسين وتطوير الأداء

تقوم فكرة تحسين الأداء في إطار إدارة الموارد البشرية على معالجة أوجه القصور والانحرافات في الأداء الفعلي، مهما كان مصدرها ضمن عناصر العمل المختلفة، كما تسعى عملية التطوير إلى الارتقاء بهذه العناصر ورفعها إلى مستويات أعلى بما يعزّز الكفاءة والفعالية معاً، ولا يُعدّ التحسين إجراءً ظرفياً، بل يُمثّل فلسفة مستمرة تقوم على مبدأ التحسين المستمر، حيث إنّ الأداء الجيّد في الحاضر لا يُعدّ كافياً لمواجهة متطلبات المستقبل.³

IV. 5. محددات الأداء

يتحدّد سلوك الأداء وفق نموذج Lawler et Later بثلاثة عوامل أساسية متفاعلة فيما بينها، وهي عوامل لا يمكن فهم الأداء الحقيقي بدون استيعابها جميعاً وفهم طبيعة التأثير المتبادل الذي يربطها ببعضها:⁴

أ. الجهد المبذول

¹ 10- علي سلمي ص165

² محمد بن دليم القحطاني، "تقييم الأداء، مداخل جديدة لعالم جديد"، دار النهضة العربية، جامعة الزقازيق 2002. ص162

³ علي سلمي، ص 177

⁴ Lawler, Edward E., III, John R. Hackman, and Lyman W. Porter. 1970. New Approaches to Employee Management. Vol. 1, Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.48-46 صفحة .

يتمثل الجهد المبذول في الحقيقة الفعلية لدرجة دافعية الفرد نحو الأداء. وهو ليس مجرد الطاقة الجسمانية المُنْفَقَة، بل هو التوجّه الإرادي الواعي نحو الإنجاز، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بمنظومة القيم والدوافع الداخلية للفرد.

ب. القدرات والخصائص الفردية

تتمثل في قدرات الفرد وخبرته السابقة ومهاراته المكتسبة، وهي التي تُحدّد في نهاية المطاف درجة فعالية الجهد المبذول. فالجهد العالي مع قدرات محدودة لن يُفضي إلى نتائج مرضية، والعكس صحيح.

ت. إدراك الفرد لدوره الوظيفي

يتمثل في تصوّرات الفرد وانطباعاته عن السلوكيات والأنشطة التي تتكوّن منها مهمّته، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة. وهو بُعد إدراكي ذو طابع اجتماعي بامتياز.

المعادلة الجوهرية للأداء

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

نموذج Hoom (1964)

تتفاعل هذه المحدّات الثلاثة فيما بينها وفق الفكرة التي قدّمها Hoom (1964)، حيث يُقدّم أداء الفرد في العمل باعتباره محصّلة تفاعل دافعيته للأداء مع قدراته عليه ومع إدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي. وصياغة هذه العلاقة في شكل معادلة ضربية يحمل دلالة عميقة: فانعدام أيّ عامل من هذه العوامل الثلاثة يُفضي إلى انعدام الأداء، بصرف النظر عن مستوى العوامل الأخرى.

ويتأثر الأداء بعوامل إضافية متعدّدة، أبرزها: الاختلاف في حجم العمل الذي قد يُلقى بظلاله على قدرة المؤسسة في الاستجابة للطلب؛ والتحسينات التطبيقية والإجرائية التي تُحدث أثراً مباشراً في معدّلات الإنجاز؛ والاختلاف الجغرافي في ظروف العمل وطبيعة البيئة المحيطة؛ فضلاً عن طبيعة وحدة العمل ذاتها التي قد تستدعي معدّلات أداء

متباينة¹

¹ Hoom, Lyman W. 1964. Organizational Behavior and Human Performance 1 (1): pp 11–26.16 .

IV. 6 أسباب ضعف أداء العاملين

رصدت الدراسات السوسولوجية والإدارية جملةً من الأسباب التي تُفضي إلى ضعف الأداء لدى العاملين، وإنّ تشخيص هذه الأسباب تشخيصاً علمياً دقيقاً هو الخطوة الأولى نحو المعالجة الناجعة. وتظهر هذه الأسباب في أشكال متعدّدة يمكن استعراضها على النحو الآتي:¹

- افتقار العاملين إلى المهارة اللازمة

لا يعرفون كيفية أداء العمل نتيجة غياب التدريب الكافي وضعف برامج التأهيل المهني، مما يجعل أداءهم قاصراً من البداية.

- غياب التغذية الراجعة البناءة

- يعتقد العاملون أنّ أداءهم جيّد لأنّ أحداً لم يُشر إلى خلاف ذلك، وهو ما يُرسخ عادات الأداء الدون المستوى.

- غموض معايير الأداء وعدم وضوح التوقعات

- لا يعرف العاملون ماذا يُفترض أن يعملوا لأنّ أحداً لم يُطلعهم على مستويات الأداء المطلوبة.

- الشعور بهامشية الدور الوظيفي

لا يرى العاملون أنّ وظائفهم أساسية للمنظمة، فتتعدم لديهم الدوافع الجوهرية للإبداع والتميّز.

- خلل في منظومة المكافأة والحوافز

يُكافأ بعض العاملين ليس من أجل الأداء المتميّز، بل يُعاد تصميم دورهم أو تخفيف عبئه، مما يفقد نظام الحوافز قدرته التحفيزية.

- ضعف الاتجاه الوجداني نحو الوظيفة

للعاملين موقف سلبي تجاه مسؤوليات ووظائفهم، ويفتقرون إلى الحماس والانتماء المؤسسي اللازمين للأداء المتميّز.

¹ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين، الفضل وهاشم " فوزي القيادي: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجيات متكامل "، ط 1، الوارث للنشر والتوزيع، 2006. ص 263

نجد مما لاسبق إنّ مجمل هذه الأسباب يكشف عن خلل في ثلاثة محاور رئيسية: خلل في منظومة التأهيل والتدريب، وخلل في منظومة الاتصال التنظيمي وتدفق المعلومات، وخلل في منظومة الحوافز والدوافع. وإنّ المعالجة الناجحة تستوجب التدخّل المتزامن على هذه المحاور الثلاثة.

IV. 7. مستويات الأداء

في إطار النظرية التنظيمية الحديثة، يُميّز بين مستويين رئيسيين للأداء يُمثّلان زاويتين متكاملتين في تقييم النشاط الإنساني داخل المنظمات:

IV. 1.7 مستوى الفعالية

يُتّصّد بمستوى الفعالية درجة تحقيق الأهداف بصرف النظر عن الإمكانيات المستعملة. فإذا كانت فعالية الفرد تجاه الأداء عالية، فإنّ أدائه سيكون جيّداً بصرف النظر عن حجم الإمكانيات التي تضعها المؤسسة تحت تصرّفه. والفرد الذي يتمتّع بدرجة عالية من الفعالية يستطيع بفضلها تغطية النقص في الموارد المادية وتقديم أفضل ما عنده لبلوغ الأهداف المسطّرة¹

IV. 2.7. مستوى الكفاءة

يُشير مستوى الكفاءة إلى تحقيق الأهداف وفق الإمكانيات المحدّدة مسبقاً، إذ يُظهر الفرد كفاءته في الأداء من خلال تحقيق ما يُطلب منه من مهام في صورة جيّدة رغم محدودية الموارد المتاحة. والمؤسسة توفّر للفرد الإمكانيات التي تُعدّ المساعد الأول له في تحقيق أداء عالٍ، وبالكفاءة يُوظّف الحدّ الأدنى من الموارد لبلوغ الحدّ الأقصى من النتائج.²

ويتجلّى الفرق الجوهرية بين المستويين في أنّ الفعالية تهتمّ بالنتيجة ذاتها (هل تحقّق الهدف؟) بينما تهتمّ الكفاءة بالعلاقة بين النتيجة والموارد المستهلكة (كيف تحقّق الهدف؟). والمنظمة الناجحة هي تلك التي تسعى إلى تحقيق المستويين معاً، أي الوصول إلى الأهداف المنشودة بأعلى مستوى من الفعالية وبأكفأ استخدام ممكن للموارد المتاحة.

¹ Jaque le plat et Xavier Grung p80

² Jaque le plat et Xavier Grung p80

IV. 8. نظريات الأداء

شكّل إدراك الدور المحوري للفرد في العملية الإنتاجية منطلقاً لتوجيه اهتمام الدارسين والباحثين نحو بلورة منظومة من النظريات التي تُفسّر الأداء الوظيفي وتُحلّل مكوّناته. وتتنوّع هذه النظريات في افتراضاتها المنهجية ومنطلقاتها الفكرية، غير أنّها تسعى جميعها إلى الإجابة عن سؤال جوهري: لماذا يُؤدّي الأفراد على النحو الذي يُؤدّون به؟

IV. 1.8. نظرية الإدارة العلمية

شاهدت الفترة الزمنية الواقعة بين 1900 و1920م تطوراً ملحوظاً في دراسة التنظيمات في إطار حركة الإدارة العلمية. وكان من أبرز روادها فريدريك تايلور (1855-1924) وهنري جانت (1861-1919) وفرانك جلبرت (1886-1924)، الذين ركّزوا على جملة من الأفكار المحورية (حمود، 2002، ص 26):

- استخدام الأسس العلمية لزيادة الإنتاج واعتماد الإدارة السليمة في اتّخاذ القرارات.
- اعتماد تقسيم العمل والتخصّص لرفع مستوى الأداء الإنتاجي.
- تطبيق الأسس العلمية في قياس الأداء من خلال دراسة الوقت والحركة.
- الإسهام في خلق التفاعل والتعاون بين الإدارة والعاملين في الخطوط التنفيذية.

