

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس



عنوان المذكرة

تأثير الرقابة الإدارية على تعزيز المناعة التنظيمية  
دراسة ميدانية لدى عمال المستشفى العمومي سي أحمد  
يوسف ببوغني - تيزي وزو

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر

تخصص علم النفس عمل و تنظيم و تسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ :

د. بن كيجول محمد

من إعداد الطالبتين :

- حمراني سارة

- أرحاب سارة

السنة الجامعية 2024 / 2025



## شكر و تقدير



بسم الله الرحمن الرحيم و الصلاة والسلام على أشرف خلق الله محمد صلى الله عليه و سلم.

الشكر الله من قبل و من بعد على تمام نعمته علينا بإتمام هذا البحث.

يشرفنا أن نتقدم بالشكر لأستاذنا الفاضل و المشرف "بن كبحول محمد" و على كل دعم و التوجيهات و المعرفة القيمة التي ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة لنا عظيم الشرف أنك كنت الأستاذ المشرف على مذكرتنا و لك منا كل الاحترام و التقدير و الشكر على مجهوداتك.

نتقدم بالشكر و الجزيل لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث كما نشكر كل من ساعدنا و دعمنا طوال فترة إعداد هذه المذكرة .



## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم، الحمد لله الذي ما نجحنا وما علونا ولا تفوقنا إلا برضاه، الحمد لله الذي ما  
اجتزنا دربا ولا تخطينا جهدا إلا بفضلته وإليه ينسب الفضل

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات حملت في طياتها الكثير من الصعوبات، ها أنا اليوم أقف على عتبة  
تخرجي، أقطف ثمار تعبتي وأرفع قبعتي بكل فخر

أهدي هذا النجاح لنفسني أولا، ثم إلى كل من سعى لإتمام هذه المسيرة، دمت لي سنداً لا عمر له

وإلى من رحل جسده، وبقيت روحه تسكنني

إلى أبي، سندي الغائب الحاضر، ونبض الفخر في قلبي، كل نجاح أصل إليه هو امتداد لحلمك الذي  
رغبته فيني، رحمك الله وجعل تخرجي هذا هدية تضيء قبرك نورا

وإلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، أمي من كان دعاؤها سر لنجاحي وحنانها بلسم جراحي، قدوتي  
وعلمي الأولى وصديقة أيامي "أمي الغالية"

إلى أخي الوحيد "ناصر" الذي كان لي السند والظهر في كل الأوقات، وجودك في حياتي هو أعظم دعم  
وأجمل هدية

إلى صديقتي المقربة، التي تحمل نفس إسمي...

إلى سارة القلب، والروح ورفيقة الدرب الجميل، وجودك بجانبني كان دائما مصدر قوة

وإلى كل الصديقات العزيزات، (ليزة، نسرين، ياسمين، ليديا، مليزة)

كنتم دوما مصدر إلهام ورفقة طيبة في كل مراحل هذه الرحلة، وجودكن في حياتي نعمة لا تقدر بثمن.

حمراني سارة

## الإهداء

بعد مسيرة دامت سنوات حملت في طيلتها الكثير من التعب و المشقة، ها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجي أقطف ثمار تعبي و أرفع قبعتي بكل فخر، فاللهم لك الحمد قبل أن ترضى و لك الحمد إذا رضيت و لك الحمد إذا رضيت و لك الحمد بعد الرضا، لأنك وفققتني على إتمام هذا العمل وتحقق حلمي.

أهدي هذا النجاح إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، إلى من غرس في روحي مكارم الأخلاق داعمي الأول في مسيرتي و قوتي و سندي بعد الله، إلى الفخر و اعتزازي والدي. إلى من جعل الجنة تحت الأقدام الأمهات و إحتضني قلبها قبل يدها، و القلب الحنون و الشمعة التي كانت لي في الليالي سر قوتي و نجاحي و مصباح دربي الذي أنير دربي، والدي.

إلى إخوتي الغاليين ضلعي الثابت و خيرة أيامي و قرّة عيني من غمروني بالحب و التوجيه.

إلى أختي الغالية أميرة دربي و زوجها و أبنائها .

إلى روح جدي الغالية "ذهبية" رحمها الله.

إلى زميلتي "سارة" التي أرى فيها معنى الصداقة و المحبة تشاركنا فيها لحظات التعب و الفرح خلال مشوارنا الدراسي.

إلى جميع صديقاتي: "سارة" "ليديا" "داليا" و"ميلزة" "ميلزة" "فاطمة".

أرحاب سارة

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الرقابة في تعزيز المناعة التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية لبوغني بتيزي وزو، و قد تم الاعتماد على الاستبيان لجمع المعلومات الأولية و توزيعه على عينة مكونة من 117 عامل في المؤسسة محل الدراسة، و قد استخدمت الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة و قد تم استخدام الحزمة الإحصائية (spss) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المتنوعة.

وفي الأخير توصلت الباحثان إلى صحة الفرضيات المقترحة حيث أكدتا أن للرقابة الإدارية تأثير على تعزيز المناعة التنظيمية في المؤسسة.

وتوصي هذه الدراسة بضرورة إعطاء الاهتمام الكافي لعملية الرقابة في المؤسسة مع تشجيع الموظفين على المشاركة في تصميم وتنفيذ عمليات الرقابة، مما يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء ويقوي المناعة التنظيمية.

**الكلمات المفتاحية:** الرقابة الإدارية، تعزيز المناعة التنظيمية ، المستشفى العمومي.

## Abstract :

This study aims to determine the impact of control on strengthening organizational immunity in the Public Hospital Institution of Boghni in TiziOuzou. A questionnaire was used to collect primary data and was distributed to a sample of 117 employees within the institution under study.

The researches adopted a descriptive and analytical approach to conduct the study, and the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was used to analyze the data and test the hypotheses using various statistical methods.

In the end, the researches confirmed the validity of the proposed hypotheses, emphasizing that administrative control has an effect on enhancing organizational immunity within the institution.

The study recommends giving sufficient attention to the control process in the institution while encouraging employees to participate in the design and implementation of control procedures. This would enhance their sense of responsibility and belonging, thereby strengthening organizational immunity.

**Keywords:** Administrative control, organizational immunity, public hospital.

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	شكر و تقدير
ب	إهداء
ث	ملخص
ح	فهرس المحتويات
ذ	فهرس الجداول
ر	فهرس الأشكال
ز	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
13	1. الإشكالية
16	2. الفرضيات
16	3. أسباب اختيار الموضوع
17	4. أهمية الدراسة
17	5. أهداف الدراسة
18	6. تحديد مفاهيم الدراسة
19	7. الدراسات السابقة
24	8. التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الرقابة الإدارية	
28	تمهيد
29	1. تعريف الرقابة الإدارية
29	2. أهمية الرقابة الإدارية
31	3. أهداف الرقابة الإدارية
32	4. أنواع الرقابة الإدارية
35	5. خصائص الرقابة الإدارية

36	6. خطوات الرقابة الإدارية
38	7. أساليب الرقابة الإدارية
40	8. مجالات الرقابة الإدارية
41	9. نظريات الرقابة الإدارية
57	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: المناة التنظيمية	
59	تمهيد
60	1. مفهوم المناة التنظيمية
61	2. أهمية المناة التنظيمية
62	3. خصائص المناة التنظيمية
63	4. أنواع المناة التنظيمية
65	5. أهداف المناة التنظيمية
66	6. أبعاد المناة التنظيمية
71	7. الوظائف الأساسية للمناة التنظيمية
73	8. متطلبات تعزيز المناة التنظيمية
75	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
77	تمهيد
78	1. تقديم عام لمجتمع الدراسة
79	2. الدراسة الاستطلاعية
79	1.2 أهداف الدراسة الاستطلاعية
80	2.2 عينة الدراسة الاستطلاعية
80	3.2 أدوات جمع البيانات
81	4.2 تصميم أدوات الدراسة
83	5.2 الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة

89	6.2 نتائج الدراسة الاستطلاعية
89	3. الدراسة الأساسية
89	1.3 منهج الدراسة
90	2.3 حدود الدراسة
91	3.3 مجتمع وعينة الدراسة الأساسية
91	4.3 وصف خصائص العينة
97	5.3 أساليب التحليل والمعالجة الإحصائية
99	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض نتائج فرضيات الدراسة	
101	تمهيد
102	1. عرض وتفسير الفرضية الجزئية الأولى
103	1.1 تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى
104	2. عرض وتفسير الفرضية الجزئية الثانية
105	1.2 تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية
106	3. عرض وتفسير الفرضية الجزئية الثالثة
107	1.3 تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة
109	4. عرض وتفسير الفرضية العامة
110	1.4 تحليل ومناقشة الفرضية العامة
113	خلاصة الفصل
114	استنتاج عام
116	مقترحات الدراسة
117	خاتمة
-	قائمة المراجع
-	الملاحق

## فهرس الجداول:

الرقم	الجدول	الصفحة
01	تحديد أبعاد المناعة التنظيمية الاكثر تداولاً في دراسات سابقة	66
02	الحمض النووي للمؤسسة	71
03	درجات استجابات المفوضين على عبارات الرقابة الإدارية	82
04	درجات استجابات المفوضين على عبارات المناعة التنظيمية	82
05	نتائج حساب ألفا كرونباخ لاستبيان الرقابة الإدارية	83
06	نتائج حساب ألفا كرونباخ لاستبيان المناعة التنظيمية	84
07	نتائج الثبات بالتجزئة النصفية لاستبيان الرقابة الإدارية	84
08	نتائج الثبات بالتجزئة النصفية لاستبيان المناعة التنظيمية	85
09	نتائج المقارنة الطرفية لاستبيان الرقابة الإدارية	87
10	نتائج المقارنة الطرفية لاستبيان المناعة التنظيمية	88
11	نتائج توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	91
12	نتائج توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	92
13	نتائج توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	93
14	نتائج توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	95
15	نتائج توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	96
16	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الرقابة التقييمية على المناعة التنظيمية	102
17	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الرقابة الوقائية على المناعة التنظيمية	104
18	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الرقابة المتزامنة على المناعة التنظيمية	106
19	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الرقابة الإدارية على المناعة التنظيمية	109

## فهرس الأشكال:

الصفحة	الأشكال	الرقم
38	شكل يمثل خطوات الرقابة الإدارية	01
74	شكل يمثل متطلبات تعزيز المناعة التنظيمية	02
92	دائرية نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
93	دائرية نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	04
94	دائرية نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	05
95	دائرية نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	06
96	دائرية نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الإقدمية	07

مقدمة:

تعتبر الإدارة عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات، فهي عملية تستخدم في توجيه الأفراد وتنظيم عملهم داخل المؤسسة من أجل المساهمة في تحقيق أهدافها. فالإدارة وجدت بالأساس لتوفير الخدمات ومساعدة المواطنين و تتمثل وظائفها في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

وبالرغم من الامتيازات التي تقدمها إلا أنها تعتمد على مبادئ قانونية واضحة و دقيقة حيث تعد الرقابة من أهم وظائف الإدارة، كونها تعتمد على أساليب و إجراءات متنوعة في تقييم و تعديل الخطط والبرامج لضمان حسن سير العمل داخل المؤسسة، فهي نشاط إداري منظم يهتم بالإشراف و المتابعة و قياس أداء العمل وفق الأهداف و السياسات التي أخذتها المؤسسة بقصد اكتشاف مواقف الضعف والأخطاء والانحرافات أثناء العمل من أجل علاجها وتقويمها، و تفادي تكرارها مرة أخرى.

فالرقابة الإدارية تلعب دوراً حاسماً في تعزيز المناعة التنظيمية، هذا يعني قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة للتحديات و التغييرات في البيئة المحيطة بها و البقاء قوية و مرنة، فالمناعة التنظيمية نظام مشابه لعمل الجهاز المناعي لجسم الإنسان، يعمل على حماية ورفع كفاءة و قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات في ظل التغييرات الخارجية، إذ تتبنى استراتيجيات و أنظمة تضمن لها الاستمرارية و الصمود وتساعد في اتخاذ تدابير لإدارة المخاطر و التحكم في الأزمات مما يسمح لها بالاستثمار في مهارات وقدرات موظفيها الشخصية و الجماعية.

و لمحاولة معرفة أثر الرقابة الإدارية على تعزيز المناعة التنظيمية جاءت دراستنا مبنية على خمسة فصول وهي: الفصل الأول يضم الإطار المنهجي للدراسة، الإشكالية، الفرضيات، أسباب اختيار الموضوع، الأهمية، الأهداف، مفاهيم الدراسة، الدراسات السابقة، التعقيب على الدراسات، ثم الفصل

الثاني تناولنا فيه الرقابة الإدارية ويضم، مفهوم، أهمية، أهداف، أنواع، خصائص، خطوات، أساليب، مجالات و نظريات الرقابة الإدارية و أخيرا خلاصة الفصل.

والفصل الثالث تناولنا فيه المناعة التنظيمية بدءا بتعريفها ثم أهميتها، خصائصها و أنواعها، أهدافها، أبعادها، الوظائف الأساسية للمناعة التنظيمية و متطلبات تحقيقها و أخيرا خلاصة الفصل .

الفصل الرابع فيحتوي على الجانب الميداني للدراسة و تناولنا فيه التعريف بالمؤسسة وأدوات جمع البيانات، وصف خصائص العينة، منهج وحدود الدراسة، مجتمع و عينة الدراسة و أخيرا أسلوب التحليل و المعالجة الإحصائية.

الفصل الخامس عرض نتائج فرضيات الدراسة، ثم تفسير ومناقشة النتائج، خلاصة الفصل، خاتمة والاقتراحات.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

1- الإشكالية.

2- الفرضيات.

3- أسباب اختيار الموضوع.

4- أهمية الدراسة.

5- أهداف الدراسة.

6- تحديد مفاهيم الدراسة.

7- الدراسات السابقة.

8- التعقيب على الدراسات السابقة

## 1. الإشكالية:

تواجه المنظمات الحديثة تحديات متزايدة في ظل بيئة عمل معقدة وديناميكية، حيث تتسم هذه الأخيرة بالتغير المستمر في العوامل الاقتصادية، والتكنولوجية، والاجتماعية، والتنظيمية، مما يجعل من الصعب على المؤسسات تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة. إن اتساع نطاق العمل المؤسسي وزيادة تعقيد التفاعلات الداخلية والخارجية يفرض على المنظمات الحاجة إلى تطوير استراتيجيات إدارية فعالة تُمكنها من التكيف مع التغيرات السريعة، وتحقيق مستويات عالية من الأداء والقدرة التنافسية (طراونة وعبد الهادي، 2011 ص 05). وفي هذا السياق، أصبحت الإدارة الفعالة عاملاً أساسياً في نجاح المؤسسات، حيث تعتمد على وظائف إدارية رئيسية، مثل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، التي تهدف إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز القدرة على التعامل مع التحديات المختلفة.

وتُعد الرقابة الإدارية إحدى الركائز الأساسية للإدارة الفعالة، إذ تتيح للمنظمة متابعة تنفيذ الخطط الموضوعية، والتأكد من توافق الأداء الفعلي مع الأهداف الاستراتيجية، مما يساهم في تقليل الانحرافات ومعالجتها قبل أن تؤثر على تحقيق النتائج المرجوة. فالرقابة لا تقتصر على قياس الأداء فحسب، بل تشمل أيضاً عمليات تحليل البيانات، واتخاذ القرارات التصحيحية، وتعزيز الالتزام التنظيمي (النميان، 2003). وتكمن أهمية الرقابة الإدارية في كونها أداة لضبط جودة العمل المؤسسي، وتحقيق مستوى عالٍ من التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية، مما يعزز من كفاءة العمليات التشغيلية ويضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

وفي المؤسسات الصحية، تزداد أهمية الرقابة الإدارية نظراً للطبيعة الحساسة للخدمات الصحية، والتي تتطلب دقة عالية في تنفيذ العمليات، ومستويات متقدمة من الجودة والالتزام بالمعايير الصحية العالمية. فالمؤسسات الاستشفائية تعمل في بيئة تنظيمية معقدة تتأثر بعوامل متعددة، مثل التطورات المستمرة في

العلوم الطبية، واللوائح الصحية، والتغيرات في أنظمة التمويل والرعاية الصحية. كما أن الضغط المتزايد على الموارد البشرية والمالية، والطلب المتنامي على الخدمات الصحية، يجعل من الضروري تطوير أنظمة رقابية تضمن تحسين الأداء والاستجابة السريعة للتغيرات (خضير علي، 2017).

وفي هذا السياق، يبرز مفهوم "المناعة التنظيمية"، الذي يشير إلى قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات البيئية، والاستجابة السريعة للأزمات، والصمود أمام الضغوط المختلفة، وهو مفهوم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالرقابة الإدارية. فالمناعة التنظيمية تتطلب وجود آليات رقابية فعالة تتيح للمؤسسة رصد المؤشرات المبكرة للانحرافات التشغيلية والإدارية، واتخاذ التدابير اللازمة لتفادي الأزمات قبل تفاقمها. وتساعد الرقابة الإدارية في تعزيز هذه المناعة من خلال ضمان الالتزام بالإجراءات والمعايير المعتمدة، وتحفيز بيئة العمل نحو الابتكار والمرونة، مما يسمح للمؤسسات الصحية بتحقيق الاستدامة في خدماتها وتعزيز جودة الرعاية الصحية المقدمة للمرضى (بريك، 2020).

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى الدور المحوري الذي تلعبه المناعة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي، حيث وجدت دراسة بريك (2020) أن المنظمات التي تتمتع بأنظمة رقابة قوية تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والاستدامة، وتكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات الطارئة. كما أظهرت دراسة النميان (2003) حول تأثير الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، أن وجود أنظمة رقابة دقيقة يساهم في تحسين أداء الموظفين، وتعزيز الالتزام التنظيمي، وزيادة الإنتاجية المؤسسية. وتشير هذه النتائج إلى أهمية الرقابة الإدارية كأداة استراتيجية لدعم المناعة التنظيمية وضمان تحقيق الأهداف التشغيلية بكفاءة.

وفي الجزائر، تواجه المؤسسات الصحية تحديات متعددة تتعلق بشح الموارد المالية والبشرية، وضعف

التنسيق بين الأقسام المختلفة، وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات داخل الهياكل التنظيمية. كما أن الضغوط الاقتصادية والاجتماعية تفرض على هذه المؤسسات الحاجة إلى تحسين أنظمتها الإدارية والرقابية لضمان استمرارية الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين قدور(2013). وعلى الرغم من وجود أنظمة رقابية وإجراءات تنظيمية تهدف إلى تحسين الأداء، إلا أن الممارسات الفعلية قد تواجه تحديات تؤثر على فعاليتها، مثل ضعف التقييم الدوري للأداء، وعدم توفر أدوات قياس دقيقة لمستوى تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى غياب ثقافة الرقابة الفعالة داخل بعض المؤسسات الصحية.

وبالنظر إلى الدور الحاسم الذي تلعبه الرقابة الإدارية في دعم قدرة المؤسسات الصحية على التكيف مع التغيرات البيئية، وتعزيز المناعة التنظيمية، تبرز الحاجة إلى إجراء دراسة متعمقة لفهم مدى تأثير الرقابة الإدارية على المناعة التنظيمية داخل المؤسسات الاستشفائية الجزائرية. وبالتالي، تتمثل الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة في التساؤل التالي:

التساؤل العام:

"هل تؤثر الرقابة الإدارية في تعزيز المناعة التنظيمية داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية لبوغني - بتيزي وزو؟"

التساؤلات الفرعية:

- هل تؤثر الرقابة الوقائية في تعزيز المناعة التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية لبوغني بتيزي-وزو؟

- هل تؤثر الرقابة المتزامنة في تعزيز المناعة التنظيمية داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية لبوغني بتيزي-وزو؟

- هل تؤثر الرقابة التقييمية (تقييم الأداء) في تعزيز المناعة التنظيمية داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية لبوغني بتيزي وزو؟

## 2. الفرضيات:

### الفرضية العامة:

- تؤثر الرقابة الادارية في تعزيز المناعة التنظيمية داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية لبوغني بتيزي-وزو.

### الفرضيات الجزئية:

- تؤثر الرقابة الوقائية في تعزيز المناعة التنظيمية داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية لبوغني بتيزي-وزو.
- تؤثر الرقابة المتزامنة في تعزيز المناعة التنظيمية داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية لبوغني بتيزي-وزو.
- تؤثر الرقابة التقييمية (تقييم الأداء) في تعزيز المناعة التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية لبوغني بتيزي-وزو.

## 3. أسباب اختيار الموضوع:

- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص.
- الميل الشخصي لدراسة وتحليل هذا الموضوع.
- رغبتنا في معرفة الواقع الوظيفي للرقابة الادارية في المؤسسة الجزائرية.
- معرفة هل للرقابة الادارية تأثير على تعزيز المناعة التنظيمية.
- جمع المعلومات والافكار حول الرقابة الادارية والمناعة التنظيمية.

#### 4. أهمية الدراسة:

تتمثل فيما يلي.

- تبرز أهمية الدراسة من خلال حداثة الموضوع إذ أنه يربط بين متغيرين هامين بالنسبة للمؤسسة هما الرقابة الادارية والمناعة التنظيمية فعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت الرقابة الادارية، إلا أنه مازال محور اهتمام العديد من الباحثين مما يستدعي دراسته ودراسة أثره في تعزيز المناعة التنظيمية.
- امكانية أن تساهم هذه الدراسة في تحقيق إضافة للمعرفة، ومن ثم تزويد المكتبة الجزائرية بمثل هذه المواضيع.
- الرقابة ذات أهمية واسعة بالنسبة للموظفين والقائمين على المؤسسات سواء الخاصة أو العمومية، لأنها تعطيهم الثقة بصحة العمليات والنشاطات المنفذة على مختلف المستويات.
- تحتل الرقابة في المؤسسات منزلة خاصة لأنها نظام ضبطي يرمي إلى تحريك عجلة التطور وتنمية الموارد البشرية ومواكبة التقدم في شتى مجالاتها.

#### 5. أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الوقوف على مدى أهمية الرقابة الادارية في المؤسسة الجزائرية.
- التعرف على مفهوم ومضامين كل من الرقابة الادارية والمناعة التنظيمية.
- دراسة أثر الرقابة الادارية في تعزيز المناعة التنظيمية.
- الاجابة على التساؤلات المقدمة في الدراسة عن طريق اختبار الفرضيات.
- تعميق الفهم بالمناعة التنظيمية وتسليط الضوء حول مفاهيمها وكيفية تعزيزها.

- الوصول إلى النتائج التي تمكننا من لفت انتباه المسؤولين حول أهمية العملية الرقابية في رفع مستوى أداء العمال في المؤسسة.

## 6 تحديد مفاهيم الدراسة:

### الرقابة الادارية:

- لغة: مصدر الفعل رقب، وقد وردت لدلالة على معاني عديدة منها: المحافظة، يقال: رقب الرجل وطنه أي حرسه و حافظه وحماه.

- اصطلاحاً: عرفت الرقابة الإدارية على أنها مجموعة من التطبيقات المستخدمة من أجل الوصول إلى الكفاءة الإدارية وتعتبر جزءاً من نظام التحكم الداخلي في المؤسسات، وتهدف إلى دعم تنفيذ كافة الاعمال في الأوقات المناسبة والمرتبطة مع السياسات الإدارية.(عباس،2001، ص ص22-23).

- المفهوم: عرفها إبراهيم درويش فإنه يرى " الرقابة على أنها أداة يمكن من خلالها التحقق من أن البرنامج والأهداف قد تحققت بالأسلوب المعين وبدرجة الكفاءة المحددة وفي الوقت المحدد للتنفيذ أي وفق جدول الزمن بعملية التنفيذ". (شريف، 2002، ص35).

- إجرائياً:في هذه الدراسة، تُعرّف الرقابة الإدارية إجرائياً على أنها مجموعة العمليات والآليات المستخدمة لمتابعة وتقييم الأداء داخل المؤسسة الاستشفائية لبوغني - بتيزي وزو، بهدف ضمان تحقيق الأهداف المؤسسية وفقاً للمعايير والإجراءات المحددة. ويتم قياسها من خلال الدرجة التي يحصل عليها المفحوص في استبيان الرقابة الإدارية، والذي يعكس مدى تطبيق وتفعيل أنظمة الرقابة داخل المؤسسة.

## المناعة التنظيمية:

- لغة: مأخوذة من "منع"، أي الحماية والدفاع ضد ما يلحق الضرر. يقال: "مناعة الجسد" أي قدرته على مقاومة الأمراض والدفاع عن نفسه ضد العوامل الضارة.
- اصطلاحاً: هي قدرة المنظمة على التنبؤ بالأزمات والاضطرابات المحتملة في بيئتها الداخلية والخارجية، والتعامل معها بفعالية ومرونة، من خلال منظومة من السياسات والثقافة التنظيمية والموارد التي تمكنها من الوقاية، الاستجابة، التعافي، بما يعزز استقرارها وفعاليتها. (علوان، 2020، ص220).
- المفهوم: عرفها المصري والآغا (2021) " على أن المناعة التنظيمية تعد نظاماً متكاملًا وتمثل جزءاً من النظام الأكبر ألا وهو البيئة الخارجية، وتتألف من مجموعة مكونات ووظائف أساسية تتكامل فيما بينها لمحاربة الفيروس البيئي أو الأخطار التنظيمية التي قد تتعرض لها بيئة المنظمة وهيكلها. (المصري والآغا، 2021، ص414).
- إجرائياً: تُعرّف المناعة التنظيمية إجرائياً في هذه الدراسة على أنها قدرة المؤسسة الاستشفائية لبوغني - بتيزي وزو على التكيف مع التحديات والاستجابة للأزمات التنظيمية مع الحفاظ على استقرار الأداء المؤسسي. ويتم قياسها من خلال الدرجة التي يحصل عليها المفحوص في استبيان المناعة التنظيمية، والذي يعكس مستوى قدرة المؤسسة على الصمود والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

## 7. الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة المتعلقة بالرقابة الإدارية:

دراسة الحربي (2003) بعنوان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء (دراسة تطبيقية على المراقبين

الجمركيين بمطار خالد الدولي في الرياض):

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الرقابة الإدارية وكفاءة الأداء، من خلال تحليل معوقات تطبيق الرقابة الإدارية داخل المرافق الجمركية، حيث ركزت على أثر الإهمال الوظيفي وعدم الالتزام باللوائح والأنظمة في كفاءة العمل الجمركي. استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب المسح الميداني، واعتمد على استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من 100 موظف جمركي في مطار الملك خالد الدولي بالرياض، السعودية. أظهرت النتائج أن تحسين آليات الرقابة الإدارية يساهم في تعزيز كفاءة الأداء الجمركي، وأوصت الدراسة بضرورة تحديث أنظمة الرقابة الإدارية لضمان تحقيق الأداء الفعال في قطاع الجمارك.

**دراسة شكري (2016) بعنوان: درجة الولاء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية:**

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى الرقابة الإدارية وعلاقتها بالولاء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية، كما سعت إلى تحليل تأثير المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وموقع المدرسة على هذه العلاقة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واختارت عينة عشوائية طبقية مكونة من 229 مديراً ومديرة من أصل 454 يمثلون مجتمع الدراسة. تم جمع البيانات باستخدام استبيان لقياس الرقابة الإدارية والولاء الوظيفي. أظهرت النتائج أن مستوى الرقابة الإدارية كان مرتفعاً بمتوسط حسابي (4.66) وانحراف معياري (0.26)، كما بلغ متوسط الولاء الوظيفي (4.52) وانحراف معياري (0.40)، مما يعكس مستوى عالٍ من الولاء الوظيفي. كما وجدت الدراسة علاقة ذات دلالة إحصائية (0.686) بين الرقابة الإدارية والولاء الوظيفي، وأوصت بضرورة مواكبة التطورات التربوية والإدارية في نظم الرقابة الإدارية.

**دراسة البدوي (2017) بعنوان: دور الرقابة الإدارية في كفاءة الأداء الوظيفي:**

استهدفت هذه الدراسة تحليل دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي، ومدى مساهمتها في ضبط الانضباط الوظيفي وتقليل التسبب الإداري. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 150 موظفًا من وزارة المالية بولاية الجزيرة، السودان. استخدمت الدراسة استنباطًا لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS. أشارت النتائج إلى أن الرقابة الإدارية تلعب دورًا أساسيًا في توجيه العمل المؤسسي نحو تحقيق الأهداف، وتساعد في رصد الأخطاء والانحرافات وتصحيحها بسرعة، كما أكدت على أهمية الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية من خلال تعزيز آليات الرقابة الإدارية.

**دراسة zahra (2020): Study the Impact of Quality Control on Production Processes.**

ركزت هذه الدراسة على تحليل تأثير الرقابة على الجودة في تحسين العمليات الإنتاجية، مع تسليط الضوء على دور الرقابة الإدارية في تحسين جودة المنتجات في شركات القطاع العام الصناعي في سوريا. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية من عمال الشركة العامة لصناعة الصوف والسجاد في حماة. تم جمع البيانات باستخدام استبيان، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين تطبيق الرقابة على الجودة وتحسين العمليات الإنتاجية، وأوصت الدراسة بضرورة تشكيل فرق مختصة لتحسين الجودة، والاستعانة بخبراء لضمان التنفيذ الفعال لمعايير الرقابة.

## الدراسات السابقة المتعلقة بالمناعة التنظيمية

دراسة عبودي (2019) بعنوان: التجديد الإستراتيجي مدخل لتعزيز المناعة، دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية و جامعة الموصل.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور التجديد الاستراتيجي (الاستكشافي والاستثماري) في تعزيز المناعة التنظيمية، وذلك من خلال دراسة أبعاد المناعة التنظيمية الطبيعية والمكتسبة في الجامعة التقنية الشمالية وجامعة الموصل، العراق. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة قصدية من 218 قيادياً تشمل عمداء الكليات، معاونيهم، ورؤساء الأقسام. تم جمع البيانات باستخدام استبيان، وتم تحليلها باستخدام برنامج AMOS V.21. توصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي لأنشطة التجديد الاستراتيجي على المناعة التنظيمية، وأكدت على أهمية تبني استراتيجيات تنظيمية حديثة لزيادة قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات.

دراسة (2021) Al-Badayneh بعنوان: أثر الوعي الإستراتيجي على تعزيز نظام المناعة التنظيمية \_ دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأغذية الأردنية.

تناولت هذه الدراسة تأثير الوعي الاستراتيجي على المناعة التنظيمية في شركات تصنيع الأغذية الأردنية، وذلك بهدف تحليل كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على تعزيز قدرات المؤسسات على مواجهة الأزمات. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة قصدية من 13 شركة لتصنيع الأغذية، حيث تم توزيع 160 استبياناً، واسترجاع 150 منها صالحة للتحليل. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS v.19. أظهرت النتائج أن مستوى الوعي الاستراتيجي والمناعة التنظيمية كان مرتفعاً في الشركات المستهدفة، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة لمفهوم المناعة التنظيمية في بيئة العمل.

دراسة علاء الدين (2022) بعنوان: دور المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات داخل المنظمات \_

دراسة حالة لشركة أرامكو

استهدفت هذه الدراسة تحليل دور المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات داخل شركة أرامكو السعودية، حيث استخدمت منهج المسح الاجتماعي، وتم جمع البيانات عبر استبيان إلكتروني من 183 موظفًا تم اختيارهم عشوائيًا. أظهرت النتائج أن المناعة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على استراتيجيات إدارة الأزمات الوقائية والعلاجية، كما أن الشركة تستفيد من التجارب السابقة وتوظف الذاكرة التنظيمية في اتخاذ قرارات مستقبلية. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز آليات التعلم التنظيمي وبناء استراتيجيات وقائية للتعامل مع الأزمات بكفاءة أكبر.

دراسة الحضرمي (2022) بعنوان: درجة توافر أبعاد نظم المناعة التنظيمية في جامعة بشوك من

وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

استهدفت هذه الدراسة تحليل تصورات القيادات الأكاديمية حول مدى توافر أبعاد نظم المناعة التنظيمية في جامعة تبوك، مع التركيز على الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمركز القيادي، وتخصص الكلية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، حيث شمل مجتمع الدراسة 200 قائد وقائدة أكاديمية في جامعة تبوك، وتم جمع البيانات باستخدام استبيان تم التحقق من صدقه وثباته عبر معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لمتغير النوع الاجتماعي، حيث سجلت الإناث درجات أعلى في بعد الذاكرة التنظيمية ضمن محور المناعة التنظيمية المكتسبة، في حين لم تظهر فروق جوهرية في بقية الأبعاد. كما أظهرت النتائج فروقًا تبعًا للمركز القيادي، حيث كانت هناك فروق واضحة في الهيكل التنظيمي وحقوق اتخاذ القرار ضمن محور المناعة التنظيمية الطبيعية، وكذلك في الذاكرة التنظيمية والمقارنات المرجعية ضمن

محور المناعة التنظيمية المكتسبة، بينما لم تظهر فروق أخرى ذات دلالة إحصائية. وقد خلصت الدراسة إلى توصيات تهدف إلى تعزيز نظم المناعة التنظيمية في جامعة تبوك، من خلال اتخاذ تدابير وإجراءات وقائية تساعد في تقوية القدرة التنظيمية على مواجهة التحديات المستقبلية، إضافة إلى تطوير استراتيجيات تنظيمية مستدامة تعتمد على نتائج البحث لضمان تحسين الأداء المؤسسي في البيئة الأكاديمية.

#### 8. التعقيب على الدراسات السابقة.

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي الرقابة الإدارية والمناعة التنظيمية وعند مقارنة دراستنا حول "أثر الرقابة الإدارية في تعزيز المناعة التنظيمية داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية لبوغني - بتيزي وزو"، أن هناك العديد من أوجه التشابه والاختلاف فيما يتعلق بالمنهج المستخدم، والعينة، وطريقة اختيارها، وأدوات الدراسة، وطريقة المعالجة، والنتائج المتحصل عليها. فمن حيث المنهج المستخدم، اعتمدت دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، وهو نفس المنهج الذي استخدمته معظم الدراسات السابقة مثل دراسة شكري (2016)، ودراسة البدوي (2017)، ودراسة عبودي (2019)، ودراسة (Al-Badayneh 2021)، إذ يساعد هذا المنهج في تحليل العلاقة بين المتغيرات باستخدام البيانات الكمية المجمعة عبر الاستبيانات. ومع ذلك، هناك بعض الاختلافات، حيث اعتمدت دراسة علاء الدين (2022) على منهج المسح الاجتماعي، مما يجعلها تختلف جزئياً في طريقة تحليلها، بينما ركزت دراسة زهرة (2020) على تحليل العمليات الإنتاجية باستخدام الرقابة على الجودة، مما جعل استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي مختلفاً في التطبيق.