IV. 2.8. نظرية التقييم الإداري (النظرية التقليدية)

تُعَدّ هذه النظرية من المداخل الكلاسيكية في الفكر التنظيمي، وقد ارتبطت بأعمال رواد مثل Henri Fayol وMary Parker Follett، حيث ركّزت على تحليل البنية الداخلية للمنظمة. وتنطلق من افتراض أساسي مفاده أنّ كفاءة الأداء التنظيمي ترتبط بكفاءة المدير وفعالية الهيكل التنظيمي. كما تؤكد على أهمية تحديد الأهداف بدقة، وتحديد الأعمال اللازمة لتحقيقها في إطار تقسيم وظيفي واضح. ويبي ذلك تجميع الأعمال المتشابهة ضمن وظائف متكاملة، ثم تنظيمها في أقسام إدارية مترابطة. وتهدف هذه العملية إلى تحقيق التنسيق والانسجام بما يضمن رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

IV 3.8 نظرية العلاقات الإنسانية

تُجسّد هذه النظرية ما يُعرف بمدخل العلاقات الإنسانية في التنظيم، وقد ارتبطت بأعمال Elton Mayo التي أبرزت أهمية العوامل النفسية والاجتماعية في تفسير سلوك العاملين داخل المؤسسة. فقد بينت تجارب هوثورن أنّ انخفاض الإنتاج لا يعود فقط إلى ظروف العمل المادية، بل إلى الإهمال المعنوي وغياب الاهتمام بالجانب الإنساني. كما أكّدت أنّ تحسين المناخ النفسي وإشباع حاجات العمال ينعكس إيجاباً على الكفاءة الإنتاجية. وفي السياق ذاته، توصّل Kurt Lewin إلى أنّ القيادة الديمقراطية تُعدّ الأكثر فعالية في تحفيز الأفراد. وعليه، فإنّ إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار يُسهم في تعزيز دافعيتهم وتحسين جودة أدائهم داخل المنظمة.¹

IV 4.8 النظرية الديمقراطية

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر، الذي قدّم إسهامات جوهرية في تحليل هياكل السلطة داخل التنظيمات وأساليب انسيابها. وقد انطلق في دراساته من محاولة فهم أسباب امتثال الأفراد للأوامر التنظيمية، ولماذا يلتزم العاملون بالتعليمات حتى في ظل غياب الرغبة الشخصية، ضمن منطلق "الطاعة التنظيمية". وميّز فيبر بين مفهومي القوة والسلطة، موضحاً أنّ السلطة ترتبط بشرعية اجتماعية ومؤسسية تجعل الأفراد يقبلون تنفيذ الأوامر الصادرة عن القادة. كما حدّد ثلاثة أنماط للسلطة هي: السلطة الكاريزمية، والسلطة التقليدية، والسلطة القانونية-العقلانية. ويُعدّ النموذج البيروقراطي عنده إطاراً تنظيمياً يركّز على الجوانب الشكلية والهيكلية أكثر من اهتمامه بالبعد الإنساني والسلوكي، وهو ما انتقدته المقاربات الحديثة لكونه يُهمّل دور العامل الإنساني في تحسين الأداء والإنتاجية.²

IV 5.8 نظرية التوقع

أرسى فيكتور فروم (Victor Vroom) أسس هذه النظرية التي ترى أنّ دافعية الفرد نحو الأداء هي محصّلة العوائد التي يتوقّع الحصول عليها، وشعوره باحتمالية الوصول إلى هذه العوائد من خلال أدائه. وتمثّل قوّة الجذب عند فروم في المنفعة المتوقّعة من العوائد، أمّا التوقّع فهو تقدير احتمالي لمقدار تحقّق هذه المنفعة.

$$\text{دافع الأداء} = \text{منفعة العوائد} \times \text{احتمال تحقيق الفوائد}$$

¹ هاني محمود الكايد، "علم النفس السلوك القيادي"، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن. ص ص 28-31

² هاني محمود الكايد ص ص 24-26

وقد تحوّلت مساهمة فروم إلى أداة فاعلة في تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية والمشاركة في اتخاذ القرارات، وإرساء نظام مكافآت شفاف يكون فيه الفرد على إطلاع تامّ بما يستحقّه مقابل ما يؤدّيه.

IV. 6.8. نظرية Z البيانية في الإدارة

توصّل وليام أوشي إثر دراسات وأبحاث ميدانية مستفيضة في الولايات المتحدة الأمريكية إلى ما سمّاه نظرية "Z"، التي تقوم فرضيتها المحورية على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين سبيلاً لرفع أدائهم الوظيفي. يُؤكّد أوشي أنّ أفضل استثمار هو ذلك الموجّه نحو الإنسان، لأنّه بالإنسان تستطيع المنظمات تجاوز معظم تحدّياتها. وتقوم نظرية "Z" على ثلاثة مبادئ جوهرية:¹

- **الثقة:** بين العاملين أنفسهم وبين الإدارة والعاملين، وهي الأساس الذي تقوم عليه كلّ علاقة عمل ناجحة.
- **الحنكة والمهارة:** تلك التي تُتيحها التجربة وطول ممارسة العمل وتنوّع الخبرات.
- **الألفة والمودّة:** بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وتعاون حقيقي ودعم متبادل.

IV. 9. أبعاد قياس الأداء

يُمثّل الأداء الركيزة الأساسية لكلّ مؤسسة تهدف إلى الدقة والجودة في الإنتاج، وبه يتمّ الكشف عن قدرات الفرد الحقيقية. ويمكن التمييز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن قياس أداء الفرد من خلالها:

أ. البعد الأوّل: كمية الجهد المبذول

تُعرّف عملية الجهد بأنّها تحريك للطاقة الفردية بهدف مواجهة الصعوبات والعوائق التي قد تعترض أداء الأفراد، حيث ينتج هذا الجهد عن تفاعل متطلبات العمل مع القدرات العضلية والذهنية ودافعية الفرد. ويمكن أن يتخذ هذا الجهد طابعاً حركياً أو فكرياً بحسب طبيعة النشاط المطلوب، وهو ما أشار إليه Norbert Sillamy سنة 1972. كما يُنظر إلى كمية الجهد باعتبارها مقدار الطاقة الجسدية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية محددة في أداء عمل معين. ويُعدّ هذا المفهوم أساساً لقياس الأداء من خلال مؤشرات كمية تعكس سرعة الإنجاز أو حجم الإنتاج في وحدة زمنية. وبذلك يشكل الجهد عنصراً محورياً في تحليل الكفاءة الوظيفية وربطها بمستوى الطاقة المبذولة في بيئة العمل.²

¹ هاني محمود الكايد ص ص 48-52

² N Robert Sillamy; <<Dictionnaire usel de psychologie >>, édition Chodard, Paris, France 1972. p130

ب. البعد الثاني: نوعية الجهد

يُتَّصَدُ بمفهوم الجودة مستوى أداء العمل ومدى مطابقتها الجهد المبذول لمواصفات ومعايير نوعية محددة سلفاً من طرف هيئات أو جهات مختصة. ويعني ذلك أنّ تقييم الأداء لا يقتصر على كمية الإنتاج أو سرعة الإنجاز، بل يمتد ليشمل دقة التنفيذ ودرجة الإتقان. ففي بعض أنواع الأعمال، لا يُعدّ الحجم أو السرعة معياراً حاسماً بقدر ما تُعدّ الجودة معياراً مركزياً للحكم على الكفاءة. لذلك، يُصبح التركيز موجهاً نحو تحقيق المطابقة للمعايير الفنية والمهنية المعتمدة. وبناءً عليه، تُعدّ الجودة بعداً أساسياً في قياس الأداء داخل مختلف الأنشطة التنظيمية.

ت. البعد الثالث: نمط الأداء

يقصد بنمط الأداء الأسلوب أو الطريقة التي يُبذل بها الجهد أثناء تنفيذ العمل، أي الكيفية التي تُنجز بها أنشطة الوظيفة الفعلية. ويُعدّ هذا النمط أساساً لقياس مدى انتظام الحركات أو الأنشطة التي يقوم بها الفرد، خاصة في الأعمال ذات الطابع الجسمي أو الحركي. ومن هذا المنطلق، تُشكّل أبعاد الأداء الثلاثة (كمية الجهد، السرعة، والجودة) محاور أساسية لاشتقاق معايير الفعالية، مع اختلاف أهميتها بحسب طبيعة العمل، حيث قد تغلب الكمية أو السرعة في بعض الحالات، بينما تُعطى الأولوية للجودة في حالات أخرى، أو يتم المزج بين أكثر من بعد. كما يمكن أن يتخذ سلوك الأداء شكلاً ظاهراً قابلاً للملاحظة مثل الحركات والمجهود المبذول، أو شكلاً ضمناً يتمثل في العمليات الذهنية غير المرئية. وبناءً على ذلك، تُعتمد جملة من الضوابط والمعايير عند تصميم مقاييس الأداء لضمان دقتها وموضوعيتها في التقييم.¹

10.IV. متطلبات جودة مقاييس الأداء

إنّ مقاييس الأداء ليست أدوات تقنية محايدة، بل هي بُنى معرفية تحمل في ثناياها افتراضات معيّنة عن طبيعة العمل والإنسان والمنظمة. ولذا يستلزم تصميمها الدقيق الالتزام بجملة من المعايير الجوهرية:

أ. الصدق (Validity)

يقتضي الصدق أن تُعبّر جوانب المقياس تعبيراً حقيقياً عن الأداء الفعلي للفرد، لا أكثر ولا أقل. وإنّ عدم صدق مقياس الأداء يُرجع عادةً إلى سببين: إما احتواء المقياس على عوامل خارجية لا تخضع لرقابة الفرد ولا تُعبّر عن سلوكه الفعلي في العمل، أو عدم احتوائه على جوانب هامة تؤثر حقيقةً في درجة الأداء وجودته.

¹ أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 51-54

ب. الثبات (Reliability)

يعني الثبات أن يُعطي المقياس نتائج متسقة عند تطبيقه في ظروف مماثلة. صحيح أن أداء الفرد قد يتقلب بطبيعته، وهو ليس عيباً في المقياس، بل العيب يكمن في أن يبقى الأداء ثابتاً نسبياً في حين تعكس قيم المقياس تفاوتاً كبيراً، وذلك نتيجة إهمال القائم بالمقياس أو قصور في خبرته بأساليب التقييم.