أما فيما يتعلق بالعينة المستخدمة، فاخترنا عينة عشوائية داخل المؤسسة الاستشفائية ببوغني - بتيزي وزو، فمعظم الدراسات السابقة اعتمدت على العينات العشوائية أو القصدية. على سبيل المثال، استخدمت دراسة شكري (2016) عينة عشوائية طبقية شملت 229 مديراً ومديرة من أصل 454، في حين أن دراسة

البدوي (2017) اختارت عينة عشوائية مكونة من 150 موظفًا في وزارة المالية بولاية الجزيرة، كما اعتمدت دراسة (2021) Al-Badayneh على عينة قصدية مكونة من 160 استبيانًا موزعة على 13 شركة، حيث تم استرجاع 150 استبيانًا صالحًا للتحليل.

أما من حيث أدوات الدراسة، فقد استخدمت دراستنا استبيانين منفصلين أحدهما لقياس الرقابة الإدارية والآخر لقياس المناعة التنظيمية، مما أتاح تحليل العلاقة بين المتغيرين بشكل أكثر دقة، وهو ما يتوافق مع غالبية الدراسات السابقة التي اعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، مثل دراسة شكري (2016)، ودراسة البدوي (2017)، ودراسة عبودي (2019)، ودراسة (2021) Al-Badayneh ، بينما اختلفت بعض الدراسات الأخرى في منهجية جمع البيانات، حيث استخدمت دراسة zahra (2020) أدوات تحليل للجودة إلى جانب الاستبيان، في حين أن دراسة علاء الدين (2022) استخدمت استبيانًا إلكترونيًا بدلا من الطرق التقليدية، وهو ما يُظهر بعض الفروق في كيفية جمع البيانات.

أما فيما يتعلق بطريقة معالجة البيانات، فقد اعتمدت دراستنا على برنامج SPSS ، وهو نفس البرنامج الذي استخدمته معظم الدراسات السابقة مثل دراسة البدوي (2017)، ودراسة Al-Badayneh (2021)، ودراسة زهرة (2020)، حيث يوفر هذا البرنامج أدوات تحليل إحصائي مناسبة للبحوث الوصفية التحليلية، في حين أن بعض الدراسات مثل دراسة عبودي (2019) استخدمت برنامج AMOS V.21 لتحليل العلاقات بين المتغيرات، وهو ما يختلف عن SPSS من حيث قدرته على التعامل مع النماذج الهيكلية المعقدة.

وفيما يخص النتائج المتحصل عليها، فقد أكدت دراستنا أن الرقابة الإدارية تؤثر بشكل كبير على المناعة التنظيمية، وهو ما يتوافق مع نتائج معظم الدراسات السابقة التي وجدت تأثيرًا إيجابيًا للرقابة الإدارية على الأداء التنظيمي أو الوظيفي. فعلى سبيل المثال، خلصت دراسة شكري (2016)، إلى أن هناك علاقة

إيجابية قوية بين الرقابة الإدارية والولاء الوظيفي، كما أكدت دراسة البدوي (2017)، أن الرقابة الإدارية تسهم في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي، بينما وجدت دراسة عبودي (2019) ودراسة Al-Badayneh (2021) أن الرقابة الإدارية تلعب دورًا محوريًا في تعزيز المناعة التنظيمية، مما يجعلها الأقرب إلى دراستنا من حيث طبيعة العلاقة بين المتغيرين المدروسين. وعلى الرغم من أن بعض الدراسات لم تتناول مفهوم المناعة التنظيمية بشكل مباشر، مثل دراسة zahra (2020) التي ركزت على الرقابة على الجودة بدلاً من الأداء التنظيمي العام، إلا أن دراستنا تميزت بتركيزها المباشر على المناعة التنظيمية كمفهوم مستقل وتأثير الرقابة الإدارية عليها، وهو ما يجعلها تختلف عن العديد من الدراسات الأخرى التي ركزت على الأداء الإداري أو الوظيفي دون التطرق للمناعة التنظيمية بشكل واضح. وبناءً على ذلك، نجد أن دراستنا تتفق مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على الاستبيان، ومعالجة البيانات باستخدام SPSS، وإيجاد تأثير إيجابي للرقابة الإدارية على المناعة التنظيمية، كما توافقت أيضاً من حيث طريقة اختيار العينة، واختلفت من حيث استخدام استبيانين منفصلين لقياس المتغيرات. كما أن دراستنا تتميز بشموليتها في تحليل العلاقة بين الرقابة الإدارية والمناعة التنظيمية داخل مؤسسة استشفائية، وهو ما يجعلها دراسة متعمقة مقارنة بالدراسات السابقة التي تناولت الرقابة الإدارية من زوايا مختلفة مثل الأداء الإداري والجودة.

## الفصل الثاني : الرقابة الإدارية

❖ تمهيد

1 - تعريف الرقابة الإدارية

2 - أهمية الرقابة الإدارية

3 - أهداف الرقابة الإدارية

4 - أنواع الرقابة الإدارية

5 - خصائص الرقابة الإدارية

6-خطوات الرقابة الإدارية

7- أساليب الرقابة الإدارية

8-المجالات الرقابة الإدارية

9-نظريات الرقابة الإدارية

❖ خلاصة الفصل

**تمهيد:**

تعتبر الرقابة الإدارية من الموضوعات المهمة التي لقت الكثير من الاهتمامات من طرف الباحثين فهي مكملة للعملية الإدارية، حيث تعتبر وظيفة يمكن من مراجعة العمل الذي يتم أداءه و إظهار أسباب اللامبالاة في العمل و كيف يتم القضاء على هذه التصرفات. لذا سوف نتطرق في فصلنا هذا إلى مفهوم الرقابة الإدارية و أهميتها و أهدافها و أنواعها و خصائصها وخطواتها ومختلف الأساليب الواردة فيها و مجالاتها و التطرق لمختلف نظرياتها و سوف نحاول توضيح هذه العملية الرقابية .

## 1. تعريف الرقابة الإدارية:

هناك مجموعة من التعاريف المستنبطة من خلال الكتاب والباحثين التي تحدد مفهوم الرقابة الإدارية من خلال ذلك سنعرض أهم التعريفات المرتبطة بالرقابة الإدارية.

▪ عرفها " فايول " بأنها التأكد من إتمام كل شيء حسب الخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة ،حيث تهدف الرقابة إلى تشخيص نقاط الضعف والأخطاء وتصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل وتمارس الرقابة على الأشياء والناس والإجراءات .(حريم ،2009، ص 301).

▪ وتعرف الرقابة الإدارية أنها عملية مستمرة متجددة، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح. (ثابت ،2008، ص 77).

من خلال التعاريف السابقة نستخلص التعريف المناسب للرقابة الإدارية فهي تعتبر و وظيفة جوهرية تقوم بها الجهة المسؤولة عن الخطة الموضوعية و التعليمات الصادرة بين الرؤساء والمرؤوسين لبلوغ السير الحسن في العمل ،حيث يتمثل غرضها الأساسي في الإشارة إلى نقاط القوة والضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها مستقبلا .

## 2. أهمية الرقابة الإدارية:

نجد الرقابة الإدارية هي عملية لها ارتباط قوي جدا بالتخطيط وهي الوظيفة التي تبين نقاط الضعف في العملية الإدارية و نلخص هذا فيما يلي:

**2.1 الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف :** يعني أن الرقابة يبرز فيها الوقوف على تنفيذ الخطط

و تقوم على كشف الخطط و الصعوبات المرتبة عليها أولاً، وتقوم الرقابة في الوقت المناسب إلى توجه الإدارة إلى ضرورة اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تقادي أي خطأ يقع عند تنفيذ الخطط .

**2.2 الرقابة تساهم في تعديل الخطط و البرامج و تغييرها :** وذلك عن طريق النور لظروف التشغيل

الفعلي أو النظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل مهم في تطبيق الخطط و تعديلها ،تكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح قبل أن تكبر دائرة الانحرافات بشكل لا يمكن بعده تحقيق الخطط المرجوة .

**2.3 الرقابة فيها ضمان لحسن سير العمل :** تضمن الرقابة لنا نتائج سليمة في العمل لأنها تضع

الأجهزة المسؤولة على مدى ما حققته الوحدات الاقتصادية أو القطاعات النوعية من أهداف اقتصادية وصناعية وذلك كله عن طريق الرقابة الداخلية و الخارجية معا.

**2.4 الرقابة تحقق العدالة :** العدالة المرجوة من الرقابة تكمن في معرفة المقصرين من العاملين و تشجع

العمال الذين يبذلون الجهد لرفع مستوى الخطط التي وضعتها الإدارة .

**2.5 الرقابة تنير الطريق أمام الإدارة في معرفة مستوى العمل :** لأنها تقوم بتزويد المديرين من الموارد

البشرية و الموارد المادية الذي يمكن المدير من متابعة العمال سواء كان ذلك أسبوعياً أو شهرياً.

**2.6 الرقابة فيها تجويد للأداء و تصحيح الأخطاء و منع الانحرافات :**و يتم ذلك عن طريق الجودة في

الإنتاج بأقل تكلفة و بمستوى التي و وضعتها السلطة الإدارية أو التنفيذية و تقوم بتصحيح الخطأ الذي

يقع في العملية الإنتاجية عن طريق النظر إلى سرعة الإنتاج و جودة السلعة بأقل وقت .

2.7 التنسيق بين المجموعة الواحدة: الذي يقوم على تحقيق أقصى نتائج سليمة و تنفيذ الخطط بشكل سليم و سريع. (بودانة، 2020، ص 56).

### 3. أهداف الرقابة الإدارية :

- مراقبة ممارسات المدير و رؤساء الأقسام في التوجيه و الإشراف على الأفراد و على الطريقة التي تتخذ بها القرارات المتعلقة بصرف الأموال و مدى التقيد بالموصفات الكمية و النوعية التي يجب توفرها في السلعة أو الخدمة التي تتجها المؤسسة .

- التأكد من أن الموارد المادية و البشرية تستخدم بطريقة بدون مقابل.

- تعمل الرقابة على رفع الكفاءة الأفراد و الآلات و المواد الخام و التأكد من أن تستخدم وفق المعايير المحددة لها.

- يكشف عن المدراء و الأفراد المبدعين و تكافئهم .

- القيام باتصال موثق و متين بين مختلف المستويات الإدارية.

- التحقق من مدى كفاءة السياسات و الإجراءات و المخططات التي تضعها الإدارة العليا بالمنشأ لتنفيذ الأعمال و المهام .

- إدارة المؤسسة على أسس علمية من خلال توفر العناصر الأساسية و أهمها دليل الإجراءات والدورات المستخدمة .

- التأكد من أن الأعمال تسير ضمن القوانين و اللوائح و الإجراءات المقررة و أنها تؤدي بأفضل الطرق.

- الوقوف على المشكلات و العقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي و العمل على توفير بدائل أساليب حديثة لحلها.

- التأكد من توافر و انسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية و سيرها جميعا في اتجاه الهدف الواحد ووفق للسياسات المقررة.

- تشجيع العاملين على الالتزام بتنفيذ السياسات الإدارية المرسومة و توفير سبل تنفيذها بأفضل الطرق. (حمدي، 2011، ص ص 131-132).

#### 4. أنواع الرقابة الإدارية :

تخضع الإدارة لأنواع من الرقابة فهناك رقابة مباشرة و غير مباشرة، رقابة سابقة و رقابة لاحقة و رقابة متزامنة، رقابة داخلية و رقابة خارجية، رقابة إيجابية، رقابة سلبية، رقابة على أساس طبيعة التوجه.

(عوا يدي، 1982، ص 08) عن (العمري، وآخرون، 2022، ص 19).

##### 4.1 الرقابة المباشرة و غير المباشرة :

**4.1.1 الرقابة المباشرة:** يتم هذا النوع عن طريق الملاحظة التي تلعب دورا مهما و مستمرا في مراجعة النتائج الفعلية ، إذ يقوم المسؤول بشخصه بمراقبة أعمال المرؤوسين و التحدث معهم بغرض التعرف على المعلومات الضرورية و على الانعكاسات التي يبيدها هؤلاء الأفراد اتجاه طبيعة العمل و ظروفه و نظام الأجور و غيرها من الأمور التي لا يجري نقلها في التقارير المكتوبة و هي طبيعة و مفترضة و تدقق في كيفية الأداء و توقيتيه و أسلوب انجازه. (بوسفت، 2016، ص، 68) عن (العمري وآخرون، 2021، ص 19).

**4.1.2 الرقابة الغير المباشرة:** الأسباب عديدة قد يعتذر على المسؤول القيام بملاحظات شخصية لسير الأعمال ، لهذا يلجأ المسؤول للرقابة الغير المباشرة و ذلك عن طريق التقارير الرقابية و تهدف هذه التقارير إلى كشف الأخطاء في سير العمل إلا أنها تزداد فعاليتها إذا قدمت بسرعة و دقة ،حتى يتمكن المسؤول من اكتشاف الخطأ في الوقت المناسب و اتخاذ الإجراءات الضرورية لتصويبه قبل أن يسبب مشكلة قد تؤثر على سير المشروع بأكمله . ( النميان ،2003، ص25) عن (العمرى، 2021، ص19).

#### 4.2. الرقابة السابقة و الرقابة اللاحقة و الرقابة المتزامنة :

**4.2.1 الرقابة السابقة:** و يطلق عليها أحيانا الرقابة الوقائية ،ذلك أنها تهدف إلى ضمان أن جميع القرارات و الأنشطة التي تتم ممارستها وفق ما نصت عليه الأنظمة اللوائح .

**4.2.2 الرقابة اللاحقة:** و هنا يجب تقييم تصرفات و أنشطة الوحدات التنفيذي و التأكد من أن أسلوب التنفيذ يتفق مع الأنظمة و اللوائح و أن معدلات الأداء تتفق مع المعايير الموضوعية و ذلك عن طريق الرجوع إلى البيانات الخاصة بالأداء من خلال الإطلاع على التسجيلات و المستندات

**4.2.3 الرقابة المتزامنة :** هي الرقابة التي تكون أثناء تحويل المدخلات إلى مخرجات مثلا تقوم المؤسسة بعملية تفتيش عند بداية كل مرحلة من مراحل العملية الصناعية ،لاكتشاف المشاكل قبل التصرف في المرحلة الموالية .

و ما يمكن نستنتجه أن الرقابة المتزامنة هي رقابة آنية مصاحبة للأداء و تتابع الأنشطة خلال ممارستها ويمكن القول أن تطبيق كل من الرقابة السابقة و اللاحقة و المتزامنة بصورة جماعية أي تنفيذها كلها بتسلسل حسب توقيت كل واحد يؤدي بالمؤسسة للوصول إلى الأهداف الموضوعية . ( بلوم، 2007، ص37) عن ( العمرى وآخرون، 2022، ص 20).

**4.3 الرقابة الداخلية و الخارجية :**

**1.3.4 الرقابة الداخلية:** وهي الرقابة التي تمارسها الإدارة و الأنظمة على أوجه النشاط الذي تؤديها المنظمة من خلال مستويات التنظيم المختلفة و يطلق عليها الرقابة الرئاسية (النميان، 2003، ص25) عن (العمرى، واخرون، 2022، ص 20).

**2.3.4 الرقابة الخارجية :** تتولى عملية الرقابة الإدارية هيئات مستقلة عن السلطة التنفيذي في المنظمة و يتوقف وجود أجهزة الرقابة الخارجية على عدة اعتبارات أهمها طبيعة نظام الحكم القائم أو التنظيم الحكومي السائد و طبيعة النشاط الحكومي (زفوان، 2002، ص47) عن (العمرى، واخرون، 2022، ص22-21).

**4.4 الرقابة الإيجابية و الرقابة السلبية :****4.4.1 الرقابة الإيجابية :**

وهي التي تسعى لترشيد الأداء في المنظمة و التأكد من السير الحسن للنشاط الإداري في ضوء العلاقات الإنساني ، و منع الأخطاء قبل حدوثها و هذا النوع يعمل على تحفيز الأفراد و تنمية قدراتهم و الرفع من مستوى أدائهم .( بودانة، 2020، ص49) عن ( العمرى، واخرون، 2022، ص 21)

**4.4.2 الرقابة السلبية :**

ويطلق عليها الرقابة التقليدية و هي التي تهدف إلى اكتشاف الأخطاء و الانحرافات .  
وتحديد المسؤولية الإدارية على من وقع فيها و تطبيق العقوبات بحقهم حيث يقتصر دور الرقابة على تصيد الأخطاء و معاقبة مرتكبيها.

#### 4.5. الرقابة على أساس طبيعة التوجه :

4.5.1 الرقابة الشخصية : هي تلك الرقابة المركزة على الفرد و كيف يتم اتخاذ القرار من طرفه و كيف يكون سلوكه القيادي و الإشراف داخل المؤسسة .

4.5.2 الرقابة البيروقراطية : يتم الاهتمام بجميع الإجراءات و المهام التي تنفذ بها الأعمال و التركيز على مدى مطابقة هذه الإجراءات و طرق الأنشطة بالقواعد و الأساليب المستخدمة .

4.5.3 الرقابة على النواتج : الاهتمام و الرقابة على المخرجات ، حجم الإنتاج ، نوعية الإنتاج ، جودة الإنتاج.