ت. يُسر الاستخدام (Usability)

يُعدُّ يُسر الاستخدام شرطاً عملياً لا غنى عنه، إذ يُمكن المقياس من الانتشار الواسع والتطبيق الفعلي في الميدان. وتشمل هذه الخاصية سهولة المقياس ووضوحه، وإمكانية تطبيقه في وقت معقول ودون جهد مُرهق، مع الحفاظ على دقة النتائج وموضوعيتها.

مما سبق نجد أنه لا بدّ من توافر الشروط الأساسية للمعايير المستخدمة في تقويم الأداء، مع ضرورة استخدام كلا النوعين من المعايير: تلك التي تقيس السلوك والنشاطات، وتلك التي تقيس الأهداف المحقّقة. فالجمع بين المعيارين يُوفّر صورة أكثر شمولاً وأبعد عن الأحادية والقصور.

11.IV. عناصر تقييم الأداء

تتضمّن عملية تقييم الأداء جملةً من الإجراءات التطبيقية التي تُسهم في ضمان خصائص التقييم وموثوقيته وفاعليته. ويستلزم تحقيق تقييم سليم الانتباه إلى العناصر الآتية:¹

أ. المقوم أو المشرف المباشر

يتمتع المشرف المباشر بميزات تجعل منه الخيار الأمثل للتقييم، وتتمثل أبرزها في قربه من الفرد العامل وبالتالي قدرته على ملاحظة عمله وأدائه بصورة مباشرة ومستمرة.

- امتلاكه القدرة الأكبر على تحليل وتفسير وتقييم المرؤوسين وفقاً للأهداف والخطط التنظيمية.

- قدرته على ربط العوائد التي يستحقها الفرد بأدائه الفعلي ربطاً موثقاً ودقيقاً.

ب. الزملاء

¹ سهيلة محمد عباس علي حسين علي "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، شارع الجمعية المكية، 2001. ص 245

يُمثّل الزملاء مصدراً ثرياً للمعلومات التقييمية نظراً لتعاملهم المباشر مع أداء بعضهم. غير أنّ الاستعانة بهم في التقييم تستلزم توافر شروط أساسية:

- أن يكونوا في مواقع تُتيح لهم الملاحظة المستمرة لسلوك زملائهم وأدائهم.
- أن تسود الثقة الكاملة بين الأفراد العاملين تجاه بعضهم البعض.
- أن يكون القائمون بالتقييم في المستوى والدرجة الوظيفية ذاتها للمُقيّمين.

ت. فترة ووقت التقييم

يوصي خبراء إدارة الموارد البشرية بجعل التقييم دورياً ومنتظماً لما لذلك من أثر بالغ في تعديل السلوك وتحسين الأداء. فالتقييم الدوري الذي يُزوّد بموجبه الأفراد بتغذية راجعة على نتائج أدائهم يُمكنهم من تشخيص مواطن ضعفهم وتصحيح مساراتهم في الوقت المناسب.

ث. إجراءات التقييم

بعد تحديد موضوع التقييم وتوقيتته، لابدّ من اتباع إجراءات منضبطة في تنفيذ العملية. ولعلّ أهمّ هذه الإجراءات مقابلة العمّال لإمدادهم بالمعلومات التي تتعلّق بهم مباشرةً، إذ يُسهّم الإفصاح الصريح عن نتائج التقييم في تعزيز ثقة العاملين بالمنظمة ورفع دوافعهم نحو التحسين.¹

IV. 12 طرق تقييم الأداء

أ. المجموعة الأولى: طرق التقييم التقليدية (الوظيفية)

وهي طرق تعتمد أساساً على التقديرات الشخصية للرؤساء في الحكم على أداء المرؤوسين، وغالباً ما تفتقر إلى معايير موضوعية دقيقة، ومن أبرزها:

- **طريقة الترتيب البسيط:** تقوم على ترتيب العاملين من الأفضل إلى الأقل أداءً، وتتميز بالبساطة والوضوح، لكنها تبقى عرضة للتأثيرات الذاتية والعلاقات الشخصية .
- **طريقة المقارنة المزدوجة:** تعتمد على مقارنة كل عامل بجميع زملائه بشكل فردي، مما يسمح بتحديد ترتيب أكثر دقة نسبياً .

¹ نظمي شحادة وآخرون " إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار الهفاء للنشر والتوزيع 2000 عمان، ص ص77-78

- **طريقة التدرّج**: تصنيف الأداء ضمن فئات محددة مسبقاً مثل (ممتاز، مرضٍ، غير مرضٍ)، ثم إدراج كل عامل ضمن الفئة المناسبة .
- **طريقة التدرّج البياني**: تقييم العاملين بناءً على مجموعة صفات أو خصائص مهنية تُمنح درجات متفاوتة وفق مستوى توافرها .
- **طريقة قوائم المراجعة**: استخدام قوائم سلوكية جاهزة، ويقوم المقوم بتحديد ما ينطبق على أداء العامل بنعم أو لا .
- **طريقة المواقف الحرجة**: تسجيل السلوكيات الإيجابية والسلبية ذات التأثير المباشر في الأداء خلال فترة زمنية معينة، بهدف تكوين صورة دقيقة عن الأداء الفعلي .

ب. المجموعة الثانية: طرق التقييم الحديثة

- وهي أساليب أكثر تطوراً تسعى إلى رفع مستوى الموضوعية وربط التقييم بمتطلبات العمل الفعلية، ومن أهمها¹:
- **مقياس التدرّج السلوكي**: يجمع بين التدرّج البياني والمواقف الحرجة، ويعتمد على تحديد سلوكيات فعلية مرتبطة مباشرة بطبيعة العمل .
 - **مقياس الملاحظات السلوكية**: يقوم على تقييم دقيق للسلوكيات المهنية وفق أوزان معيارية محددة، بما يعزز الدقة والموضوعية .
 - **طريقة الإدارة بالأهداف**: تعتمد على تحديد أهداف مشتركة بين العامل ورئيسه، ثم قياس الأداء بناءً على مدى تحقيق النتائج المتفق عليها .
 - **طريقة مراكز التقييم**: تُستخدم خاصة في تقييم وتطوير القدرات الإدارية، من خلال قياس مهارات التخطيط والتنظيم والعلاقات الإنسانية وأساليب التفكير .
- وبذلك يتضح أن الانتقال من الطرق التقليدية إلى الطرق الحديثة يعكس تطوراً في فلسفة التقييم، من التركيز على التقدير الذاتي إلى الاعتماد على معايير سلوكية ونتائج قابلة للقياس، بما يضمن عدالة أكبر وفعالية أعلى في إدارة الموارد البشرية.

¹ نظمي شحادة وآخرون، ص ص 83 - 84.

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة

الميدانية

تمهيد:

يعد الجانب المنهجي أحد أهم المراحل في أي دراسة علمية، إذ يحدد الكيفية التي يتم بها الانتقال من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي، من خلال ضبط الأدوات والإجراءات التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات وتحليلها. وفي هذه الدراسة، تم بناء الإطار المنهجي بما يتلاءم مع طبيعة الموضوع المتمثل في التمثلات الاجتماعية للرقابة الإدارية وأثرها على الأداء المهني، وذلك داخل مؤسسة بريد الجزائر بولاية الجلفة. وقد شمل هذا الإطار الدراسة الاستطلاعية، والمنهج المعتمد، وأدوات جمع البيانات، ومجتمع الدراسة وعينتها، إضافة إلى الأساليب الإحصائية والمجالين الزماني والمكاني.

1.V الدراسة الاستطلاعية

تعد الدراسة الاستطلاعية من المراحل الأساسية في البحث العلمي، إذ تسبق الدراسة الميدانية الفعلية وتهدف إلى تكوين تصور أولي عن ميدان البحث والظاهرة المدروسة، كما تساعد الباحث على التعرف على ظروف إجراء الدراسة، واكتشاف الصعوبات والعوائق المحتملة، والتأكد من ملاءمة أدوات جمع البيانات لأهداف البحث

- إجراءات تطبيق الدراسة الإستطلاعية

تم اجراء الدراسة الإستطلاعية بمؤسسة بريد الجزائر بالجلفة خلال شهر ماي 2026 على الموظفين الإداريين بالبريد المركزي البالغ عددهم 33موظف اداري حيث تم توزيع 20 استبيان على الموظفين الإداريين وقد قسمت الاستبيان على ثلاث محاور

- المحور الاول: البيانات الشخصية يشمل 3 أسئلة

- المحور الثاني: التمثلات الثقافية يشمل من 4 إلى 8 أسئلة

- المحور الثالث: التمثلات الإدارية يشمل من 4 إلى 8 أسئلة

وتوصلت إلى عدة تعديلات بعد القيام بالدراسة الاستطلاعية :

- تجنب بعض العبارات الغامضة التي يصعب على المبحوث الاجابة عنها

- التعديل في صياغة بعض العبارات

- وضع أسئلة الاستبيان ملائمة مع طبيعة الدراسة

2.V صعوبات الدراسة

لا يخلو أي بحث علمي من جملة من الصعوبات والتحديات المنهجية والميدانية التي قد تعترض سيره، خاصة في الدراسات الاجتماعية التي تتسم بتعدد المتغيرات وتشابك العوامل المؤثرة فيها. وقد واجهت هذه الدراسة عددا من الصعوبات التي تطلبت بذل جهد إضافي لتجاوزها وضمان سير البحث وفق الأهداف المحددة، ومن أبرزها:

– كثرة التنقل إلى مؤسسة بريد الجزائر من أجل توزيع استمارات الاستبيان واسترجاعها من المبحوثين .

- صعوبة جمع المبحوثين في وقت واحد بسبب اختلاف أوقات حضورهم وتباين جداول عملهم خلال الفترات اليومية، مما استدعى تكرار الزيارات للمؤسسة لضمان استكمال عملية جمع البيانات .
 - ضيق الوقت المخصص لإنجاز الدراسة الميدانية بالتزامن مع الالتزامات الأكاديمية الأخرى .
 - صعوبة الحصول على بعض المعلومات والبيانات المرتبطة بموضوع الدراسة لاعتبارات تنظيمية وإدارية .
 - تفاوت درجة تعاون المبحوثين في الإجابة عن الاستبيان، حيث أبدى بعضهم تحفظاً أو تردداً في تقديم المعلومات المطلوبة .
 - الجهد المبذول في تفرغ الاستبيانات وتميزها ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS.
 - محدودية المراجع والدراسات السابقة المتخصصة التي تناولت موضوع الدراسة في البيئة الجزائرية، مما استلزم توسيع نطاق البحث في المصادر المختلفة .
- ورغم هذه الصعوبات، فقد تم تجاوزها من خلال المثابرة والتنظيم الجيد لمراحل البحث، الأمر الذي مكّن من استكمال الدراسة وتحقيق أهدافها العلمية.

3.V منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر الاجتماعية داخل المؤسسات، خاصة تلك المتعلقة بالتمثيلات الاجتماعية وسلوك الأفراد المهني. ويقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، ثم تحليل العلاقات القائمة بين متغيراتها بهدف تفسيرها وفهمها في سياقها التنظيمي والاجتماعي. ومن خلاله تم التطرق إلى التمثيلات الاجتماعية للرقابة الإدارية بوصفها متغيراً مستقلاً، والأداء المهني بوصفه متغيراً تابعاً، مع محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بينهما داخل مؤسسة بريد الجزائر.

4.V أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، نظراً لكونه يسمح بجمع معلومات كمية منظمة من عدد من الأفراد في وقت وجيز، كما يتيح قياس الاتجاهات والآراء المتعلقة بموضوع الدراسة.

وقد صيغت العبارات بشكل يسمح بقياس درجة الاتفاق أو الاختلاف لدى أفراد العينة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. كما تم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين، وثباتها عبر معامل الثبات الإحصائي (ألفا كرونباخ) لضمان موثوقية النتائج.

5.V مجتمع الدراسة وعينتها

- **المجتمع:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة بريد الجزائر على مستوى ولاية الجلفة، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطا بموضوع الرقابة الإدارية وممارساتها اليومية داخل المؤسسة.
- **عينة الدراسة:** فقد تم اختيارها بطريقة مناسبة لطبيعة البحث، حيث بلغت 30 مفردة من العمال. وتمثل هذه العينة فئة ميدانية تسمح بجمع بيانات أولية حول التمثلات الاجتماعية للرقابة الإدارية، رغم محدودية حجمها، إلا أنها تعطي مؤشرات دالة تساعد في تحليل الظاهرة المدروسة. وقد تم اختيار أفراد العينة وفق مبدأ التوفر والقدرة على الاستجابة، مع مراعاة التنوع في بعض الخصائص المهنية كلما أمكن ذلك.

6.V الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تفرغ ومعالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS، باعتباره من أهم البرامج الإحصائية في البحوث الاجتماعية، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، أهمها:

- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل الاختلاف.
- معامل الالتواء والتفلطح.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ.
- معامل الصدق.
- معامل ارتباط بيرسون.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط
- تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر التمثلات الاجتماعية للرقابة الإدارية على الأداء المهني

وتسمح هذه الأساليب بتفسير العلاقات الإحصائية بين متغيرات الدراسة بشكل دقيق وموضوعي، بما يدعم اختبار الفرضيات.

7.V المجال الزمني والمكاني للدراسة

أ. المجال المكاني:

تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة بريد الجزائر بولاية الجلفة، باعتبارها الإطار التنظيمي الذي تتم فيه ممارسة الرقابة الإدارية وتشكيل التمثلات الاجتماعية لدى العمال.

حيث تُعد وحدة بريد الجزائر بالجلفة مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-43 لسنة 2002، وبدأت نشاطها سنة 2003 بعد فصلها عن اتصالات الجزائر. تقع الوحدة بشوارع الأمير عبد القادر وسط مدينة الجلفة.

تتمثل مهمتها الأساسية في تقديم الخدمات البريدية والمالية للمواطنين، مع السعي إلى تحسين جودة الخدمات وتوسيع الشبكة البريدية عبر مختلف مناطق الولاية. كما تعمل على تطوير استخدام الإعلام الآلي وتحديث أساليب التسيير والتسويق.

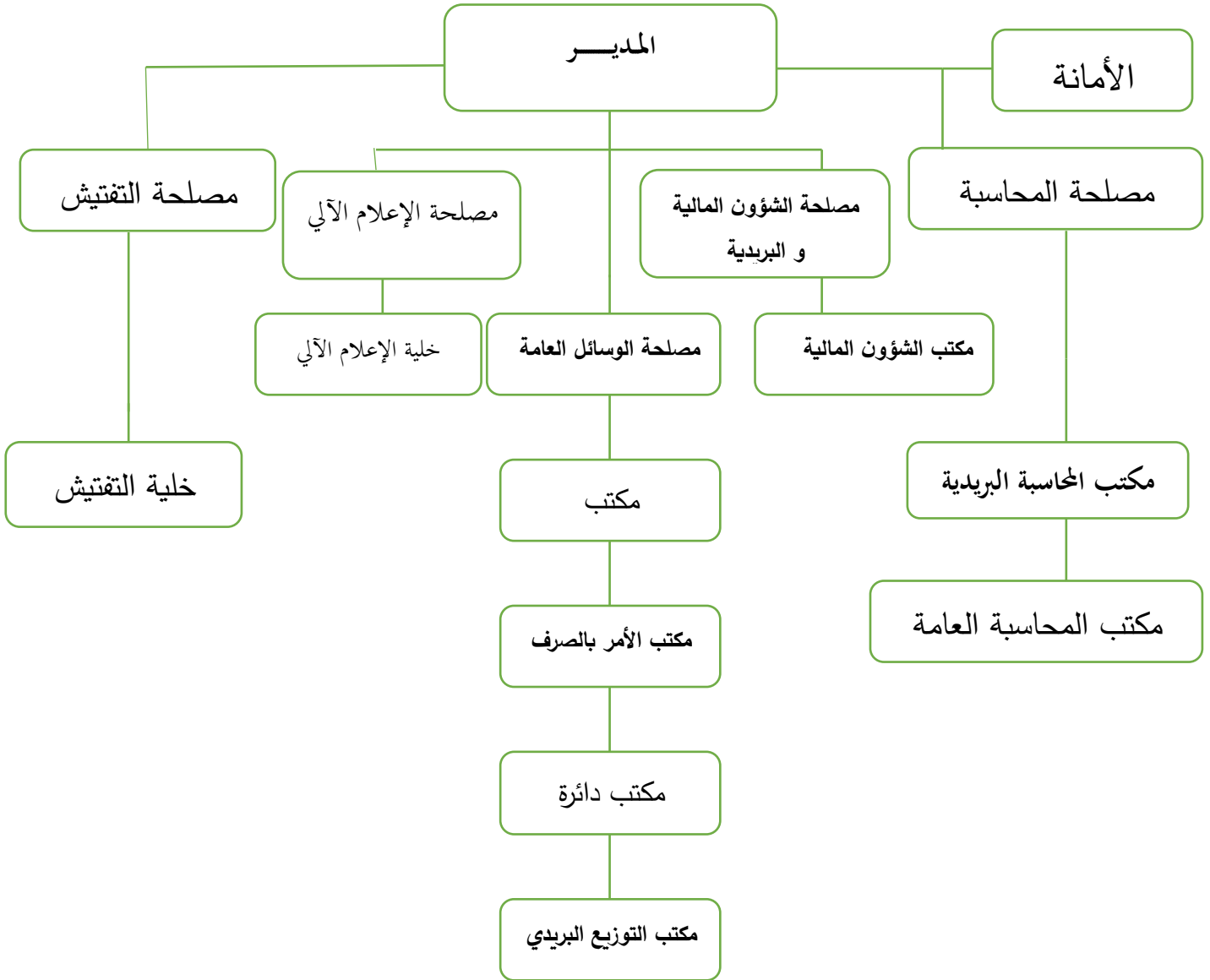
تضم الوحدة عدداً كبيراً من العمال موزعين على المكاتب البريدية المنتشرة عبر الولاية، وتعتمد هيكلها تنظيمياً يتكون من ثلاثة أقسام رئيسية: قسم المصالح المالية والبريدية، وقسم التجارة والتسويق، وقسم الإدارة العامة والوسائل.

وتواجه المؤسسة تحديات مرتبطة بالمنافسة والانفتاح الاقتصادي، مما يدفعها إلى تطوير خدماتها وتحسين أدائها لضمان رضا الزبائن واستمرارية نشاطها.

شكل 1 شعار بريد الجزائر



شكل 2 الهيكل التنظيمي لبريد الجزائر



ب. المجال الزمني:

تم تنفيذ الجانب الميداني للدراسة خلال السنة الجامعية 2026/2025، وذلك في الفترة التي تم فيها توزيع الاستبيان وجمع البيانات ومعالجتها إحصائياً، وهي مرحلة امتدت على عدة أسابيع حسب ظروف العمل داخل المؤسسة.

وبذلك يشكل هذا الإطار المنهجي القاعدة الإجرائية التي انطلقت منها الدراسة، حيث تم ربط الجانب النظري بالمعطيات الميدانية من أجل اختبار الفرضيات وتحليل أثر التمثلات الاجتماعية للرقابة الإدارية على الأداء المهني لعمال مؤسسة بريد الجزائر.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، تبين أن الأداة صالحة وملائمة لطبيعة الدراسة، إذ أثبتت قدرتها على قياس التمثلات الاجتماعية للرقابة الإدارية والأداء المهني بشكل دقيق ومنظم، كما سمحت بجمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي. وقد تأكدت صلاحيتها من خلال ملاءمة فقراتها لموضوع البحث، ووضوح صياغتها، إضافة إلى خضوعها للتحكيم العلمي الذي عزز صدقها، واعتماد مؤشرات الثبات التي أكدت اتساقها الداخلي، مما يجعلها أداة موثوقة تعكس بصورة أقرب الواقع المدروس داخل مؤسسة بريد الجزائر.

الفصل السادس

الدراسة الميدانية

تمهيد

يُعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة الميدانية، إذ يمثل المرحلة التطبيقية التي يتم من خلالها الانتقال من الإطار النظري إلى الواقع الميداني، قصد التحقق من فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. وقد حُصص لعرض وتحليل وتفسير البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة بواسطة الاستبيان، باعتباره الأداة الأساسية المعتمدة في جمع المعطيات المتعلقة بموضوع البحث.