4.5.4 الرقابة بالنتائج : هذه الرقابة تحاول أن تحدد بوضوح العلاقة بين الإدارة و العاملين أو بين المراقبين و المراقب عليه ، بحيث يكون هناك أهداف معينة و نتائج متوقعة من عمل شخص معين يحاسب عليها من قبل رئيسه .

#### 5. خصائص الرقابة الإدارية :

تتميز الرقابة الإدارية بعدة خصائص أهمها: (عبد النبي، 2010، ص35).

1.5 الملائمة : لا يتحقق نجاح أي منظمة للرقابة إلا إذا اتسم بملائمة مع طبيعة الأنشطة التي تؤديها المنظمة من ناحية انسجامه مع حجمها من ناحية أخرى . فالمنظمات الكبيرة غالبا ما تحتاج إلى نظم الرقابة أعقد من الأنظمة الرقابية في المنظمات الصغيرة .

2.5 المرنة : ينبغي أن يتسم نظام الرقابة بمرونة عالية لكي يتوافق و يتكيف مع المتغيرات الخارجية فجمود أنظمة الرقابة يعني عدم قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستمرة و الظروف غير متوقعة

و لتحقيق المرونة ينبغي القيام بالمراجعة الدورية لنظام الرقابي باستمرار و كشف نقاط الخلل أو ضعف و تقويمها .

**3.5 السرعة في اكتشاف الانحراف :** تؤدي السرعة في التنبؤ بالانحرافات أو اكتشافها قبل وقوعها على تسهيل و تذليل المشكلات و العقبات الناجمة عن الانحرافات .

**4.5 التوافق مع الهيكل التنظيمي :** ذلك أنه لا يجوز أن يمارس الرقابة إلا من كانت سلطته تسمح بذلك ،فالمدير مثلا في التنظيم الرسمي هو المركز الذي تتركز فيه وظيفة الرقابة على من يخضع له المرؤوسين . ( العلاق،2008،ص347 ).

**5.5 الوضوح:** يجب أن تكون الوسائل الرقابية واضحة و صريحة و مفهومة لجميع العاملين في المؤسسة كما يمكن الاستعانة بذوي الخبرة و الاختصاص لإيضاح الوسائل الرقابية المعقدة

**6.5 توازن التكاليف مع المردود:** يجب أن تتناسب التكاليف المبذولة لتوفير النظام الرقابي مع الفوائد التي تعود على المؤسسة من جراء تطبيق هذا النظام فلا حاجة لنظام رقابي تفوق تكاليفه الفوائد الناتجة عن استخدامه و تطبيقه . ( العلاق،2008،ص348 ).

## 6. خطوات الرقابة الإدارية :

كبداية تجدر الإشارة إلى أن خطوات عملية الرقابة الإدارية لا تختلف باختلاف طبيعة النشاط الذي يمارسه الفرد أو تمارسه المنظمة كما أنها لا تختلف أيضا باختلاف المستوى الإداري و تنطوي عملية الرقابة الإدارية على خطوات و هي كالآتي : (ماهر ،2000،ص566).

**1.6 الخطوة الأولى:** وضع المعايير الرقابية و ذلك بتحديد مستويات و معايير الأداء للفرد ،للقسم ،للإدارة و المنظمة ككل إذا كانت هذه الخطوة تتضمنها في الواقع عملية التخطيط فإن هذا يؤكد حقيقة التكامل و الارتباط الوثيق بين وظيفتي الرقابة ،أما بخصوص أنواع معايير و مستويات الأداء ما يلي :

**1.1.6 معيار الربحية:** معدل نمو الأرباح المستهدف رقم الربح المطلوب .

**2.1.6 معيار التسويقية:** حصة المنظمة في السوق ،رقم الحجم مبيعات معين ،معدل النمو المبيعات .

**3.1.6 معيار التكنولوجية:** ابتكار و تقديم منتج معين ،تطوير استخدامات السلعة تحقيق بمستوى جودة معين .

**4.1.6 معيار زمنية:** إنجاز مهمة معينة أو إنتاج عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية .

**5.1.6 معايير إنتاجية:** حجم معين من الإنتاج نسبة استغلال الطاقة (...)

**6.1.6 معايير ترتبط بالقوى العاملة:** مثل أنواع برامج التدريب المطلوب تنفيذها أو مستوى معين من الأجور و الحوافز .

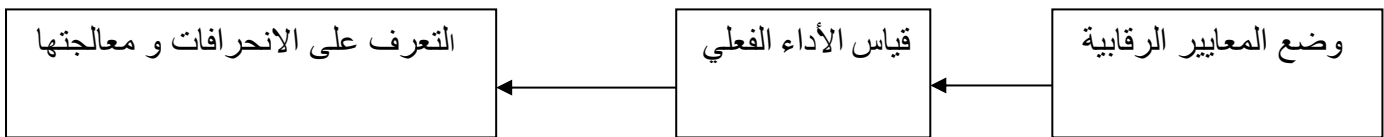
**2.6 الخطوة الثانية:** قياس الأداء الفعلي يعتبر المرحلة الوسطى من المراحل العملية الرقابية فوضع المقاييس و تحديدها تعتبر خطوة حاسمة في حل العديد من المشاكل الإدارية إلا أن هناك بعض الخصائص المهمة للمقاييس الرقابية هو النظر إلى نظم الرقابة الإدارية كنظم ضابطة و التي تعرف بأنها النظم التي تعمل على تصنيع و تغيير المعلومات و لهذا فإن النظم الرقابية لا تتعدى كونها نظماً للمعلومات و إن صحت تصويب الأخطاء يعتمد إلى درجة كبيرة على نوعية المعلومات الواردة في هذه المرحلة .

**3.6 الخطوة الثالثة:** التعرف على الانحرافات و معالجتها و هي مرحلة التعرف على الانحرافات اتخاذ والإجراء التصحيحي و تجري هذه المرحلة بانقسامها على مرحلتين :

**1.3.6** مرحلة تشخيص الانحراف و الإعلان عنه و تحديد من له علاقة بالانحراف و صلاحية من يتخذ القرار التصحيحي .

**2.3.6** مرحلة معالجة الانحراف بعد الكشف عن أسباب ذلك الانحراف و قد يمتد العلاج إلى تعديل الأهداف أو تعديل الأسباب ذاتها .

شكل رقم(01): يوضح خطوات الرقابة الإدارية:



المصدر: (زويلف،2001، ص172)

## 7. أساليب الرقابة الإدارية :

يمكن تقسيم أساليب الرقابة الإدارية إلى نوعين :

### 1.7 الأساليب التقليدية :

**1.1.7 التقارير الإدارية:** هو أسلوب معروف في جميع المنظمات ،ذلك من خلال تطبيقه و الاعتماد عليه لأنه يعتبر وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل و مدى كفاءة إنجازه ،وهذا يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوع للأداء المخطط توجه التقارير بالدرجة

الأولى إلى الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار تصحيح الانحراف و اتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك قد تكون هذه التقارير دورية أي تعد بانتظام حيث تساعد في التقييم النهائي لأي عمل و تكون هادفة و تعتمد على معلومات دقيقة يجب أن تعد بطريقة جيدة وواضحة (السنان ،2016،ص47) عن (العمرى وآخرون، 2022، ص29).

**2.1.7 التقارير الدورية:** تكون هذه التقارير بصفة منتظمة و دورية أو بعد انتهاء المشروع كله يقوم بوضع هذه التقارير عادة مدراء المشاريع ،و تكون الجهة المخاطبة فيها هي الإدارة العليا و هذا للوقوف على الإنجازات و المشكلات و مثل هذه التقارير تكون مختصرة و تحتوي على بيانات إحصائية و معلومات أو جداول و حقائق .

**3.1.7 تقارير سير الأعمال الإدارية:** تكون هذه التقارير من رؤساء الإدارات أو يذوب عنهم و توجه الإدارة العليا متضمنة أنشطة الإدارات و إنجازاتها المتعددة و تتشكل مثل هذه التقارير حلقة وصل بين المستويات الإدارية الوسطى و الدنيا من جهة و المستويات الإدارية العليا من جهة أخرى .

تتضمن هذه التقارير عادة شروحات عن عرض العمليات التنفيذية إلى جانب معلومات مختصرة عن الإنجاز و الإشارة إلى المشكلات الناجمة أو الاقتراحات و التوصيات لمعالجة ما يلزم (الصباح ،1997، ص288).عن (العمرى، وآخرون، 2022، ص30).

**4.1.7 تقارير الفحص:** الهدف منا تحليل ظروف العمل في السابق و الحاضر من أجل مساعدة الإدارة العليا و تلمس القرارات و الخطط اللازم اتخاذها ،تختلف هذه التقارير الدورية في أنها تتطلب تجميع و تسجيل البيانات هامة لم تكن معلومة قبل الدراسة و الفحص ثم يقوم بتحليل البيانات للوصول إلى نتائج محددة (بكير وعبد الرحمان ،1997ص47).عن (العمرى وآخرون، 2022، ص30).

## 2.7 الأساليب الرقابية المتخصصة:

**1.2.7 نظم إدارة المعلومات:** أصبح معروفا وفي عصر المعلوماتية أن الرقابة لا تكون سليمة إلا إذا ارتكزت على قاعدة معلومات إذ أن المؤسسات المختلفة تقوم بأعمال كثيرة و تتعامل مع بيانات كثيرة ولا بد من نظام يحول هذه البيانات إلى معلومات يتم التصرف على أساسها. (القيوتي، 2006، ص 339-338). عن (العمرى، وآخرون، 2022، ص 31).

**2.2.7 الرقابة على الجودة الشاملة:** تتم الرقابة على عمليات الإنتاج من خلال رسم الخرائط التي تبين مجالات الانحراف عن مستويات الأداء المقبولة في مجال إنتاج السلع خلال الفترات المحددة وفق حدود عليا و دنيا مقبولة محسوبة بشكل إحصائي.

**3.2.7 تحليل نقطة التعادل:** تعتبر وسيلة يتم من خلالها تحديد مستوى الإنتاج و كميات البيع التي تتحقق عندها نقطة التعادل بين الإيرادات و النفقات.

## 8. المجالات الرقابية الإدارية :

تعتبر الرقابة الإدارية إجراء ا ضروريا لنجاح أي نشاط تقوم به المؤسسة للتأكد من أن تنفيذه يتم ما حسب مهام مخطط له أن يكون و طبقا لما هو مطلوب ،لذلك يمكن القول أنها عملية ملازمة لكافة النشاطات التي تقوم بها فهي تحديدا تستخدم في المجالات التالية : (عباس، 1996، ص 29). عن (العمرى وآخرون، 2022، ص 34).

**1.8 في مجال الإنتاج:** تستخدم الرقابة في هذا المجال للتأكد من كمية الإنتاج وجودتها، و عدم وجود هدر في المستلزمات الأخرى في عملية الإنتاج.

**2.8 في مجال الشراء:** و تستخدم للتأكد من سلامة و جودة المشتريات و التأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة و بالكمية المحددة و من تم التأكد أيضا من وصولها في الوقت المحدد و المتفق عليه في عقد الشراء.

**3.8 في مجال التخزين:** و هو من المجالات الرئيسية التي تستخدم فيها الرقابة على حركة المخزون من حيث الكمية الواردة و الصادرة و الرصيد المتبقي و مخزون الأمان.

**4.8 في مجال الأموال:** و تدعى الرقابة المالية التي تعمل على المراقبة التدفقات النقدية الداخلة و الخارجة من صندوق الشركة و معرفة مدى كفاءة استخدام الأموال .

**5.8 في مجال التسويق:** من بين الاستخدامات الهامة للرقابة الإدارية في هذا المجال التأكد من أن مستوى الطلب على المنتجات الشركة من قبل المستهلكين هو كما يجب أن يكون و كما هو مقدر له في حط المبيعات الموضوعة مسبقا و يدخل ضمن هذا المجال التأكد من أن الحملات الإعلامية تحقق هدفها و كذلك مراقبة مدى رضا المستهلك عن هذه المنتجات.

## 9. نظريات الرقابة الإدارية:

لم تبدأ دراسة الرقابة الإدارية بصورة منهجية إلا مؤخرا، لكن الإنسان قد عرف الرقابة تطبيقا و ممارسة منذ زمن قديم و لم تكن لتوجد بدون إدارة إذ كان القديما قد أدركوا أهمية الإدارة و استطاعوا تطبيق وسائل إدارية بسيطة، حيث أصبح موضوع الرقابة حقا أساسيا من الحقول الإدارية. كانت الدولة الصناعية قد أعارت هذا الموضوع اهتماما كبيرا، حيث لم يبدأ تدوين المعرفة عن الإدارة كفكر و ممارسة

إلا مع النصف الثاني من القرن الماضي. و من ذلك الوقت و حتى الآن تطور لفكر الإداري عبر ثلاث مراحل ومدارس و اتجاهات فكرية.(سوادي،1999، ص34).

### 1.9 النظرية الكلاسيكية:

ظهرت مع بداية القرن العشرين، يقصد بالمدرسة الكلاسيكية تلك النظريات القديمة التي تفسر السلوك الإنساني باختلاف نماذجها، حيث افترضت هذه الأخيرة أن الأفراد كسالى غير قادرين على التخطيط و تنظيم العمل و غير عقلانيين و أنهم انفعاليين لذلك تؤمن هذه النماذج الكلاسيكية بضرورة فرض نموذج عقلائي و رشيد على العاملين و ذلك من أجل سيطرة و التحكم في السلوك داخل المنظمات.

أهم ما جلب انتباه المدرسة الكلاسيكية هو ملاحظة العلاقة بين مشاكل المؤسسة التي يواجهها المدراء مع الارتجالية و العاطفية و الانفعال و التسبب من قبل العمال. بدلا من العقلانية و الموضوعية في العمل و الاهتمام بنشر ثقافة التسيير الرسمي عوض التسيير الغير الرسمي و قيام المدرسة التقليدية على مفاهيم أساسية مثل الرقابة و الأمر و السلطة و الإشراف، و لقد شملت هذه المرحلة العديد من المدارس و النظريات التنظيمية الدارسة لسلوك العاملين و أساليب زيادة الإنتاج من طرف العامل والكفاءة في العمل و جودة الخدمات و من أهم هذه المدارس التي ازدهرت في القرن العشرين تخص بالذكر: مدرسة الإدارة العلمية، مدرسة التقسيم الإداري، مدرسة البيروقراطية. (جاب الله، ص2020، 40).

#### 1.1.9 حركة الإدارة العلمية:

قام فريدريك تايلور بالدور الرئيسي في توضيح الأسس الفكرية لهذه الحركة، و تنشيطها و توسيع دائرة الاهتمام بها و قد توصل إلى الإقناع بهذه الأفكار نتيجة تجربته العلمية في مجال الصناعة.

و تدعوا حركة الإدارة العلمية إلى أن يكون هدف الإدارة الرشيدة هو تقليل تكاليف الإنتاج و زيادة الإنتاجية، و يرى تايلور أن هذه الفوائد لن تتحقق إذا لم تقم الإدارة بدورها كاملا من التخطيط والتنظيم و الرقابة، فعندما يترك للعامل اختيار طريقة أداء عمله، فإنه على الأغلب سيقلد زملائه في ذلك كما أنه لن يشتغل كل الوقت للعمل بالإنتاج لأنه بالطبيعة لا يريد إرهاق نفسه والنتيجة هي أن كفاءة أدائه ستكون متدنية، و الحل هو أن تتبنى الإدارة طريقة علمية التي تبدأ من تقسيم العمل الإداري و التنفيذ و هكذا يكون كل عامل و مدير مسؤولا عن وظيفة واحدة أو مجموعة من الواجبات المحددة. (سوادي، 1999، ص18).

و بصفة عامة، فإن تايلور كان يرى أن الاعتماد على الأساليب العلمية هو الطريقة الأمثل لإرضاء العمال الذين يهتمهم الحصول على الأجور المرتفعة و كذلك إرضاء أصحاب المصانع الذين يحاولون بكل وسيلة تخفيض تكاليف العمل، كما أنه من المحبذين لفكرة التعاون بين العمال و إدارتهم.(بوحوش، 2006).

و لقد نظر تايلور إلى أن التنظيمات نسق مغلق يتسم بهيكل تنظيمي طويل و مستويات إدارية متعددة و للتحكم في كل هذه المستويات لا بد من الرقابة الإدارية، حيث حظي موضوع الرقابة في إطار هذه النظرية

باهتمام بالغ، و قد اعتبر تايلور الرقابة أمر ضروري لتحقيق أحسن معدلات الأداء (غلوسي، 2015، ص38).

### 2.1.9 مدرسة التقييم الإداري:

يمثل هذا الاتجاه نظرة مكملة للاتجاه السابق ففي الإدارة العلمية كان التركيز على إنتاجية الفرد و زيادته حيث ركزت هذه النظرية على إدارة المنظمة. ( دره، 2009، ص98).

و دعت إلى تطبيق عدد من المبادئ الإدارية كوسيلة مضمونة لتحقيق أهداف المنظمة و من أبرز مفكري هذه المدرسة "هنري فايول" و الذي جاءت أفكاره لتعكس تجربة إدارية متميزة. (سوادي، 1999، ص 23). حيث كان يعمل على تحقيق الكفاية الإدارية و بذلك ركزت دراسته على الأسس العلمية و العملية الإدارية داخل التنظيمات. (بودانة، 2020، ص66).