ولضمان الدقة العلمية في معالجة البيانات واستخلاص النتائج، تم الاعتماد على برنامج IBM SPSS Statistics بوصفه أحد أهم البرامج الإحصائية المستخدمة في البحوث الاجتماعية والإنسانية، حيث أتاح إجراء مختلف التحليلات الإحصائية اللازمة لدراسة العلاقة بين متغيرات البحث واختبار مدى صحة الفرضيات المطروحة.

وقد تم توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية الملائمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، تمثلت فيما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية، لوصف الخصائص العامة لأفراد العينة وتحليل استجاباتهم.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لقياس اتجاهات أفراد العينة ومستوى تشتت إجاباتهم.
- معامل الاختلاف، لقياس درجة التجانس بين استجابات المبحوثين.
- معامل الالتواء والتفلطح، للتحقق من مدى اعتدالية توزيع البيانات.
- معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، للتأكد من درجة اتساق أداة الدراسة وموثوقيتها.
- معامل الصدق، للتحقق من صلاحية الأداة لقياس ما وُضعت من أجله.
- معامل ارتباط بيرسون، للكشف عن طبيعة وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط، لقياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع واختبار الفرضيات التفسيرية للدراسة.

وعليه، سيتم في هذا الفصل عرض النتائج المتوصل إليها وتحليلها وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، بما يسمح بفهم أعمق للظاهرة المدروسة واستخلاص الاستنتاجات العلمية المرتبطة بها.

1.VI التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة

بلغ حجم عينة الدراسة (30) مفردة، وتم توزيعها وفق مجموعة من الخصائص الديموغرافية كما يلي:

1.1.VI توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول 3 توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	18	60.0%
أنثى	12	40.0%
المجموع	30	100%



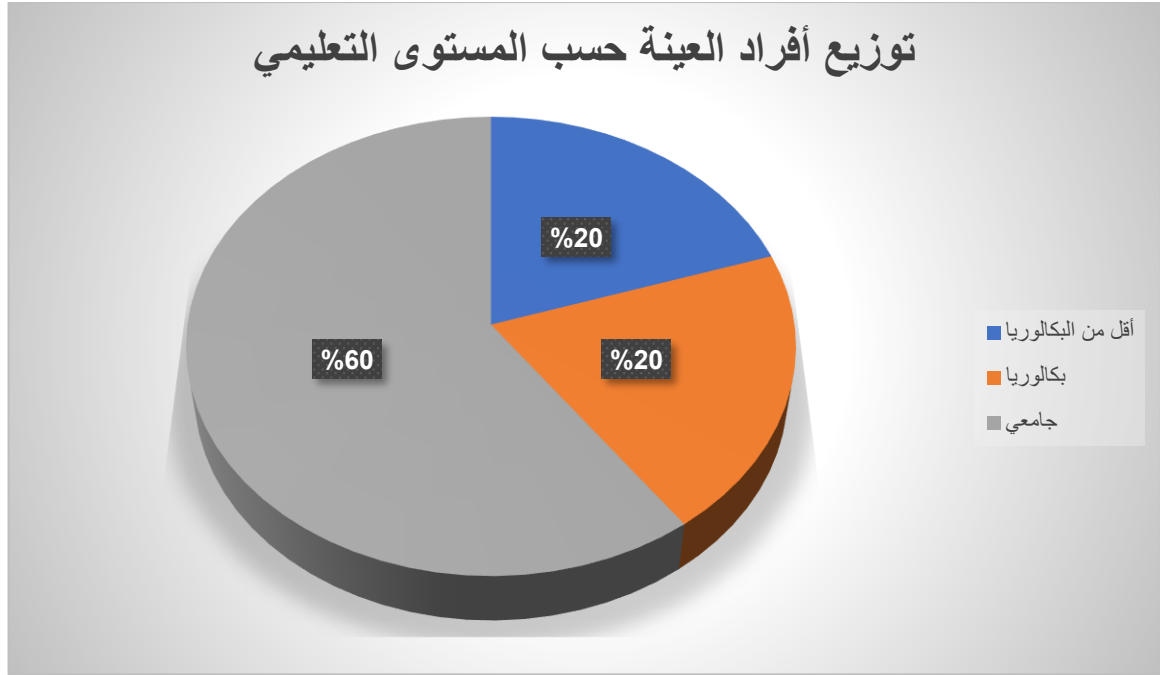
يتبين من خلال نتائج الجدول أن فئة الذكور شكّلت النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة بلغت 60%، في حين مثّلت فئة الإناث نسبة 40%. ويمكن إرجاع هذا التفاوت النسبي إلى طبيعة البيئة المهنية والإدارية السائدة داخل المؤسسة محل الدراسة، والتي ما تزال تعرف حضوراً أكبر للذكور، لا سيما في الوظائف ذات الطابع التقني والتنظيمي والإشرافي.

كما تعكس هذه المعطيات وجود قدر معتبر من التنوع الاجتماعي والمهني داخل المؤسسة، وهو ما من شأنه أن يسهم في إثراء بيئة العمل من خلال تعدد وجهات النظر واختلاف أنماط التفاعل مع الثقافة التنظيمية وآليات الرقابة الإدارية. ويُعد هذا التنوع عنصراً مهماً في فهم سلوك العاملين ومستوى استجابتهم للسياسات التنظيمية والإدارية المعتمدة داخل المؤسسة.

2.2.VI توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

جدول 4 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
20.0%	6	أقل من البكالوريا
20.0%	6	بكالوريا
60.0%	18	جامعي
100%	30	المجموع



تُظهر نتائج الجدول أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي بنسبة بلغت 60%، وهي نسبة تعكس ارتفاع مستوى التأهيل العلمي والمعرفي داخل المؤسسة محل الدراسة. ويُفسّر ذلك بكون الوظائف الإدارية والتقنية المعاصرة أصبحت تتطلب كفاءات أكاديمية ومهارات تخصصية متقدمة، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة والتحول نحو الرقمنة واعتماد الأنظمة الذكية في تسيير مختلف الأنشطة الإدارية والتنظيمية.

كما يشير هذا الارتفاع في المستوى التعليمي إلى امتلاك العاملين لقدرات معرفية ومهنية تؤهلهم للتكيف مع التغيرات التنظيمية واستيعاب أساليب العمل الحديثة، فضلاً عن تعزيز قابلية التفاعل الإيجابي مع آليات الرقابة الإدارية والتقنيات الرقمية المستخدمة داخل المؤسسة. ومن ثم، فإن المستوى التعليمي المرتفع يُعد من العوامل المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي ورفع كفاءة تنفيذ السياسات التنظيمية والإدارية.

3.2.VI توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

جدول 5 توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	3	10.0%
من 5 إلى 10 سنوات	12	40.0%
أكثر من 10 سنوات	15	50.0%
المجموع	30	100%

توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل



تُبيّن نتائج الجدول أن نسبة معتبرة من أفراد العينة، قُدّرت بـ50%، يمتلكون خبرة مهنية تتجاوز عشر سنوات، وهو ما يعكس توفر رصيد مهني ومعرفي مهم داخل المؤسسة محل الدراسة. وتُعد الخبرة المهنية الطويلة مؤشراً على تراكم المعارف التطبيقية والقدرة على التعامل مع مختلف المواقع الإدارية والتنظيمية بكفاءة وفعالية.

كما يعكس ارتفاع نسبة ذوي الأقدمية الكبيرة درجة من الاستقرار الوظيفي والإداري داخل المؤسسة، الأمر الذي يسهم في ترسيخ الثقافة التنظيمية وتعزيز أنماط الالتزام الإداري لدى العاملين. فالعاملون ذوو الخبرة الطويلة غالباً

ما يكونون أكثر إدراكًا لقيم المؤسسة وقواعدها التنظيمية، وأكثر قدرة على التكيف مع متطلبات العمل والمحافظة على استمرارية الأداء.

ومن ناحية أخرى، فإن وجود فئة متوسطة الخبرة بنسبة 40% يساهم في تحقيق نوع من التوازن داخل المؤسسة، من خلال الجمع بين الخبرة المهنية المتراكمة والقدرة على التفاعل الإيجابي مع التغيير والتطورات التقنية الحديثة، وهو ما قد ينعكس إيجابًا على ديناميكية العمل وفعالية الأداء التنظيمي.

3.VI تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات الاستبيان، وذلك وفق تدرج يتراوح بين درجة (1) ودرجة (5)، بما يسمح بقياس مستوى الموافقة بدقة وموضوعية. ويوضح الجدول الآتي توزيع درجات هذا المقياس ومستويات الموافقة المقابلة لها:

جدول 5 مقياس ليكرت الخماسي لتحليل نتائج الاستبيان

الدرجة	مستوى الموافقة
5	موافق بشدة
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

ويُعد هذا المقياس من الأدوات الإحصائية الشائعة في الدراسات الميدانية، نظرًا لقدرة على تحويل الاتجاهات والآراء إلى بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، بما يتيح استخلاص مؤشرات دقيقة حول متغيرات الدراسة.

4.VI تحليل الثبات والصدق

1.3.VI. معامل الثبات ألفا كرونباخ

تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة، وذلك بهدف التحقق من مدى ثبات الاستبيان وصلاحيته للاستخدام في التحليل الإحصائي.

ويُظهر الجدول الآتي نتائج معامل الثبات حسب محاور الاستبيان:

جدول 6 نتائج معامل الثبات حسب محاور الاستبيان

ألفا كرونباخ (α)	عدد العبارات	المحور
0.84	10	التمثيلات الثقافية والأداء الإداري
0.87	10	التمثيلات الإدارية والأداء التقني
0.89	20	الاستبيان ككل

وثُبتت القيم المحصّل عليها أن معامل ألفا كرونباخ في جميع المحاور قد تجاوز الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.70)، وهو ما يعكس تمتع أداة الدراسة بدرجة مرتفعة من الثبات والاتساق الداخلي. كما تشير القيمة الكلية للاستبيان (0.89) إلى موثوقية عالية في قياس المتغيرات محل الدراسة، بما يضمن إمكانية الاعتماد على النتائج المستخلصة في التحليل والتفسير العلمي.

2.4.VI معامل الصدق

تم حساب معامل الصدق الذاتي من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

جدول 7 نتائج معامل الصدق

المحور	معامل الثبات	معامل الصدق
التمثلات الثقافية والأداء الإداري	0.84	0.92
التمثلات الإدارية والأداء التقني	0.87	0.93
الاستبيان ككل	0.89	0.94

تشير النتائج إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الصدق، وهو ما يعني أن الاستبيان يقيس فعلاً الأبعاد التي وُضع من أجل قياسها.

5.VI تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

المحور الأول: التمثلات الثقافية والأداء الإداري

جدول 8 تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الثقافية والالتزام الإداري

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
1	مرتفعة	0.71	4.10	الثقافة والتزامك بالتعليمات
7	مرتفعة	0.79	3.97	العادات الاجتماعية والقرارات المهنية
3	مرتفعة	0.76	4.07	الخلفية الثقافية والتعاون الإداري
7	مرتفعة	0.74	3.97	الحلول الإدارية والقيم الثقافية
9	مرتفعة	0.81	3.87	التقاليد الاجتماعية والرقابة الإدارية
9	مرتفعة	0.88	3.87	صعوبة تطبيق التعليمات المخالفة للأعراف
6	مرتفعة	0.77	4.00	المعتقدات الثقافية والتغيير الإداري

5	مرتفعة	0.78	4.03	احترام التقاليد والأداء الإداري	8
8	مرتفعة	0.80	3.93	الأعراف الاجتماعية والالتزام بالوقت	9
1	مرتفعة	0.75	4.10	الثقافة المؤسسية والالتزام الإداري	10

المتوسط العام للمحور الأول

المتوسط العام	الانحراف المعياري العام	الأهمية النسبية
3.99	0.78	79.8%

تشير النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي مرتفع لدى أفراد العينة نحو أثر الثقافة في تعزيز الالتزام الإداري، حيث بلغ

المتوسط الحسابي العام (3.99)، وهو ما يعكس مستوى موافقة مرتفعاً نسبياً على فقرات هذا المحور.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بكون الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من قيم ومبادئ وأنماط سلوكية تشكل إطاراً مرجعياً

يوجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة، ويسهم في ضبط ممارساتهم الإدارية. كما يتضح أن للقيم الاجتماعية والمعايير

الثقافية السائدة دوراً محورياً في بناء أنماط الالتزام الوظيفي، من خلال تعزيز الشعور بالانتماء والالتزام بالقواعد

التنظيمية.

وعليه، فإن النتائج تؤكد أن الأعراف والتقاليد والمعتقدات الثقافية لا تقتصر على كونها عناصر اجتماعية عامة،

بل تمتد لتؤثر بشكل مباشر في مستوى الالتزام بالتعليمات الإدارية، وكذلك في مدى قابلية العاملين للتفاعل مع

التغيير التنظيمي داخل المؤسسة.

المحور الثاني: التمثلات الإدارية والأداء التقني

جدول 9 تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الرقابة الإدارية والأداء التقني

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	
6	مرتفعة	0.73	4.13	الرقابة وجودة الأداء التقني	11
4	مرتفعة	0.72	4.17	طريقة الرقابة ودقة العمل التقني	12
7	مرتفعة	0.70	4.10	الرقابة وتحسين المهارات التقنية	13
6	مرتفعة	0.73	4.13	ملاحظات الرقابة وتجنب الأخطاء	14
10	متوسطة	0.96	3.27	الرقابة الصارمة وحدّ الإبداع (عكسي)	15
6	مرتفعة	0.71	4.13	عدالة الرقابة والتركيز التقني	16
8	مرتفعة	0.74	4.07	تفضيل الرقابة على النتائج	17
4	مرتفعة	0.69	4.17	الشفافية في الرقابة والثقة بالأداء	18
2	مرتفعة	0.66	4.20	الرقابة وتطوير أدوات العمل التقني	19
1	مرتفعة	0.64	4.23	الرقابة الفعالة والإنتاجية التقنية	20

المتوسط العام للمحور الثاني

المتوسط العام	الانحراف المعياري العام	الأهمية النسبية
4.06	0.73	81.2%

تُظهر النتائج أن أفراد العينة يتبنون اتجاهًا إيجابيًا نحو دور التمثيلات الإدارية في تحسين الأداء التقني، حيث يُنظر إليها باعتبارها آلية تنظيمية أساسية تسهم في رفع كفاءة العمل وجودته داخل المؤسسة.

كما تؤكد المعطيات الإحصائية أن الرقابة الفعالة تمثل أداة مهمة في تقليل الأخطاء المهنية، وتحسين جودة المخرجات، ورفع مستوى الإنتاجية التقنية، من خلال ضمان الالتزام بالإجراءات والمعايير المعتمدة ومتابعة تنفيذها بصورة دقيقة.

وفي المقابل، سجلت العبارة رقم (15) متوسطًا حسابيًا أقل نسبيًا مقارنة ببقية العبارات، وهو ما يعكس وجود تحفظ لدى بعض أفراد العينة، يتمثل في التخوف من أن تؤدي الرقابة الصارمة إلى تقييد المبادرة الفردية والحد من الإبداع التقني داخل بيئة العمل، الأمر الذي يشير إلى ضرورة تحقيق توازن بين الرقابة الفعالة ودعم حرية الابتكار.

6.VI معامل الاختلاف

يُحسب معامل الاختلاف وفق الصيغة التالية:

$$CV = (\sigma / \bar{x}) \times 100$$

ويُستخدم هذا المؤشر الإحصائي لقياس درجة التشتت النسبي في إجابات أفراد العينة مقارنة بالمتوسط الحسابي، بما يسمح بتحديد مستوى التجانس أو التباين في الاستجابات.

جدول 10 معامل الاختلاف لمحاو الدراسة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
التمثيلات الثقافية والأداء الإداري	3.99	0.78	19.5%
التمثيلات الإدارية والأداء التقني	4.06	0.73	17.9%

تُشير القيم المسجلة لمعامل الاختلاف إلى انخفاض نسبي في درجة التشتت بين إجابات أفراد العينة، حيث بقيت جميع القيم دون مستويات مرتفعة، وهو ما يعكس وجود تجانس واضح في اتجاهات الباحثين نحو محاور الدراسة. كما يدل هذا التقارب على اتساق في التصورات والآراء المتعلقة بالتمثيلات الثقافية والتمثيلات الإدارية والأداء التقني داخل المؤسسة محل الدراسة، مما يعزز موثوقية النتائج الإحصائية المتوصل إليها.

7.VI اختبار اعتدالية البيانات

جدول 11 اختبار اعتدالية البيانات

المحور	الالتواء	التفطح	التفسير
التمثيلات الثقافية والاداء الإداري	-0.64	0.58	توزيع طبيعي
التمثيلات الإدارية والأداء التقني	-0.71	0.63	توزيع طبيعي

بما أن قيم الالتواء والتفطح تقع ضمن المجال المقبول إحصائياً (± 1)، فإن ذلك يدل على أن توزيع البيانات يقترب من التوزيع الطبيعي، وهو ما يحقق شرطاً أساسياً من شروط استخدام الاختبارات المعلمية.

وبناءً عليه، يمكن اعتماد الاختبارات الإحصائية المعلمية في تحليل بيانات الدراسة، مثل معامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي، وتحليل التباين (ANOVA)، وذلك لكونها تتطلب افتراض الاعتدالية في توزيع

البيانات. ويُعزز هذا التحقق من طبيعة التوزيع موثوقية النتائج الإحصائية ودقتها في تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة.

8.VI اختبار الفرضيات

1.8.VI الفرضية الأولى

نص الفرضية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمثلات الثقافية والاداء الإداري.

اختبار معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)

يُحسب معامل ارتباط بيرسون وفق الصيغة التالية:

$$r = \frac{\sum(x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{[\sum(x - \bar{x})^2 \sum(y - \bar{y})^2]}}$$

ويُستخدم هذا الاختبار لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين كميين.

جدول 12 نتائج معامل ارتباط بيرسون

المتغيرات	معامل الارتباط (Pearson r)	مستوى الدلالة (Sig)
التمثلات الثقافية ↔ الاداء الإداري	0.782	0.000

تُظهر النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين التمثلات الثقافية والاداء الإداري.، حيث بلغ معامل الارتباط (0.782)، وهو ما يدل على قوة العلاقة واتجاهها الإيجابي. كما أن قيمة مستوى الدلالة (0.000) أقل من (0.05)، مما يجعل العلاقة ذات دلالة إحصائية عالية.

وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الأولى التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمثلات الثقافية والاداء الإداري.

2.8.VI الفرضية الثانية

• نص الفرضية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمثلات الإدارية والأداء التقني.

جدول 13 اختبار الارتباط (معامل بيرسون)

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التمثلات الإدارية ↔ الأداء التقني	0.801	0.000

تُبيّن النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين التمثلات الإدارية والأداء التقني، حيث بلغ معامل الارتباط (0.801)، وهو ما يعكس قوة العلاقة واتجاهها الإيجابي بين المتغيرين. كما أن قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) أقل من (0.05)، مما يدل على أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية معنوية عالية.

وعليه، يمكن الاستنتاج أن فعالية التمثلات الإدارية تسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء التقني للعاملين داخل المؤسسة، من خلال تعزيز الالتزام بالإجراءات، وتقليل الأخطاء، ورفع جودة الأداء. وبالتالي يتم قبول الفرضية الثانية.

9.VI تحليل الانحدار الخطي البسيط

1.9.VI أثر التمثلات الثقافية على الأداء الإداري

جدول 14 نتائج تحليل الانحدار

المؤشر	R	R ²	Beta	Sig
القيمة	0.782	0.611	0.76	0.000

تُظهر نتائج نموذج الانحدار وجود أثر إيجابي قوي للتمثلات الثقافية على الأداء الإداري ، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.611$) ، ما يعني أن التمثلات الثقافية تفسر ما نسبته 61.1% من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء الإداري لدى أفراد العينة، وهي نسبة مرتفعة إحصائيًا تعكس قوة النموذج التفسيري.