كما ركزت على جملة من النشاطات التي تقوم بها الإدارة فقسمها إلى ست المجموعات:

- **التخطيط:** هي العمليات تتم في تحديد الاحتياجات و تحديد الأهداف و الإجراءات التي ينبغي القيام بها لتحقيق الأهداف المنشودة.
- **التنظيم:** و يقصد بها توفير الاحتياجات المادية و البشرية و وضع الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يتم فيه تحديد مهام كل إدارة.
- **إصدار الأوامر:** و يقصد بذلك متابعة نشاطات العمال و التأكد من قيامهم بواجباتهم على أحسن وجه و الحصول على نتائج حسنة أو مردود مريح للمؤسسة.
- **التنسيق:** و يعني به تنسيق بين وحدات الإنتاج و خلق الانسجام بين العاملين و لا يحدث أي خلل في عمل أي إدارة.

- الرقابة: و التي تتمثل وظيفتها في التأكد من تطابق الأعمال مع اللوائح و قوانين العمل الرسمية التي أقرتها القيادة.

و لقد صاغ فايول 14 مبدئا إداريا في إطار قيام الفرد بمزاولة مهمته الأساسية في المنظمات المختلفة، تجارية، سياسية، أو عسكرية وهي: (الصرن وحسن، 2021، ص77).

تقسيم العمل، الصلاحية و المسؤولية، التدريب على النظام، وحدة إصدار الأوامر، وحدة التوجيه، خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، مكافأة الأفراد، المركزية، التسلسل الهرمي، التركيب والنظام ، تركيب و تنسيق الأشخاص و المعدات و الأشياء، الإنصاف و المساواة، التخصص، روح المبادرة و الابتكار، روح التعاون الفريق .

خلاصة المبادئ و المفاهيم لمدرسة التقسيمات الإدارية:

يمكن تحديد أهم ما يعنيه كل مبدأ من هذه المبادئ الأساسية التي جاءت بها نظرية التقسيمات الإدارية كالآتي: (دقانة، ، ص38).

- مبدأ التدرج الهرمي: التأكيد على أهمية الأوامر النازلة من المستويات التنظيمية العليا إلى الدنيا منها، بشكل عمودي و التي تنظم الاتصال بين المشرفين و مرؤوسيهم في إنجاز المهمات.

- مبدأ وحدة الأوامر: لا يصدر الأوامر إلا رئيس واحد، و ذلك لغرض معالجة ظاهرة الصراع التي تسببها كثرة المصادر اتخاذ القرار و الأوامر الموجهة إلى المرؤوسين.

- مبدأ الإدارة بالاستثناء: المقصود به تحويل صلاحيات إصدار القرارات إلى بعض المستويات الإدارية الدنيا لممارسة العمل الإداري الأعلى بالأمور التفصيلية في الأداء، إلا في القرارات الأساسية و الإبداعية و الاستثنائية.

- مبدأ نطاق الإشراف: يمثل نطاق الإشراف عدد من المرؤوسين الذين يستطيع الرئيس الواحد الإشراف عليهم خمس أو ست أفراد و يؤدي ذلك إلى زيادة كفاءة الإشراف و الهيكل التنظيمي و العلاقات بين الرؤساء و مرؤوسيهـم.

- مبدأ التخصص الوظيفي: يشير مبدأ التخصص الوظيفي إلى أن الكفاءة التنظيمية تزداد كلما ازدادت درجة التخصص الوظيفي التحديد المسبق لجميع الأعمال و الفعاليات المتعلقة بتحقيق الهدف و تجميعها في تقسيمات وظيفية، و يشمل ذلك جميع المستويات التنظيمية.

- مبدأ التمييز بين التنفيذيين و الاستشاريين: ضرورة التمييز بين الاستشاريين الذي يقدم الإرشاد و النصح و التوصيات و المقترحات الكفيلة بتطوير الأداء من جهة و الأطر التنفيذية التي تملك حق إصدار الأوامر للمرؤوسين في المنظمة.

و عليه فنظرية التقسيم الإداري قد ركزت على تقسيم المنظمة إلى إدارات، فهي اهتمت بتكوين الهيكل التنظيمي، و هدفها هو تحقيق الكفاءة.

### 3.1.9 النموذج البيروقراطي:

عندما نسمع كلمة البيروقراطية يرد إلى أذهاننا مشهد مكتب قليل الإضاءة تتأثر فيه و الملفات والأوراق بدون تنظيم و صورة موظف على وجهه تعابير جامدة و نظارة سميكة، و لكن هذا المفهوم الشائع

للبيروقراطية يختلف النموذج الفكري الذي وضعه ماكس فيبر و الذي يعتبر إسهاما رئيسيا في النشأة و تطور الفكر الإداري الحديث.

وضع ماكس فيبر نموذجا مثاليا للمنظمات الكبيرة المعقدة اسمها البيروقراطية و يبين هذا النموذج خواص المنظمة البيروقراطية التي استخلصها من دراسة للمنظمات الكبيرة وكان هذا النموذج وسيلة لإدراك و دراسة و فهم المنظمات ذات النشاطات المعقدة.(سوادي،1999، ص43).

اهتم ماكس فيبر بعملية الرقابة الإدارية بالتسيب الإداري من منظور كون الرقابة الإدارية أداة لمراقبة مدى التزام و التقيد الحرفي لجميع العمال بالتعليمات و القوانين و القواعد و الإجراءات، و لعل أبرز المبادئ التي تعتمدها هذه النظرية هو الرقابة الصارمة و توزيع السلطة حسب المستويات و الهيئات المختلفة في المؤسسة و ذلك من أجل المراقبة و الإشراف، إلى جانب تقسيم العمل لزيادة التخصص لتحقيق الكفاءة العالية و بالتالي تطوير الموارد البشرية من الأداء العالي و مردودية اكبر.(غلوسي،2015،ص41).

## 2.9 تقييم المدارس الكلاسيكية:

أسهمت فعليا المدارس الكلاسيكية في تحقيق نتائج إيجابية و ملموسة على مستوى رفع الكفاءة الاقتصادية، الأمر الذي خلق حماسا لها طول فترة و بدايات القرن العشرين، كما أنها بلا شك خلقت آثار مهمة في مجال إدارة الأعمال و مشاريعها حتى اليوم، كذلك فإن هذه الحركة قد مثلت دون شك نقطة تحول أساسية في الفكر الإداري، و بالقدر الذي جعلته متوازيا في نهضته و تطوره بقية العلوم التي تعتبر هي الأخرى سبابة إلى حقل الإدارة من حيث نشأتها و دراستها للمنظمة.

و قد ركزت هذه النظريات على ضرورة و التزام العاملين في الإدارة باللوائح و الإجراءات و المواقيت التي يتم تحديدها التزاما حرفيا بصورة أوتوماتيكية تهمل الجانب الإنساني للأفراد و يحولهم لمجرد آلات تنفيذية

و غير قادرة على تقديم أي مبادرات أو مبدعات، الأمر الذي ينعكس سلبا على القرار. (المغربي، 2014، ص-ص 50-51).

تتمثل أهمية هذه المدارس في ما قدمته من افتراضات أثبتت على واقعها الميداني و الذي يرى أن للصرامة دور كبير في الحد من مظاهر التسبب و ذلك من خلال جملة من الأدوات من بينها الرقابة التي استلزم فيها الاستمرارية .

### 3.9 المدرسة النيوكلاسيكية:

جاءت هذه المدرسة كردة فعل للمدرسة الكلاسيكية و هي تفترض أن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى لعلاقات أفضل مع الآخرين، أنعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني و التنبؤ به، فالفرد في المنظمة يتفاعل مع المجموعة التي يعمل و يتأثر في سلوكه بأرائهم و معتقداتهم. (عيشور، 2019، ص30).

و لذلك هدفت نظريات هذه المرحلة إلى خلق التوازن بين الأبعاد المادية و الإنسانية و لذلك هدفت نظريات هذه المرحلة إلى خلق التوازن بين الأبعاد المادية و الإنسانية و لذلك أخذت نظريات هذه المرحلة اتجاها فكريا مغاير أدى إلى بلورة و إنتاج المفاهيم السلوكية ركزت على الجوانب الإنسانية و النفسية و تأثيرها على الإنتاجية. (عيشور، 2019، ص30).

و تتضمن هذه المدرسة عديد من النظريات التي عالجت موضوع المؤسسات خاصة التنظيمات الصناعية منها: (نظرية العلاقات الإنسانية إلتون مايو، نظرية سلم الحاجات لأبرهام ماسلو، و نظرية الفلسفة الإدارية لماكر جور).

## 1.3.9 نظرية العلاقات الإنسانية:

تعد نظرية العلاقات الإنسانية من النظريات الحديثة التي ظهرت في بداية الثلاثينات من القرن الماضي، وظهر كردة فعل على الفلسفة التيلورية. بالإضافة إلى انتفاضات العمال و إضراباتهم المتكررة و نشاط النقابات و كذلك الظروف التي مهدت للأزمة الاقتصادية. (عباس، 2017، ص 12).

و يعتبر إلتون مايو من بين أبرز الباحثين و المنظرين في هذا المجال حيث عمد إلى وضع مجموعة من الاختبارات و التجارب بهدف فهم العوائق التي تحول دون رضا العمال عن عملهم و اكتشاف أهم الثغرات التي تغاض عنها كل من تايلور و فايول و حتى فيبر، و قد قامت هذه الدراسات بمصنع الهاوثورن و عملوا على تحليل تأثيرات ظروف العمل الفيزيائية على كمية و نوعية إنتاج العمال و قد مرت هذه الدراسة بأربع مراحل:

- **المرحلة الأولى:** دراسة تأثير الإضاءة على الإنتاجية باستخدام مجموعتين من العمال و استعمل الضوء كعامل مستقل في الدراسة و توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها لا يوجد تأثير للضوء على الإنتاجية.
- **المرحلة الثانية:** دراسة مدى تأثير الظروف المادية على الإنتاجية ( فترات الراحة و أيام العمل و تقديم بعض المرطبات و الأكل و الحوافز المادية) إلا أنه اتضح أن للحوافز المادية ليس لها تأثير واضح في الإنتاجية.
- **المرحلة الثالثة:** قام بمقارنة تأثير العامل البشري المادي للعاملين و كانت النتيجة أن الاختبارات قد أوضحت من خلال الملاحظة المباشرة أن العمال يميلون إلى التفاعل الاجتماعي.

- المرحلة الرابعة: تلخصت في اختبار نتائج المقابلات و الاختبارات أن مجموعة العمل فئتين بعضهم سريع و الآخر بطيء و أن سبب بطيء العمل لديه هو إحساسه بالروتين و ملل من العمل، و أن التفاعل الاجتماعي و ارتباط بعلاقات الأفراد و المجموعة و هي أهم من أنظمة الحوافز. (عباس، 2017، 13).

### 2.3.9 نظرية الفلسفة الإدارية:

تستند نظرية الفلسفة الإدارية لدوغلاس ماكريجور إلى يقوم على أن أي عمل أو تصرف إداري لكل مستوى إداري تقوم على فلسفة إدارية معينة في سلوك ذلك المستوى، و يرى ماكر يجور أن الاتجاه السلوكي للمدراء سواء حصل بوعي و إدراك منهم أو بدون ذلك يعتمد هذا على مبادئ و أطر فكرية يتأثر بها العاملين جزئياً في المنظمة و من يظهر بأن السلوك التنظيمي يرتبط بنوع الأسلوب والممارسات التي يقوم بها المدراء و ينفذها و نوع الفلسفة التي يتبعها، و قد ماكر يجور بإخضاع كل من الدراسات التقليدية و الإنسانية بالبحث و ذلك من خلال عرضه للجوانب الافتراضية للفكر الكلاسيكي في نظرية (X) و التصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية من خلال نظرية (Y) التي يؤمن بها هو، و يمكن إنجاز خصائص كل من النظريتين حسب افتراضات دوغلاس ماكر يجور على الوجه الآتي:

**نظرية (X):** تستند نظرية (X) على عدة افتراضات أساسية حول طبيعة السلوك الإنساني من أهمها:

- أن الأفراد العاملين كسالى يكرهون العمل، و يحاولون تجنبه في المنظمة قدر الإمكان (الشماع، 2007ص70).

- نظراً لكراهية الأفراد للعمل، فإنه يجب إخضاعهم للرقابة و التوجيه المستمرين مع الصرامة و العقاب بغية تحقيق أهداف المنظمة.

- عادة ما يتجنب العمال المسؤولية و يفضلون الحصول على توجيه من قبل أشخاص آخرين كما يتسمون أيضا برغبة كبيرة نحو الاستقرار و الأمن و تقليص الجوانب المتعلقة بالطموحات الذاتية.

إذ لابد من وجود إدارة قوية تراقب و تشرف و تعتمد على وسائل التحفيز المادية و توجيه نشاط هؤلاء الأفراد في الذاتية للوصول إلى مستوى الإنتاجية العالية.

نظرية (Y) : طرح ماكريجور هذه النظرية، محاولاً أن يطور من نظريته، محاولاً أن يطور من نظريته الأولى، و اعتبارها نظرية تدمج بين قدرات الفرد و طموحه وأهداف المنظمة أو المؤسسة ذاتها. ( عبد الرحمان، 2009، ص 69).

و التي ترى دور الإدارة هو تهيئة ظروف مناسبة داخل المنظمة في نفس الوقت لتمكين العاملين من تحقيق أهدافهم الخاصة و أهداف المنظمة في نفس الوقت، ويستند هذا الأسلوب إلى نظرة متفائلة وإيجابية للطبيعة الإنسانية، تبرز وجود الدافعية للعمل لدى الفرد واستعداده لتحمل المسؤولية و القدرة على الإبداع و الابتكار و التطور و الإدارة هنا تتحمل مسؤولية تحريك السلوك الإيجابي لدى العاملين من خلال إتاحة الفرص لهم لمشاركة ووضع الخطط و القرارات و إثراء وظائفهم بالصلاحيات والمسؤوليات و التقييم و مراقبة أدائهم بأسلوب منهجي و موضوعي و بشكل منظم و دوري لتتيح لهم فرصة العمل دون أي ضغوطات. (سوادي، 1999، ص 34).

### 3.3.9 نظرية سلم الحاجات:

تركز هذه النظرية الحالية على أهمية العوامل المحفزات النفسية و الاجتماعية و دورها في زيادة المستوى الدافعية لدى العاملين في التنظيمات الصناعية حيث ركز ماسلو على مفهوم الحاجات الإنسانية و قسمها إلى خمس حاجات أو مجموعات أساسية وهي كالتالي :

-المرتبة الأولى :حاجات الفيزيولوجية كالحاجة إلى الطعام و الشراب و الحاجة إلى المسكن و النوم.

-المرتبة الثانية: الحاجة إلى الأمن و تشمل الحاجة إلى الأمن و التحرر.

-المرتبة الثالثة: الحاجة الاجتماعية و تشمل الحاجة إلى الانتماء أي يكون عضوا في الجماعة.

-المرتبة الرابعة: الحاجة للشعور بالاحترام و التقدير من قبل الآخرين.

-المرتبة الخامسة: الحاجة لتحقيق الذات، و هي أعلى نوع من الحاجات و تشمل الحاجة إلى تحقيق

المنجزات و الإبداع.(سوادي، 1999 ، ص 36) .

إن الهدف من تطبيق نظرية ماسلو على بعض الموظفين الجزائريين هو إثبات أن سلوك التسيب ليس

وليد الأسباب البيئية فقط، كما إنه ليس وليد الدوافع الشخصية معاً، و لهذا تعتبر هذه الحاجات الشخصية

معاً، و لهذا تعتبر هذه الحاجات من أهم ما جاء به ماسلو و بالتالي فإن العامل ملزم بتلبية حاجاته و

ذلك خارج مجال وظيفة و هذا سبب كاف لأن يلهيه عن أداء واجباته و وظيفته بجد و انضباط و من ثم

التسيب لا محالة.(سوادي، 1999، ص 135) .

### 4.3.9 تقييم المدرسة النيوكلاسيكية:

بالتالي نجد أن النظريات هذه المرحلة قد قدمت معارف مهمة و قدمت مفاهيم ضرورية في مجال

تنظيمات و الإدارة كالعلاقات الإنسانية و التنظيمات الغير الرسمية و الحاجات و قد لفتت انتباه إلى

أهمية الجوانب الاجتماعية و النفسية للفرد وأن لها أثرا كبيرا على العملية الإنتاجية ، وأن القيادة لا تعتمد

على القوة واحتكار السلطة و إنما تعتمد على التأثير المتبادل بين القائد و العمال لتكون الأهداف متكاملة

ووضع الثقة في الأفراد لتوجيههم نحو السلوك المناسب.

## 4.9 المدارس الحديثة:

لم يتوقف تطور الفكر الإداري عند أفكار المدرسة علاقات الإنسانية فقد واصلوا درسوا منظمة بحثهم عن أطر و نماذج فكرية جديدة و توفر شروحا أفضل لظاهرة المنظمة و قد طرأ تحول جذري آخر في الفكر الإداري عندما تبنا منهجية جديدة في التحليل و فهم المنظمة . ( جاب الله، 2020، ص 68).

و عليه فد أظهرت العديد من النظريات التي نشطت في هذا المجال و قدمت تفاسير مختلفة و قواعد ومبادئ، ومن أبرز هذه النظريات نجد:

## 1.4.9 نظرية الأنظمة:

تتنظر هذه النظرية إلى المنظمة على أن كيانها متكامل أو منظومة تتكون من أجزاء ترتبط ببعضها بعلاقة تتفاعل و تتداخل، أي أن كل جزء يؤثر في الأجزاء الأخرى و يتأثر بها، و تتكون المنظمة على مجموعة من العناصر الهامة:

- المدخلات: تتمثل في الأموال و المواد الخام و المعدات و الطرق و الأساليب و المعلومات و بالإضافة إلى المدخلات الرئيسية و هي الأفراد الذين وظفتهم المنظمة .
- العمليات و الأنشطة: تعبر عن جميع الأنشطة التي تعالج بها المدخلات لتصبح مخرجات فيما بعد و تختلف العمليات باختلاف المنظمة.
- المخرجات: تتمثل المخرجات في المنتج أو الخدمة النهائيين الذي تقدمه المنظمة للمستهلكين المستفيدين و لذي يترجم أهداف المنظمة في صورة مادية أو معنوية.

- المعلومات المرتدة: و هي المعلومات التي تصل إلى المسؤولين عن المدخلات و تصلهم من الجزء الخاص بالمرجات و المعلومات تمثل نوع من الرقابة لتصحيح مسار النظام ككل.
- البيئة: إن التفاعل مع بيئة أهم إسهامات نظرية الأنظمة في مجال الإداري حيث تتصف المنظمة بأنها منظومة مفتوحة، أي بينها و بين البيئة المحيطة بها علاقة تفاعل فهي تأخذ المدخلات من المجتمع أو المنطقة المتواجدة فيه المنظمة و تستمر هذه العلاقة التي تتميز بالتفاعل و الأخذ و العطاء مادامت تمارس مهامها و المجتمع في حاجة إليها.(جاب الله،2020، ص85).

#### 2.4.9 النظرية الموقفية:

تعد نظرية المواقف من أهم المحاولات الفكرية التي ظهرت في إطار الإدارة و كان ظهورها كردة فعل لخطأ نظرية السمات و فشلها في وضع معيار ثابت لتحديد الخصائص و القيادة.(رشوان، 2010، ص66).

و ظهر هذا النموذج منذ بداية السبعينات و قد أكدت هذه الدراسة على أهمية المتغيرات البيئية و التكنولوجية و القيم الاجتماعية و أثرها على طبيعة التنظيم الإداري و أسلوب المتبع في المنظمة. و ترجع هذه النظرية إلى العالم الأمريكي فيدلر و تعد من أكثر نظريات انتشارا حيث يرى ريدان أن عناصر الموقف التي يجب أن يدركها القائد و يشخصها في ثلاث نقاط:

- العناصر البشرية في المنظمة الإدارية و متطلباتها: و تتمثل في المتطلبات القائد والمرؤوسين.
- الطرق التي يمكن أن يتم العمل بها و هي متطلبات التكنولوجيا.
- فلسفة المنظمة و القيم السائدة فيها تتمثل في (نمط القيادة، الرقابة القانونية، الرقابة الخارجية، الموقع، التقسيم الجغرافي).

## 3.4.9 نظرية اتخاذ القرارات:

هي نظرية اتخاذ القرارات من بين النظريات التي لاقى اهتماما كبيرا من طرف العديد من الباحثين لما لها من أهمية كبيرة في مجال العمل الإداري خاصة، و قد جاء بها سان سيمون الذي اعتبرها أساس رأسي حيث يتم إنشاء هرم السلطة يندرج من الأعلى إلى القاعدة و أن الأفراد في مستويات هذا التنظيم يقومون باتخاذ القرارات بدرجات متفاوتة و هذا ما يحقق مزايا التنظيم.(سوادي، 1999، ص118).

فإن عملية الرقابة الإدارية هي من العمليات التي يجب اتخاذ إجراءاتها بتخطيط و دراسة و ترتبط بمدى كفاءة المدير في اتخاذ القرارات تجاه المشاكل التي يواجهها خاصة مشكلة التسبب الإداري، فعلمية صنع القرار لها أثر بالغ على السلوك العامل.

عملية اتخاذ غير مبرمجة هي القرارات التي يتخذها المدير بناء على أحداث غير روتينية حيث تغيب الثقة من صحتها. و تمر عملية صنع القرار متعددة و خطوات يمكن حصرها في

- تحديد المشكلة و تعريفها.

- جمع المعلومات اللازمة.

- تحديد البدائل.

- اختيار الحل المناسب.

- اتخاذ القرار.

لا تتم هذه العملية دون وجود رقابة إدارية على كل مراحل الإنتاج و العمل، و تشمل كلتا البيئتين الداخلية و الخارجية و هذا ما يساهم في تحديد المشكلة و اتخاذ قرار بشأنها و بالنسبة لكثير من المديرين قد تبدا ظاهرة الغياب المتكرر لأحد الموظفين مسألة واضحة لا تحتاج إلى تقصي و تحديد و إنما سببها هو قلة

انضباط الموظف و أن الحل هو تطبيق العقاب المناسب للحد منها أو إيقافها وبدون شك فإن هذا التحليل السطحي المستعجل للظواهر السلوكية في المنظمة هو أحد أسباب انخفاض أداء و رضا الكثير من العاملين و النتيجة تكون تقادم المشكلة بدلا من حلها، فالغياب المتكرر قد يكون مظهرا أو نتيجة لمشكل أكثر حدة و هي عدم انسجام الموظف مع زملائه في العمل، ومن أهم العمليات التي تساهم في توفير هذه المعلومات هي الرقابة الإدارية فهي وسيلة المدير الرئيسية ليحرك الأفراد و يحفزهم و ينظمهم و يوجههم لأداء العمل و هو الوسيلة الأساسية قي تدعيم نظام المعلومات. ( سوادي، 1999، ص126).

#### 4.4.9 تقييم المرحلة الحديثة:

إن للتوجهات الفكرية الحديثة في نظرية المنظمة أهمية بالغة في تفسير واقع التسيب و الرقابة الإدارية فقد عملوا على إبراز أهمية النظام المفتوح و إمكانيات استخدامه في تفسير سلوك المنظمات الساعية لتحقيق الأهداف في ظل المعطيات البيئية و متغيراتها و في إطار استوعاب التفاعل المتبادل بين المنظمة و البيئة و عملت على توسيع أفاق النظرة المدققة للمنظمة و الاهتمام بالسلوك الهادف وإرساء قواعد علمية رصينة. (جاب الله، 2020، ص 96).

## خلاصة الفصل:

نستخلص مما سبق أن لكل منظمة وظائف تقوم بها من بينها وظيفة الرقابة الإدارية، حيث أن لكل منظمة رقابة إدارية خاصة بها، كما أنه لا توجد رقابة إدارية مثالية تصلح لكل أنواع المنظمات، حيث أن الإدارة تلعب دوراً مهماً في شرح وتهيئة النظم الرقابية في بيئة العمل أو حتى تشارك العاملين في وضعها حتى تكون مقبولة و تلقى الدعم من الجميع .

إن دراسة الرقابة الإدارية للمنظمة يساعد في تنظيم و تفسير و ضبط سلوك الأفراد و معرفة القيم التي يؤمنون بها ،فالمثابرة و الرغبة في الإنجاز و إتقان العمل سمات ضرورية لنجاح المنظمة، في حين أن الكسل و اللامبالاة هي صفات سلبية تؤدي إلى انحراف المنظمة عن الأهداف التي أنشأت من أجلها .

## الفصل الثالث: المناة التنظيمية.

### ❖ تمهيد.

1. مفهوم المناة التنظيمية.
2. أهمية المناة التنظيمية.
3. خصائص المناة التنظيمية.
4. أنواع المناة التنظيمية.
5. أهداف المناة التنظيمية.
6. أبعاد المناة التنظيمية.
7. الوظائف الأساسية للمناة التنظيمية.
8. متطلبات تعزيز المناة التنظيمية.

### ❖ خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

شهد العالم في الآونة الأخيرة تطورات كبيرة بصفة سريعة على مستوى أصعدة المنظمات في مختلف المجالات سواء اقتصاديا أو سياسيا أو تكنولوجيا، جراء الصعوبات و التحديات التي بدورها تتغير بشكل مستمر.

مما دفع المنظمات إلى انتهاج مصطلح جديد وهو "المناعة التنظيمية " الذي هو شبيه بنظام المناعة الحيوية في الكائنات الحية، حيث تهدف إلى حماية الهيكل التنظيمي وضمان استمراريته ونجاحه في بيئة متغيرة. وسنحاول في هذا الفصل التعرف على مفهوم المناعة التنظيمية وأهميتها، خصائصها ثم أنواعها، بعدها ننتقل إلى ذكر وظائفها الأساسية، أهدافها وأبعادها، وأخيرا سنتطرق إلى متطلبات تعزيز المناعة التنظيمية.

## 1. مفهوم المناعة التنظيمية:

هناك العديد من التعاريف التي تناولت المناعة التنظيمية ومن بينها :

- تعرف المناعة التنظيمية بأنها مجموعة المكونات و الوظائف الأساسية داخل المنظمة و التي تتكامل فيما بينها لبناء حصن منيع لمحاربة الفيروس البيئي و الأخطار التنظيمية التي قد تتعرض لها بنية المنظمة و هيكلها، و يعود أصل نظام المناعة التنظيمية إلى نظرية التكيف التنظيمي إذ تعتمد الشركات إلى ايجاد وسيلة لتكيف تنظيمي مع التهديدات الخارجية و الداخلية فقد أدى إلى إفلاس العديد من الشركات و تطور شركات أخرى.( عبد المجيد، 2016، ص20).

- عرف "الساعدي" المناعة التنظيمية بأنها: " نظامين أحدهما فطري يعمل كرد فعل لتعرض المنظمة لأي من التهديدات، و الآخر تكيفي يعمل بشكل مرن و مستمر من أجل وضع المنظمة في حالة من الاستعداد الدائم للتعامل مع الأخطار المحتملة".( النقيرة، 2021، ص236) عن (طالبى وكربوش، 2023، ص21).

- كما عرفت أيضا بأنها: "مجموعة من الضوابط و الإجراءات و السياسات التي يقوم بها مجموعة من الأفراد من أجل انشاء حاجز قوي مانع يعمل على حماية المنظمة من أي تهديد أو خطر، بالإضافة إلى إعادة المنظمة إلى مسارها الطبيعي الذي انحرفت عنه نتيجة أسباب داخلية أو خارجية".(الشيخ و بوضرسة، 2023، ص670) عن (طالبى وكربوش، 2023، ص21).

مما سبق يمكن القول أن المناعة التنظيمية عبارة عن مجموعة من الضوابط والسياسات والثقافات التي تعتمد على مجموعة من الأفراد من أجل تكوين حاجز يحمي المنظمة من التهديدات الخارجية لتحقيق الأهداف.

## 2. أهمية المناعة التنظيمية:

إن نظم المناعة التنظيمية تعتبر منهجية مفيدة لفهم تحديات قيادة التغيير و تساعد على تجنب المفاجآت المتوقع حدوثها، و قد بين العديد من الباحثين أهمية هذه النظم حيث يرى (Valikangas & Merlyn, 2005, p. 56) العالم يزداد خطورة و تعقيد يوماً بعد يوم مما يجعل المنظمات أكثر عرضة للأزمات، ما يحتم ضرورة وجود مرونة لدى المنظمات تساعد على اللقاية من التهديدات، بالتكيف مع التغييرات قصيرة أو طويلة الأجل في بيئة الأعمال. ويقول (Grams, 2009, p. 1) بأن المنظمات تمر بأوقات عصيبة فيما يخص أجهزة المناعة لديها مما تعرضها لأنواع المخاطر التي لم تتعامل معها في سياق الأعمال المعتادة، وهنا يشير (Perry, 2014, p. 17) أن نظم المناعة التنظيمية قادرة على حماية المنظمة من مشاكل و اضطرابات العمل، لأنها تعزز المرونة في المنظمات لتمكنها من مواجهة التحديات بكفاءة

واستعادة التوازن بسرعة أكبر. وبين (Simmons, 2013, p. 1142) بأن فوائد نظم المناعة التنظيمية تشمل انشاء آليات التنبؤ بالبيئة الخارجية ومواجهة تهديداتها، مساعدة المدراء في التعرف المبكر على ممارسات الأعمال المحفوفة بالمخاطر، الوقاية من آثار الأخطاء و منع القرارات المتسارعة. عن (زرار وشيرواني، 2021، ص616).

نستخلص من خلال ما سبق أن المناعة التنظيمية تعد أداة مهمة لتحليل التهديدات وتساعد المنظمات على التكيف مع التغييرات ومواجهة المخاطر بفعالية، من خلال تعزيز القدرة على التعلم والتنبؤ واتخاذ قرارات وقائية.

### 3. خصائص المناعة التنظيمية:

نظرا لأن المناعة التنظيمية تعمل على حماية المؤسسة من المخاطر و التهديدات الخارجية، يجب لأن تكون قادرة و مستعدة لمواجهة مختلف التغيرات حيث تمتاز بعدة خصائص نذكر منها ما يلي:

- قوة مناعة المنظمة، إن مناعة المنظمة تتمتع بمعاملة قوية، ففي الظروف الفوضوية تكون عادة مناعة المنظمة أقوى، و بالعكس فإن مناعة المنظمة تكون أضعف عندما تكون الظروف أكثر استقرارا.
- قوة مناعة المناعة لها حدود أداء معينة، أي حد الاختلاف بالنسبة للظروف المضطربة أو الحوادث الكبرى للمنظمة، قد تكون أيضا حصانة المنظمة غير قادرة على مقاومة المخاطر ومن الصعب تجنب الإضرار بالمنظمة. كلما زادت حدة تغير الظروف الخارجية زادت مناعة نظام المنظمة، ولكن مع الضغط المستمر تحدث فوضى الظروف الخارجية.
- ترتبط قوة مناعة المنظمة ارتباطا وثيقا بدورة حياتها، فالمنظمة تشبه الشخص و لديها الولادة، المرض و الموت، بالتالي فإن مناعة المنظمة مماثلة لمناعة الجسم المادي و تتغير مع حالة تغيير حياة الإنسان. عادة، تصبح المنظمة ناضجة و بالتالي يتم تعزيز المناعة تدريجيا، لكن بعد أن تكون المنظمة في مرحلة البلوغ، تنخفض قدرتها المناعية تدريجيا.
- تعتمد قوة مناعة المنظمة على شكل هيكل المنظمة، عادة ما تكون القدرة المناعية للمنظمة الشبكية أقوى من القدرة المناعية للمنظمة الخطية. (سعدون وملهمباني، 2021، ص 17).

أخيرا يمكن القول أن المنظمة تماما مثل جسم الانسان تكبر بعد كل تجربة، فهي تمر بتحديات تجعلها إما تقوى أو تضعف، فالمنظمة لا تقاس فقط بمدى صلابتها أمام التهديدات بل بقدرتها على التعلم والنهوض.

#### 4. أنواع المناعة التنظيمية:

##### 1.4 المناعة التنظيمية الطبيعية:

تحاول المنظمات تحصين نفسها ضد التحديات الخارجية، والتي يعود نجاحها إلى الدفاعات الطبيعية غير المكتسبة، و التي تسمى المناعة التنظيمية الطبيعية. أطلق عليها البعض مصطلح الجينات التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي، وهي خصائص المنظمة التي تميزها عن المنظمات الأخرى التي تقع ضمن النسيج الثقافي و الاجتماعي، وهذه الخصائص موروثه عبر أجيال من الموظفين داخل المؤسسة، وهي ( طابع الهيكل التنظيمي، وثقافة تبادل البيانات، حقوق اتخاذ القرار، ونظام الحوافز داخل المؤسسة). (عبد المجيد، 2016، ص 14).

- الهيكل التنظيمي: هو أحد الجينات المهمة في تعزيز البصمة الوراثية فتصميمه بالشكل المناسب يؤثر بشكل قوي على أداء المؤسسة حيث يقوم بثلاث وظائف رئيسية وهي: مخرجات المؤسسة، أهدافها، وتقليص الاختلافات الموجودة بين أفرادها. (حمقاني وبورديمة، 2021، ص 114 كما ورد في الشيخ وبوضرسة، 2023، 672).

- المعلومات: هي مفتاح نجاح المؤسسة ووسيلة أساسية لنقل المعرفة وسرعة تدفقها بين المستويات التنظيمية وتشمل المعلومات على مكونين جنبينين وهما الثقة في المعلومة ومدى ملائمتها. (صقور، 2018، ص ص 28-29 كما ورد في الشيخ وبوضرسة، 2023، ص 673).

ومنه نستنتج أن إنسيابية المعلومة وسرعة انتشارها ومدى الثقة في مشاركتها تعزز عمل هذه الجينات وتقوي جهاز المناعة التنظيمي.

- إتخاذ القرار: إن القرارات المتخذة بعقلانية هي المسؤولة عن نجاح المؤسسة حيث أن ايجاد أفضل البدائل وتقييمها واختيار البديل المناسب، يجعل قرارات المؤسسة فعالة، وعليه نستنتج أن العقلانية في القرارات لا تكون متاحة لجميع الأفراد في المؤسسة لأن اختيار البديل من بين عدة بدائل متاحة شريطة أن يكون استراتيجي ويسعى لمحاربة الأزمة، لذلك كلما كانت القرارات استراتيجية كلما زاد عمل الجهاز المناعي الطبيعي.(حمقاني وبورديمة، 2021، ص 145 كما ورد في الشيخ وبوضرسة، 2023، ص 673).

- المحفزات: هي كل الوسائل المادية والمعنوية التي تستخدمها المؤسسة لتشجيع الأفراد للعمل بروح عالية وإرضاء رغباتهم (نظام سالم غنيم وسلوادي، 2022، ص 35-68 كما ورد في الشيخ وبوضرسة، 2023، ص 673).