كما يشير معامل الانحدار المعياري ($Beta = 0.76$) إلى وجود تأثير مباشر موجب ذي دلالة معنوية، وهو ما تؤكدُه قيمة الدلالة الإحصائية ($Sig = 0.000 < 0.05$) وبناءً عليه، يمكن القول إن التمثلات الثقافية تُعد متغيرًا تفسيريًا مهمًا في تحديد مستوى الأداء الإداري داخل المؤسسة محل الدراسة.

2.9.VI أثر التمثلات الإدارية على الأداء التقني

جدول 15 أثر التمثلات الإدارية على الأداء التقني

المؤشر	R	R ²	Beta	Sig
القيمة	0.801	0.642	0.79	0.000

تُبين نتائج تحليل الانحدار وجود أثر إيجابي قوي للتمثلات الإدارية على الأداء التقني، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.642$)، مما يدل على أن التمثلات الإدارية تفسر 64.2% من التغيرات في مستوى الأداء التقني للعاملين داخل المؤسسة، وهي نسبة مرتفعة تعكس قوة العلاقة التفسيرية بين المتغيرين.

كما يشير معامل الانحدار المعياري ($Beta = 0.79$) إلى وجود تأثير مباشر موجب ودال إحصائياً، وهو ما تؤكدُه قيمة الدلالة الإحصائية ($Sig = 0.000 < 0.05$)، مما يعني أن هذا التأثير ليس عشوائياً بل ذو دلالة علمية. وبناءً عليه، يمكن القول إن التمثلات الإدارية تمثل متغيراً مؤثراً بصورة جوهرية في تحسين الأداء التقني داخل المؤسسة محل الدراسة.

خلاصة الفصل

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الأساسية التي يمكن عرضها على النحو الآتي:

- وجود تأثير قوي وذو دلالة إحصائية لتمثلات الثقافة على الأداء الإداري ، بما يعكس أهمية البعد الثقافي في توجيه السلوك الإداري داخل المؤسسة.
- وجود علاقة إيجابية قوية بين التمثلات الإدارية والأداء التقني ، مما يؤكد دور الرقابة في تحسين جودة الأداء ورفع الكفاءة التقنية للعاملين.
- تمتع أداة الدراسة بدرجات مرتفعة من الثبات والاتساق الداخلي، بما يعزز موثوقية النتائج المتوصل إليها.
- تحقق شرط الاعتدالية في توزيع البيانات، الأمر الذي سمح باستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية في التحليل.
- وجود تجانس واضح في اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة، مما يدل على تقارب تصوراتهم واستجاباتهم.

كما بيّنت النتائج في مجملها أن المؤسسات التي تعتمد ثقافة تنظيمية إيجابية وتطبق آليات رقابة إدارية فعالة تكون أكثر قدرة على تحسين مستوى الأداء العام ورفع الكفاءة التنظيمية، بما ينعكس إيجاباً على فعالية العمل وجودة المخرجات.

الخاتمة

الخاتمة

في ضوء ما أسفرت عنه هذه الدراسة، يتبين أن الرقابة الإدارية لم تعد تُحتزل في كونها وظيفة تنظيمية تهدف إلى متابعة الأداء والكشف عن الانحرافات وتصحيحها، بل أصبحت تمثل آلية اجتماعية ومؤسسية تساهم في توجيه السلوك المهني للأفراد وضبط العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة. فهي تؤدي دورًا محوريًا في تعزيز فعالية العمل الإداري، وترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة، وتحقيق الانسجام بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن فعالية الرقابة الإدارية لا تتحدد فقط بمدى صرامة الإجراءات والأنظمة المعتمدة، وإنما تتأثر بدرجة كبيرة بالتمثيلات الاجتماعية التي يبنها العاملون حولها. فالرقابة التي تُدرك باعتبارها وسيلة للتوجيه والتحسين والدعم المهني تُساهم في رفع مستويات الالتزام والأداء، في حين أن التمثيلات السلبية المرتبطة بها قد تؤدي إلى مشاعر النفور والمقاومة وتنعكس سلبيًا على المردودية المهنية.

ومن هذا المنطلق، تؤكد الدراسة أن نجاح السياسات الرقابية داخل المؤسسات لا يرتبط بالجانب التقني والإجرائي فحسب، بل يستدعي أيضًا مراعاة الأبعاد الرمزية والثقافية والإدراكية التي تشكل تصورات الموظفين واتجاهاتهم نحو الرقابة. فالمؤسسة الحديثة هي تلك التي تنجح في إرساء توازن بين متطلبات الضبط الإداري ومقتضيات البعد الإنساني والاجتماعي للعاملين.

وعليه، يمكن القول إن بناء تمثيلات اجتماعية إيجابية تجاه الرقابة الإدارية من شأنه أن يحولها من أداة للضبط والإكراه إلى آلية للتنمية التنظيمية وتعزيز الثقة المؤسسية، بما يضمن استدامة الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية داخل مؤسسة بريد الجزائر.

التوصيات والاقتراحات

استنادًا إلى النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم جملة من التوصيات التي من شأنها تعزيز فعالية الرقابة الإدارية وتحسين تمثيلات العاملين تجاهها، وتتمثل فيما يلي:

- اعتماد مقاربة رقابية تشاركية تقوم على إشراك العاملين في فهم أهداف الرقابة وآلياتها، بما يعزز تقبلهم لها ويُثمي التمثيلات الإيجابية المرتبطة بها.
- العمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية والثقة المتبادلة والحوار المهني، بما يساهم في تقوية الانتماء المؤسسي والالتزام الوظيفي.

- تكثيف برامج التكوين والتأهيل المهني للفئات الوظيفية التي تُظهر مستويات أداء أقل، وربطها بآليات تحفيز مادية ومعنوية مناسبة.
- مراجعة نظم تقييم الأداء بما يضمن الموضوعية والعدالة، مع توفير تغذية راجعة مستمرة وبناءة تساعد الموظفين على تطوير كفاءاتهم المهنية.
- مراعاة الفروق الفردية والاجتماعية والمهنية بين العاملين عند تطبيق الإجراءات الرقابية، بما يحقق التوازن بين متطلبات الانضباط الإداري واحترام خصوصيات الأفراد.
- تعزيز قنوات الاتصال الداخلي بين الإدارة والموظفين، بما يسمح بتوضيح أهداف الرقابة وتقليص التأويلات السلبية المرتبطة بها.
- إجراء دراسات دورية حول تمثلات العاملين واتجاهاتهم نحو مختلف الممارسات الإدارية، بهدف الاستفادة من نتائجها في تطوير السياسات التنظيمية وتحسين مناخ العمل.

المراجع

المراجع

أ. كتب

1. ابن شوفي بشرى التصورات الاجتماعية مقارنة نظرية في مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 5 العدد 4 جامعة الوادي الجزائر ، ديسمبر 2017،
2. ابن منظور ابو الفضل (1970) لسان العرب والمحيط بيروت: دار لسان العرب
3. أحمد صقر عاشور، " إدارة القوى العاملة "، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1985.
4. أحمد محمد غنيم (2005) أساسيات الادارة في عصر العولمة.
5. بلال ريم، "علاقة التمثلات الاجتماعية للعمل بالشعور بالانتماء الى المؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسة نافطال لولاية معسكر"، مجلة المواقف للبحوث والدراسات في المجتمع والتاريخ، العدد8، الجزائر، 2013.
6. حنا نصر الله (2008) الادارة العامة (المفاهيم والتطبيقات) (المجلد 1) عمان: دار زهران للنشر والتوزيع. ص
7. سراج الغرياني طلال، الرقابة الإدارية وأجهزتها في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد 53، الرياض،
8. سهيلة محمد عباس علي حسين علي " إدارة الموارد البشرية "، ط1، دار وائل للطباعة والنشر ، شارع الجمعية المكية، 2001.
9. سوزان و روز أكرمان الفساد والحكم، ترجمة فؤاد سروجي، ط1، الأهلية للنشر، عمان، 2003 ،
10. صالح مهدي حسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي (2007) الادارة والأعمال (المجلد 1) عمان: دار وائل للنشر.
11. صالح مهدي حسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي (2007)،
12. ضرار العتيبي، وآخرون (2007) العملية الادارية مبادئ وأصول وعلم وفن (المجلد 1) عمان: دار اليازوري،
13. عاطف محمد عبيد، " إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية "، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، مصر 1964.
14. عباس علي (2008) الرقابة الادارية في منظمات الأعمال المجلد (1) عمان: دار اثناء للنشر والتوزيع.
15. عبد الغفار حنفي، وعبد السلام أبو قحف (2004) أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال الاسكندرية الدار الجامعية،
16. عزام محمد أبو الحمام، الإعلام الثقافي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2020،

17. علاق البشير (2008) الادارة الحديثة نظريات ومفاهيم (المجلد 1) عمان: دار اليازوري،
18. علي بن هادية، بلحسين البلشيش، " القاموس الجديد للطلاب "، معجم عربي مدرسي، ط 1، الشركة التونسية للتوزيع، 1979.
19. علي سلمى، " إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية "، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2001. ص 56
20. علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال ، دار إثراء للنشر و التوزيع، ط 1 ، 2008 ، عمان، الأردن
21. محمد بن دليم القحطاني، " تقييم الأداء، مداخيل جديدة لعالم جديد "، دار النهضة العربية، جامعة الرقازيق 2002.
22. محمد رفعت عبد الوهاب ود إبراهيم عبد العزيز شيحا أصول الإدارة العامة دار المطبوعات الجامعية الإسكندرية 1998،
23. محمد عيسى الفاعوري (2007) الادارة بالرقابة عمان: دار كنوز المعرفة.
24. محمد فريد الصحن، وسعيد محمد المصري (1997) ادارة الاعمال مصر: الدار الجامعية للنشر.
25. محمد يونس خان و د. هشام صالح غرايبة، الإدارة المالية، مركز الكتب الاردني، عمان، 1986،
26. محي الدين الأزهرى، الإدارة من وجهة نظر المنظمة ب ط دار الفكر العربي، مصر، بدون سنة . ص301.
27. المظفر م. م.، صالح م. ه. (2019). الثقافة التنظيمية: أداة رقابة متقدمة لنظم الرقابة الادارية. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 6(3)،
28. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ب ط دار الحامد، 2008 عمان
29. منال طلعت محمود (2003) أساسيات في علم الادارة مصر المكتب الجامعي الحديث.
30. منصور أحمد منصور، " المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة "، وكالة المطبوعات والنشر، الكويت 1973.
31. موسى اللوزي، التنمية الإدارية، ط 2 عمان دار وائل للنشر 2002،
32. نادرا أحمد أبو شيخة، " الكفاية الإنتاجية ووسائل تحسينها في المؤسسات العامة "، مطابع الدستور التجارية، عمان، الأردن 1983.
33. نظمي شحادة وآخرون " إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار الهفاء للنشر والتوزيع 2000 عمان،
34. هاني محمود الكايد، "علم النفس السلوك القيادي "، ط 1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن.

35. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين، الفضل وهاشم " فوزي القيادي: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجيات متكامل"، ط 1، الوارق للنشر والتوزيع، 2006.

ب. مجلات

36. بن عودة نصر الدين ، ميلود حسين أحمد، دراسة سوسولوجية للتمثلات الاجتماعية مجلة دفاتر البحوث العلمية، -المجلد 11 العدد 02 (2023)،
37. خيرة مكرتار، "التمثلات الثقافية في الخطاب الإشهاري: إشهارات قناة النهار نموذجاً"، مجلة جماليات، العدد 3، جامعة مستغانم، 2014.
38. عائشة بية زيتوني، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الإدارة العمومية الجزائرية بلدية البوني - مصلحة الحالة المدنية نموذجاً، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد 24 - عدد 53 - جوان 2018
39. عبد الله مصفر الوقداني، إعادة صياغة نظرية ماكس فيبر في البيروقراطية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الآداب والعلوم الإنسانية، م18، ع 1، 2010،
40. كمال بودانة ، أ.د. عبد العالي دبله ، الرقابة الإدارية، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 14 / العدد 02 مكرر، 2020 -
41. كوثر السويسي : التمثلات الاجتماعية (مقاربة الدراسة السلوك والمواقف والاتجاهات وفهم آليات الهوية في المجلة العربية لعلم النفس ، المجلد 1 ، العدد 1، 48 ، 2016 المغرب
42. مليكة جابر، التمثلات الاجتماعية للطلبة الجامعيين ما بعد التدرج لفرص العمل بعد التخرج، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 18، ورقلة، الجزائر، 2015،

ت. أطروحات

43. ا حاتي كريمة تمثلات الإطارات النقابية للمسألة الاجتماعية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تحت إشراف بلقاسم نويصر ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 2 ، 2017-2018،
44. قويدري بشاوي مليكة، تمثل صور الذات وصورة الآخر في العلاقة العلاجية، مذكرة تخرج مكتملة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة وهران، 2013-2014، ص11.

45. Denis Jodlet, représentation sociale: " phénomènes concepts et théories " in Moscovici serge, psychologie sociales, P.U.F, paris, 1990.
46. Bourdieu, Pierre (1990), The Logic of Practice. Stanford: Stanford University Press. pp.
47. Bourdieu, Pierre. (1986) The forms of capital. In J. Richardson (Ed.) Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education (New York, Greenwood), pp
48. Braverman, Harry. 1974. "Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century." New York : Monthly Review Press.
49. Caroline Mattelin Pierrard, Sandra Dubouloz: Le Phénomène D'adoption D'une Innovation Managériale Au Prisme De La Représentation Sociale Des Dirigeants -Le Cas De L'entreprise Libérée-, Direction Et Gestion, La Revue Des Sciences De Gestion, N° 297-298, Université Savoie Mont-Blanc IREGE, France, Mai-Août 2019,.
50. Consuelo Martín Fernández et Maricela Perera Pérez, « Denise Jodelet et l'introduction de la théorie des représentations sociales à Cuba », in Une approche engagée en psychologie sociale : l'œuvre de Denise Jodelet, Érès, 2008,
51. Denise Jodelet, « Représentations sociales : un domaine en expansion », in les représentations sociales, 7e éd., Presses Universitaires de France, 2003, pp..
52. Dominique Lassarre, Psychologie sociale et économie. Ed.Armand colin, Paris1995,,

53. Dorothée Marchand: Le Centre-Ville Est-Il Le Noyau Central De La Représentation Sociale De La Ville?, Presses Universitaires De Liège, Les Cahiers Internationaux De Psychologie Sociale, Numéro 66, 2005,.
54. Durkeim .E. Representation Individuelles Et Representation Collectives; Revue --Mata Physique Et Du Moral 1998tom4 Edition Sociologie Et Philosophie Paris Puf 1967, p40
55. Foucault, Michel. 1975. "Surveiller et punir : Naissance de la prison". Paris : Gallimard
56. Hoom, Lyman W. 1964. Organizational Behavior and Human Performance 1 (1): pp 11–26. 16.
57. Jaque le plat et Xavier Grung ; « Introduction à la psychologie de travail », 1ère édition, Presse Universitaire de France, 1977 p67
58. Jean Claude Abric: Méthodes d'étude des représentations sociales, éditions érès, France, 2005,
59. Jean Marie Seca: Les Représentations Sociales, Les Editions Armand Colin, 2em Edition, Paris France, 2002.
60. Jean-Claude Abric, "Pratiques sociales et représentations", Paris, Presses Universitaires de France, 1994.
61. Jean-Claude Abric, Méthodes d'étude des représentations sociales, Érès, (« Hors collection »), 2005,.
62. Lawler, Edward E., III, John R. Hackman, and Lyman W. Porter. 1970. New Approaches to Employee Management. Vol. 1, Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley-
63. Le grand dictionnaire encyclopédique de XXème siècle », édition Philip Azzou, Paris, 2001.

64. Michel Crozier, "Le phénomène bureaucratique", Paris, Seuil, 1963.
65. Moliner, P. (1995). Noyau central, principes organisateurs et modèle bi-dimensionnel des représentations sociales. "Vers une intégration théorique?". Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale, 28(12),
66. Moscovici S, 1976. Introduction to Larousse, Paris.. social psychology:bookseller
67. Moscovici, S. (1989). des représentations collectives aux représentations sociales. dans, jodelet, les représentations sociales, paris, puf..
68. Moscovici, Serge. 1961. "La psychanalyse, son image et son public". Paris : Presses Universitaires de France.
69. Nibert Sillamy; <<Dictionnaire usuel de psychologie >>, édition Chodard, Paris, France 1972.
70. Piaget J: La représentation du monde chez l'enfant, puf Paris, 1967
71. Pierr Ngohome (1996) Dictionnaire de gestion Paris: armand collion.
72. Pierre Mannoni, les représentations sociales, PUF, 1998, p3
73. Renaud Sainsaulieu, " L'identité au travail", Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1977.
74. Sandrine Gaymard, , Les fondements des représentations sociales: Sources, théories et pratiques. Dunod, paris. 2021 ,

الملاحق

جامعة الجلفة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

استبيان حول موضوع:

التمثلات الاجتماعية للرقابة الإدارية وتأثيرها على الأداء المهني

(دراسة ميدانية لعمال مؤسسات بريد الجزائر بمدينة الجلفة)

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع بيانات حول التمثلات الاجتماعية للرقابة الإدارية وتأثيرها على الأداء المهني في مؤسسة بريد الجزائر، وذلك في إطار مذكرة ماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل. نرجو منكم الإجابة على الأسئلة التالية بكل دقة وموضوعية.

- ولكم منا جزيل الشكر والامتنان -

المحور الأول: البيانات الشخصية والمهنية

نرجو منكم وضع إشارة (x) في المكان الذي ترونه مناسباً

الجنس:

ذكر أنثى

الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المستوى الأكاديمي:

أقل من البكالوريا بكالوريا جامعي

السنة الجامعية: 2026/2025

المحور الثاني: التمثلات الثقافية والاجتماعية للرقابة الإدارية

نرجو منكم وضع إشارة (x) في المكان الذي ترونه مناسباً

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تؤثر القيم الثقافية على التزامي بالتعليمات الإدارية					
2	أرى أن العادات الاجتماعية تؤثر على قراراتي المهنية					
3	الخلفية الثقافية لزملائي تؤثر على تعاوننا الإداري					
4	أفضل الحلول الإدارية التي تتوافق مع قيمنا الثقافية					
5	تؤثر التقاليد الاجتماعية على طريقة تعاملتي مع الرقابة					
6	أجد صعوبة في تطبيق تعليمات إدارية تخالف أعرافنا الثقافية					
7	تؤثر المعتقدات الثقافية على مدى تقبلي للتغيير الإداري					
8	أرى أن احترام التقاليد يعزز الأداء الإداري					
9	تؤثر الأعراف الاجتماعية على مدى التزامي بالوقت في العمل					
10	الثقافة السائدة في المؤسسة تشجع على الالتزام الإداري					

المحور الثالث: الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء التقني

نرجو منكم وضع إشارة (x) في المكان الذي ترونه مناسباً

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	أرى أن الرقابة الإدارية تعزز جودة أدائي التقني					
2	تؤثر طريقة تطبيق الرقابة على دقتي في العمل التقني					

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
3	أشعر أن الرقابة الإدارية تحفزني لتحسين مهاراتي التقنية					
4	تساعدني ملاحظات الرقابة على تجنب الأخطاء التقنية					
5	أرى أن الرقابة الصارمة تحد من إبداعي التقني					
6	تؤثر عدالة الرقابة على مدى تركيزي في المهام التقنية					
7	أفضل الرقابة التي تركز على النتائج لا على الإجراءات التقنية					
8	تؤثر الشفافية في الرقابة على تقني في أدائي التقني					
9	أرى أن الرقابة الإدارية تساهم في تطوير أدوات العمل التقني					
10	الرقابة الإدارية الفعالة تزيد من إنتاجيتي التقني					