وبالتالي فهي جل المغريات التي تقدمها المؤسسات لموظفيها بغية زيادة الدافعية للعمل وزيادة معدلات الأداء.

#### 2.4 المناعة التنظيمية المكتسبة:

يشير إلى طريقة اكتساب المناعة من الخارج، أي من خلال الشراء أحياناً أو التحالف و التقدم للحصول على المشورة في أوقات أخرى، والتي تسعى المنظمة للحصول عليها بعد تعرضها لهذا النوع من الحصانة للهجمات و التحديات التي لا تستطيع مواجهتها بمفردها، لذلك فهي تستعين بالآخرين، وتنقسم الحصانة التنظيمية بما يتفق مع هذا النوع إلى ما يلي:(الطائي، 2016، ص 202).

- اللقاح التنظيمي: يشير مفهوم اللقاح التنظيمي إلى الحلول التي سيتم الحصول عليها من المكاتب الاستشارية أو المختصين في المنظمات الأخرى مقابل الأجر أو أمور أخرى تحددها الأطراف المختلفة.
- المقارنة المرجعية: هو إجراء مراجعات ومقارنات مستمرة مع المنظمات العاملة في نفس مجال الصناعة التي تعرضت سابقا لمخاطر أو تحدي تقريبا مثل الخطر الذي تعاني منه المنظمة المتأثرة في هذا الوقت.
- الذاكرة التنظيمية: تمثل الجانب المعرفي للمنظمة الفاعلة بما تحويه من بيانات ومعارف ومهارات وخبرات سابقة، يمكن للمنظمة الرجوع إليها إذا ما تعرضت لمواقف أو مشاكل أو تحديات مشابهة في وقت سابق اعترضت مسيرتها التنظيمية، ومرجعية تستعين بها للتعامل مع التهديدات عبر استراتيجيات معينة. والتي استثمرتها المنظمة في اتخاذ القرارات، ومواجهة التحديات، وعلاج المشكلات، وتحقيق الأهداف. (موسى، 2017، ص ص172-137).

### 5. أهداف المناعة التنظيمية:

- تنوعت أهداف المناعة التنظيمية و تتجلى أهمها حسب (عبد المجيد، 2016، ص21).
- حماية الكيان الإداري من كافة العوامل و العناصر الخارجية التي قد تد تؤدي إصابته بأزمة، وهي حماية تتراوح ما بين وجود أنظمة أساسية و بديلة و فرعية، أو وجود نظم حماية متعددة و مزدوجة.
  - حماية الكيان الإداري من كافة العوامل و العناصر الداخلية التي قد تسبب أزمة للمنظمة، وبصفة خاصة من حدوث حالات عدم التنسيق بين أقسام و مستويات مجتمع المنظمة.

- تعمل كخط الدفاع ضد المخالفات وسوء تصرف المدراء داخل المنظمة.

نستنتج أن أهداف المناعة التنظيمية هي التي تقوم بتحديد الطريقة التي تدير بها المؤسسات التحديات ومواجهة التغيرات الداخلية والخارجية وهذا ما يساعدها على الاستمرارية في الازدهار والتطور.

### 6. أبعاد المناعة التنظيمية:

سوف نتطرق إلى أهم أبعاد المناعة التنظيمية في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): تحديد أبعاد المناعة التنظيمية الأكثر تناولا في دراسات سابقة.

الأبعاد	التعلم التنظيمي	الذاكرة التنظيمية	التنظيمية (الجينات) النووي التنظيمي	المناعة الطبيعية	المناعة التنظيمية المكتسبة	المناعة التنظيمية	اللقاء التنظيمي	المقارنة المرجعية	الموقع التنافسي
خيضر علي فيروز (2017)	✓	✓	✓						
عبودي (2019)				✓	✓				
أبو حجاج (2020)	✓	✓	✓						
ياسمين علاء الدين (2021)	✓	✓	✓						
عبد العزيز حسن وآخرون (2021)		✓	✓						
حنطل وشران (2021)	✓	✓	✓						
اليساري ومراد (2021)		✓					✓	✓	

	✓	✓				✓	✓	فاضل حسن (2021)
0	2	2	1	1	5	7	5	المجموع

المصدر: عن (ارغيس، 2022، ص48).

من خلال الجدول نلاحظ أن أكثر الأبعاد تداولاً هي الذاكرة التنظيمية و التي تناولتها سبعة دراسات، يليها التعلم التنظيمي الذي ورد خمس مرات ثم الحمض النووي التنظيمي بمعدل خمس مرات، وسنوضح كل بعد في ما يلي:

### 1.6 الذاكرة التنظيمية:

الذاكرة التنظيمية هي الوسيلة التي يمكن للشركات من خلالها أن تتعلم من ماضيها من خلال تجنب تكرار أخطار الماضي و اعتماد ممارسات ناجحة أثبتت نجاحها، وهي ليست شبيهة بذاكرة الكائن البشري وإنما أوجه الشبه تكاد أن تكون من جانب تقني يتعلق بربط فكرة الذاكرة التنظيمية بنظرية معالجة البيانات والمعلومات التي تصور المنظمة بوصفها مجموعة من أنظمة معالجة البيانات والمعلومات و تخزينها بقصد استرجاعها والاستفادة منها مستقبلاً، وتعرف أيضاً على أنها مجموعة من المعارف المخزنة في ذاكرة الأفراد والمستندات و قواعد البيانات، أي المخزون الاستراتيجي من المعلومات والمعرفة الناتجة عن خبرات وتجارب المنظمة في مواجهة المخاطر والأزمات التي مرت بها، والقدرة على استدعاء واسترجاع هذا المخزون عند الحاجة لمساعدة المنظمة في اختيار الطرق والاستراتيجيات المناسبة لمواجهة الأزمات الحالية أو المستقبلية. فالذاكرة هي مستودع المعارف التي لا غنى عنها، وتساعد الذاكرة التنظيمية على الابتكار عبر تقديم المعلومات المخزنة فيها في الوقت المناسب، كما توفر للشركات القدرة على مجاراة الاحداث والاتجاهات في أسواقها قبل منافسيها حتى يتمكنوا من توقع أكثر دقة واستجابة

أسرع للاحتفاظ أو جذب عملاء جدد أو تحسين علاقات التواصل مع العملاء، إلا أن بعض الباحثين يشيرون إلى أن السماح فقط للذاكرة التنظيمية التوجيه و الممارسة المستقبلية قد يكون له نتائج عكسية لأنها قد تتعرض لفقدان الذاكرة التنظيمية الذي قد يقود المنظمة إلى فقدان إرثها وربما قد تصاب بالنسيان التنظيمي أو ما يعرف "بالزهيمر التنظيمي"، وعادة يكون السبب في ذلك ناتج عن تغيير العاملين أو بسبب دوران العمل من جراء انتقالهم إلى منظمات أخرى مما قد يؤثر على فقدان المعرفة الضمنية غير المكتوبة. (حسن، 2021).

لأنها دائما نعرف أكثر مما نقول أو مما نعبر عنه، وغالبا نحتاج المهارات الفردية والتفاعلية فضلا عن التآزر و التعاون بين المجموعات لإظهار معارفنا و ابرازها و الاستفادة منها ولغرض الحفاظ على الذاكرة التنظيمية لابد للمنظمة أن تكون قادرة على النظر إلى الخلف ويفترض أن تتعلم من سلوكها فالتطور الفاعل والمؤثر للذاكرة التنظيمية يستطيع أن يجعل من التعلم التنظيمي أكثر مرونة فلا تعلم تنظيمي من دون ذاكرة تنظيمية، فهي تعد أحد مدخلات ومخرجات تنمية رأس المال الفكري، والقاعدة التي تنطلق منها عملية التنمية والتجديد في المنظمة (Simmons, 2013 كما ورد في ارغيس، 2022، ص49).

مما سبق يمكن القول أن الذاكرة التنظيمية أنها القدرة على تخزين واسترجاع المعلومات المتعلقة بالتنظيم وتعتمد على القدرة على استرجاع المعلومات ذات الصلة بالأهداف والعمليات الداخلية للمنظمة بفعالية.

## 2.6 التعلم التنظيمي:

عملية متعددة المستويات تهدف إلى اكساب المعرفة بصورة فردية أو جماعية داخل المنظمة، وهو من الموضوعات المهمة على صعيد السلوك التنظيمي و الجدير بالذكر أن المنظمة لا تتعلم إنما تعلمها يأتي عبر تعلم أعضائها أو عن طريق الأعضاء الجدد بما يحملونه، فالتعلم التنظيمي يسهم في

عملية اكتشاف مشكلات المنظمة و حلها بمعنى أنه يمكن العاملين بالمنظمة أن يتتبعوا الأخطاء ويكتشفونها بالإضافة إلى أنه يساعد فرق العمل على توحيد الرؤية المشتركة لدى أعضائها وأن تضيف أفكار ومعارف جديدة أثناء مناقشتها، وبالتالي الركيزة الأساسية فيه هو العنصر البشري لأنه يؤدي دورا هاما يفضي إلى إثراء عملية التعلم في المنظمات، فالتعلم هو خلق المعرفة و حفظها ونشرها داخل المنظمة من خلال اكتساب الخبرات والتجارب عبر الزمن. وحينها يتم تناول مفهوم التعلم التنظيمي فعادة ما يتم ربطه بالمعرفة التنظيمية، حيث تعد المعرفة ناتج لعملية التعلم، ويمكن أن يأخذ التعلم عدة أشكال منها التعلم الفردي وذلك من خلال حرص الفرد على اكتساب المعارف والمهارات الجديدة، وقد يتم بشكل جماعي من خلال اكتساب مجموعة من الأفراد للمعارف ثم يتشاركونها فيما بينهم. يتم التعلم داخل المنظمة من خلال ثقافة تنظيمية تدعم ذلك، أما على مستوى المنظمات فيتم التعلم من خلال بناء التحالفات مع الآخرين (Simmons,2013 كما ورد في ارغيس، 2022، ص50).

يمكن القول أن التعلم التنظيمي يعبر عن العملية التي يقوم بها الأفراد لاكتساب الخبرات والمعرفة والعمل على تحسينها.

### 3.6 الحمض النووي التنظيمي:

يشير مولاي و كافي(2017) إلى أن الحمض النووي التنظيمي هو مصطلح يبين العوامل الأساسية التي تحدد شخصية المنظمة والسمات الفريدة لها، وتحدد و تفسر أسلوب أدائها، وتجعلها مختلفة عن غيرها من المؤسسات، إذ تحدد مواطن القوة و الضعف بها، كما تساعد على توقع سلوك وأداء الأفراد بها، كما أن هذه الجينات متكاملة و مترابطة فيما بينها و تؤثر في بعضها البعض، ويؤثر أي تقصير في أي منها على الجينات الأخرى وينعكس ذلك سلبا على أداء المنظمة بشكل عام. فهو عبارة عن مصطلح مجازي

يوضح العوامل الأساسية التي تحدد في آن واحد معاً شخصية المؤسسة و تساعد على شرح أدائها وفهم سبب الاختلاف في الأداء وأسلوب الأداء واختلاف نتائج الأعمال و الاستراتيجيات والأهداف، وذلك بتحديد الوحدات المكونة للحمض النووي.

فالحمض النووي للمنظمات يعد أحد النتائج التي أفرزها التطور في العلوم الإدارية كونه يشكل محاكاة للحمض النووي للإنسان فكما أن للإنسان بصمته الوراثية التي تحدد سلوكه وصفاته الوراثية فإن للمنظمة بصمتها أيضاً التي تحدد سلوكها و شخصيتها وتتمثل في الحمض النووي للمنظمات كما أطلق بعض الباحثين " جوهر المنظمة " وهو الذي يحدد أسلوب المنظمة في العمل، وهو بمثابة الهوية التعريفية للمنظمة و التي تتألف من أربعة عوامل هي الهيكل التنظيمي، وحقوق اتخاذ القرار، المعلومات، والمحفزات، والتي تعمل بشكل متفاعل ومتكامل فيما بينها لتسهم في تكوين منظمة صحية، كما أطلق عليها البعض تسمية القواعد البسيطة، كما أطلق عليها الآخرون تسمية قواعد البناء، ومهما كانت التسمية فإن الفكرة تأتي من الحمض النووي للمنظمات وحسب آراء الباحثين هو عبارة من المكونات الأربعة وعادة ما يتم تجميع وتركيب هذه المكونات بطرق كثيرة مع بعضها وعندئذ يتحدد الحمض النووي للمنظمة.(العبيدي، 2015).و يمكن توضيح هذه العناصر في الجدول التالي:

جدول رقم (2): الحمض النووي للمؤسسة.

المحفزات	حقوق اتخاذ القرار	المعلومات	الهيكل التنظيمي
* لا أحد ينكر الدور الحاسم الذي يلعبه الدافع في تشكيل السلوك وفي التأثير على أداء العمل و المؤسسات. تشمل المحفزات الجوانب المالية وغير المالية مثل الأهداف والتفضيل والإنجاز.	* تعني الآلية الكامنة لكيفية اتخاذ القرارات الصحيحة، وتحديد متخذي القرار بناء على السلطة الممنوحة، وتحديد المنفذ و المتأثر.	* تتطلب القرارات معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، ويمكن أن تلعب المعلومات دورين حاسمين في المنظمات الحالية فهي تعزز الاستجابة التنظيمية لضغوط العمال، وتعزز وظائف العمل الرئيسية من خلال توفير معلومات حول المقاييس المستخدمة لقياس الأداء؟ كيف يتم تنسيق الأنشطة؟ وكيف يتم نقل المعرفة؟.	* هو مجموع الطرق التي تقسم بها المنظمة عملها إلى مهام متميزة لضمان الاتصال الفعال والتنسيق وتكامل الجهود عبر الإدارات.

المصدر: (حسن، 2022، ص13).

## 7. الوظائف الأساسية للمناعة التنظيمية:

تتعدد وظائف المناعة التنظيمية ويمكن تناولها على النحو التالي:

### 1.7 الإدراك المناعي: يعد الإدراك المناعي أحد أهم وظائف نظم المناعة التنظيمية، حيث يقوم بوظيفة

التحديد المنتظم والديناميكي للعوامل الخارجية السلبية والعوامل الداخلية الضارة وعوامل التسلسل الهرمي،

أيضا يشار إلى الإدراك المناعي على أنه آلية تستهدف اكتشاف مؤشرات الإنذار المبكر للأزمات

المتوقعة، وذلك من خلال رصد ومتابعة كافة التغيرات التي تطرأ داخليا وخارجيا، مما يعني أن الإدراك المناعي عملية مستمرة متكررة لدورة مراقبة المخاطر ولا تتوقف عند حد معين.

(Du, et al., 2021, p.80 كما ورد في دياب، 2023، ص233).

**2.7 الدفاع المناعي:** يعد الدفاع المناعي أحد أهم وظائف نظم المناعة التنظيمية والذي يستهدف الدفاع عن نظم المناعة التنظيمية، وذلك بهدف مقاومة أو القضاء على العوامل الداخلية والخارجية الضارة وغير المرغوب فيها، أي أن الدفاع المناعي يشير إلى تحسين القدرة على اختيار أفضل مورد بصورة سريعة ودقيقة من بين موارد الأنظمة التنظيمية وبرامج الاستجابة، وكذلك التحول المناسب والتجديد، وتحسين قدرة المنظمة وإعادة هيكلة الموارد، وهذا يعني أن الدفاع المناعي هو إزالة كافة التهديدات التي يمكن إدراكها (Yao, et al., 2021, p.11 كما ورد في دياب، 2023، ص234).

**3.7 الاستقرار المناعي:** يقصد بالاستقرار المناعي الضبط الداخلي للمنظمة من خلال التنسيق بين التناقضات الداخلية وعوامل عدم الانسجام، يمتلك الجهاز المناعي شبكة تحكم فعالة، ومعقدة لتحقيق الاستقرار للمنظمة، وبالتالي فإن وظيفة الاستقرار المناعي نفسها تتميز بضمان الحفاظ على الأنشطة والتنسيق والتوازن النسبي داخل المنظمة، والمساهمة في القضاء على السلوكيات الضارة وغير الملائمة من داخل المنظمة وخارجها (Eidsmo, et al., 202, p.44 كما ورد في دياب، 2023، ص234).

**4.7 الرقابة المناعية:** تعد كذلك الرقابة المناعية من أهم وظائف نظم المناعة التنظيمية، وتعد نتيجة للتغيرات السريعة، والمعالجة للبيئة، فإن مراقبة جميع عمليات المنظمة تقوي مناعتها التنظيمية، فالرقابة في جد ذاتها تمثل ردود الفعل الفورية التي تقلل من حدوث التغيير في عمليات المنظمة الداخلية والخارجية. (المغربي، 2020، ص22 كما ورد في دياب، 2023، ص234).

نستخلص من خلال ما سبق أن وظائف المناعة التنظيمية تعد من الركائز الرئيسية لضمان استمرارية المنظمة، إذ تعتبر آلية لحماية نفسها من المخاطر والتهديدات الداخلية والخارجية وإدراكها مبكراً ثم اتخاذ إجراءات دفاعية مناسبة لمواجهتها.

### 8. متطلبات تحقيق المناعة التنظيمية:

استناداً على ما جاء به أغلبية الباحثون وما تم التطرق إليه بخصوص المناعة التنظيمية يمكن تحديد بعض الآليات لتقوية النظام المناعي عبر مجموعة من المتطلبات سنحاول التطرق إليها بالتفصيل.

#### • متطلبات تحقيق المناعة التنظيمية في نظر "بيرى" Perry.

- بناء المرونة في نماذج العمليات ونظم التغيير في المؤسسة.
- تكامل نظم .المناعة التنظيمية واتساق أدائها.
- توافر القيادة الحكيمة التي تستثمر المرونة بحكمة من خلال قياس مراقبة مؤشرات الأداء في المنظمة.(عبد المجيد، 2016، ص، 23).

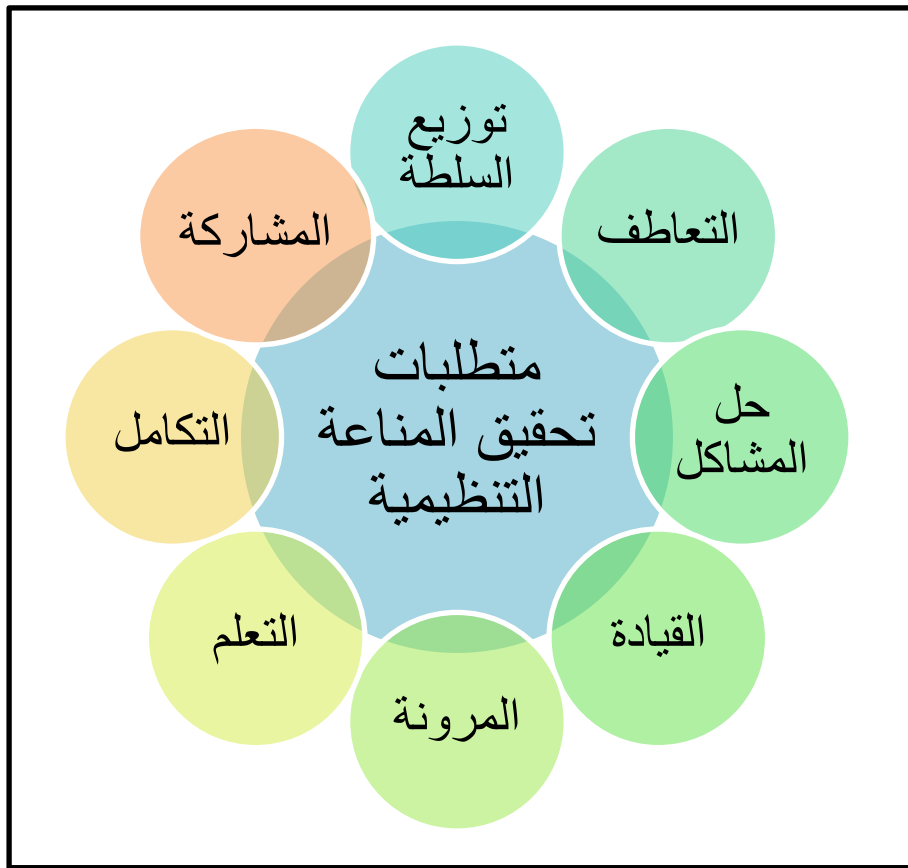
#### • متطلبات تحقيق المناعة التنظيمية حسب "غرام" (Grams).

- جاء (Grams (2009) ليحدد 5 طرق لتقوية المناعة التنظيمية في المنظمة.
- التعلم بسرعة من الفشل سوف يجعل نظام المناعة أقوى.
  - توزيع السلطة في الأماكن التي يمكن استخدامها بكفاءة عالية، تجعل هذا النظام أكثر قوة.
  - التعاطف مع رؤية ورسالة وقيم المنظمة.
  - خلق ثقافة حل المشاكل من قبل الجميع.

– انشاء بنية معمارية تفرض المشاركة داخل الشركة.

يمكن تلخيص متطلبات المناعة التنظيمية في الشكل التالي:

الشكل رقم(02): متطلبات تعزيز المناعة التنظيمية.



المصدر: (عبد المجيد، 2016، ص16).

## خلاصة الفصل:

تختفي المنظمات الآن أسرع من أي وقت مضى، وهي دوما في مواجهة مع البيئة التي تنشط فيها، والتي تهدد أمد حياتها بالقصر والتلاشي، وما وجد الباحثون إلا المناعة التنظيمية سبيلا لإنقاذها واستغلال أبعادها خاصة حمضها النووي، ذاكرتها التنظيمية والتعلم التنظيمي لإكسابها صحة أكبر وتعزيز قدرتها على تخطي تهديدات مزره سواء داخلها أو خارجها بالاستعانة بجهازها المناعي الطبيعي أو اكسابها لمناعة إثر ما يمضي عليها أو غيرها من المنظمات من أخطار تصدها على أمل في البقاء أطول ما يمكن.

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة.

### ❖ تمهيد

1. تقديم عام للمجتمع الدراسة

2. الدراسة الاستطلاعية

1.2 أهداف الدراسة الاستطلاعية

2.2 عينة الدراسة الاستطلاعية

3.2 أدوات جمع البيانات

4.2 تصميم أدوات الدراسة

5.2 الخصائص السيكومترية (الصدق

والثبات)

6.2 نتائج الدراسة الاستطلاعية

3. الدراسة الأساسية

1.3 منهج الدراسة

2.3 حدود الدراسة

3.3 مجتمع وعينة الدراسة الأساسية

4.3 وصف خصائص العينة

5.3 أساليب التحليل والمعالجة الإحصائية

### ❖ خاتمة

**تمهيد:**

يعتبر الجانب الميداني خطوة من خطوات البحث السوسيولوجي كونه عبارة عن دراسة على أرض الواقع من أجل معرفة كل التفاصيل حول الشيء المبحوث عنه وذلك بترجمة الفرضيات من شكلها النظري إلى شكلها الإحصائي، وسنتطرق في هذا الفصل إلى تقديم عام للمؤسسة، ثم الدراسة الاستطلاعية، منهج الدراسة، خصائص عينة الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أسلوب التحليل والمعالجة الإحصائية.

## 1. تقديم عام لمجتمع الدراسة.

1.1 تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية سي أحمد يوسف: فتحت المؤسسة الاستشفائية العمومية أبوابها للعموم سنة 1953 و منذ ذلك الحين استفادت من توسعين شهدنا بناء جناحين ثم في سنة 1998 تم إنشاء جناح العمليات ،و في سنة 2007 ،ظهر المرسوم التنفيذي 140/07 المؤرخ في 9 ماي 2007، لتحويل القطاعات الصحية إلى EPH و EPSP تشكل خدمات مختلفة ووحداتها على النحو المحدد في القرار الوزاري رقم 2494 بتاريخ 2007/11/08.

وتغطي المؤسسة عدد سكان يبلغ 68.995 نسمة من سكان دائرة بوغني و سكان دوائر المجاورة . و في سنة 2008،استفاد مستشفى بوغني من توسعه أكثر أهمية و إثارة للاهتمام بهدف توسيع قدرات الاستقبال في خدمات طب الأطفال و الأمومة .

و في عام 2011،استفادت المؤسسة من الماسح الضوئي الذي يهد أكثر استخداما في كل مستشفى لتقديم رعاية أفضل للمرضى الموجودين بالفعل في المستشفى و حتى لجميع السكان و بالتالي تقليل عمليات الإجراء إلى القطاعات الأخرى .

و في 5 جويلية 2013 ،تم تدشين مشروع الكتلة الواحدة عام 2008، من قبل جميع مجاهدي المنطقة لذلك تشهد هذه المؤسسة دائما تحسينات و تطويرا و هو أمر ضروري و أولوية عالية .

## 2.1 مهامها :

- ضمان تنظيم و برمجة توزيع الرعاية التشخيصية العلاجية و إعادة التأهيل الطبي و الاستشفاء.
- تطبيق البرامج الصحية الوطنية.
- ضمان النظافة و الصرف الصحي و مكافحة المضايقات و الآفات الاجتماعية.

- ضمان تطوير وإعادة تدريب موظفي الخدمة الصحية.

## 2. الدراسة الاستطلاعية:

تقوم الدراسة الاستطلاعية على مجتمع الدراسة بغرض تحديد المنهج المناسب للدراسة ونوع المعاينة، كما تسمح لنا بالتعرف على الظروف التي سيتم فيها إجراء البحث وكذا الصعوبات التي ربما تواجهنا في التطبيق النهائي لأدوات البحث على العينة، ويجب التأكد من استعداد أفراد العينة ورضاهم على الإجراءات الخاصة التي ستتبع معهم في البحث، كما يتم فيها بناء أدوات البحث إن لم تكن متوفرة، والتأكد من خصائصها السيكومترية، وقد ذكر منسي (2003) أن على الباحث أن يوضح لأفراد العينة أهداف الدراسة لكي يساعده في تحقيقها. (غريب، 2016، ص 40).

### 1.2 أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- بناء أدوات البحث التي تقيس متغيرات الدراسة.
  - التحقق من الخصائص السيكومترية للمقاييس (الصدق، الثبات).
  - التأكد من فهم المبحوثين لمختلف جوانب مقياس وهي: (صياغة البنود، صياغة التعليمات، مستويات الإجابة، ظروف التطبيق، طريقة التطبيق،....) بالإضافة إلى فهمهم لأهداف الدراسة واستعدادهم ورضاهم عن إجراءات التطبيق.
  - تحديد الفترة الزمنية التي يستغرقها المبحوثين في الإجابة على عبارات المقياس.
  - التعرف على الظروف الملائمة التي سيتم فيها إجراء البحث كالزمان والمكان المناسبين للتطبيق وطريقة التطبيق (فردية أو جماعية) والتأكد من وضوح لغة المقاييس. (غريب، 2016، ص 41)
- لقد قمنا من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مجتمع الدراسة الأصلي والمتمثل في عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية والبالغ عددهم 467 عامل.

- تحديد حجم عينة الدراسة الاستطلاعية الذي كان عددهم 30.

- تعديل استبيان الرقابة الإدارية على طريقة ليكرت الخماسي.

- تعديل استبيان المناعة التنظيمية على طريقة ليكرت الخماسي.

- تحديد الخصائص السيكومترية لاستباني الدراسة (الصدق والثبات).

## 2.2 عينة الدراسة الاستطلاعية:

بلغ عدد أفراد العينة التي خضعت للدراسة الاستطلاعية 30 وقد تم اختيار عينة الدراسة باستخدام الطريقة العشوائية، حيث تم توزيع أداة الدراسة عليهم، وتم استرجاعها وكلها صالحة للدراسة.

## 3.2 أدوات جمع البيانات:

أثناء مرحلة مبكرة من البحث يتعرف الباحث على مزايا العمليات المختلفة في جمع الأدلة والبراهين،

وبعد تحديد الأسلوب الذي يمكنه من جمع البيانات والمواد الضرورية لاختبار صدق فروضه، أو

الإجابة على تساؤلاته العلمية على نحو سليم، يجب عليه فحص ما يتوافر له من أدوات، ويختار أكثرها

ملاءمة لتحقيق هدف أو أهداف بحثه، فإذا لم تتناسب الأدوات والأجهزة المختلفة المتوافرة احتياجات بحثه

فإنه قد يكملها أو يعدلها، أو يضع أدوات أخرى. (صابر وخفاجة، 2002، ص 115).

بعد وضع التساؤلات وتحديد متغيرات الدراسة وطرق قياسها، تأتي مرحلة جمع البيانات اللازمة للبحث إذ

تعد أهم مراحل البحث العلمي.

حسب عبيدات وآخرون (1999) أنه على الباحث تحديد الأداة المثلى لجمع البيانات اللازمة لبحثه، إذ لا

يوجد أداة معينة يمكن تفضيلها بشكل مطلق على غيرها من الأدوات، واختيار الأداة يعتمد أساساً على

طبيعة البحث ومدى ملاءمة هذه الأداة للبيانات المراد دراستها، طبيعة المجتمع وأفراد البحث، ظروف الباحث وإمكانياته المادية والوقت المتاح له، ومدى إتقانه لاستخدام هذه الأداة أو تلك في جمع البيانات. (بومعراف، 2014، ص224).

وكان من بين الأدوات المستخدمة في جمع البيانات هي الملاحظة " التي تعد إحدى وسائل جمع المعلومات المتعلقة بسلوكيات الفرد الفعلية ومواقفه واتجاهاته ومشاعره"، وتعطي الملاحظة معلومات تستخدم في بناء أدوات أخرى كالاستبانة، حيث قمنا بملاحظة المباشرة لمجتمع الدراسة، لاختيار عينة الاستطلاع.

ثم القيام باستخدام الأداة الثانية المتمثلة في استبيان الرقابة الإدارية، واستبيان المناعة التنظيمية، والذي يعتبر وسيلة لمعرفة استجابة المبحوثين لعبارات الاستبيان المعد بناء على الدرجة المتحصل عليها فيه.

## 4.2 تصميم أدوات الدراسة:

### 1.4.2 استبيان الرقابة الإدارية:

في هذا الإطار قمنا بإعداد استبيان لقياس الرقابة الإدارية.

الذي تكون من 26 عبارة مقسمة إلى عدة أبعاد والذي يحتوي كل بعد منها إلى عدة عبارات مصممة وفق مقياس (ليكرت) الخماسي أي على شكل أسئلة مختلفة تتضمن كل واحدة منها خمسة مستويات للإجابة هي : - موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة، واعتمادا على سلم تنقيط يتراوح من 1 إلى 5 نقاط .

قمنا بتعديل بنود هذا الاستبيان بتغيير صياغة بعض الأسئلة وتقسيم المحور إلى 3 أبعاد لتتلاءم مع أهداف بحثنا

- موافق بشدة(5 نقطة) - موافق(4 نقطة) - محايد (3 نقطة) - غير موافق (2 نقاط) - غير موافق بشدة(1 نقاط). كعلامات للبنود التي كانت كلها ايجابية إلا عبارة واحدة.

جدول رقم(03): يوضح درجات استجابات المفحوصين على عبارات الرقابة الإدارية.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البدائل
1	2	3	4	5	الدرجات

المصدر: إعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات spss

#### 2.4.2 استبيان المناعة التنظيمية:

في هذا الإطار قمنا بإعداد استبيان لقياس المناعة التنظيمية الذي تكون من 17 عبارة مقسمة إلى عدة أبعاد والذي يحتوي كل بعد منها إلى عدة عبارات مصممة وفق مقياس (ليكرت) الخماسي أي على شكل أسئلة مختلفة تتضمن كل واحدة منها ثلاث مستويات للإجابة هي : موافق بشدة- موافق -محايد -

غير موافق- غير موافق بشدة، واعتمادا على سلم تنقيط يتراوح من 1 إلى 5 نقاط

قمنا بتعديل بنود هذا الاستبيان بتغيير صياغة بعض الأسئلة لتتلاءم مع أهداف بحثنا، واعتمدنا على سلم

التنقيط التالي:

-موافق بشدة(5 نقطة) -موافق(4 نقطة) - محايد (3 نقطة) -غير موافق (2 نقاط ) -غير موافق بشدة(1 نقاط ) . كعلامات للبنود التي كانت كلها ايجابية.

جدول رقم(04): يوضح درجات استجابات المفحوصين على عبارات المناعة التنظيمية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البدائل
1	2	3	4	5	الدرجات

المصدر: إعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات spss

## 5.2 الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

### 1.5.2 ثبات المقياس:

يعني الثبات مدى الدقة والاستقرار والاتساق في نتائج الأداة لو طبقت مرتين فأكثر على نفس الخاصية في مناسبات مختلفة، والثبات في القياس النفسي هو باختصار: "ضمان الحصول على نفس النتائج تقريبا إذا أعيد تطبيق الاختبار على نفس الفرد أو نفس المجموعة من الأفراد."

ولا يكون الاختبار ثابتا إلا إذا تحقق ما يلي :

- أن يعطي الاختبار نفس النتائج تقريبا إذا أعيد تطبيقه على نفس المجموعة من الأفراد.

- أن تكون هناك علاقة قانونية بين بنود الاختبار.

- يعني ثبات الاختبار دلالاته على الأداء الفعلي أو الأداء الحقيقي للفرد الذي يعبر عنه بالدرجة الحقيقية

التي يحصل عليها الفرد في اختبار ما. (معمرية، 2007، ص 168)

### 1.1.5.2 الثبات عن طريق ألفا كرونباخ:

يعتبر معامل ألفا كرونباخ من أهم مقاييس الاتساق الداخلي للاختبار، ومعامل ألفا يربط ثبات الاختبار بثبات بنوده، فازدياد تباينات البنود بالنسبة إلى التباين الكلي يؤدي إلى انخفاض معامل الثبات.

( معمرية، 2007، ص 168).

- الرقابة الإدارية:

جدول رقم (05): يوضح نتائج حساب ألفا كرونباخ لاستبيان الرقابة الإدارية.

مستوى الدلالة	n العينة	ألفا كرونباخ $\alpha$
0.05	30	0.84

المصدر: إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات SPSS

وباستخدام spss تم تقدير معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لاستبيان الرقابة الإدارية 0.84 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05 مما يعني أن الاستبيان ذو مستوى عالي من الثبات أي بمستوى ثقة 95 %.

- المناعة التنظيمية:

جدول رقم (06): يوضح نتائج حساب ألفا كرونباخ لاستبيان المناعة التنظيمية

ألفا كرونباخ $\alpha$	n العينة	مستوى الدلالة
0.86	30	0.05

المصدر: إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss

وباستخدام spss تم تقدير معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لاستبيان المناعة التنظيمية. ب 0.86 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05 مما يعني أن الاستبيان ذو مستوى عالي من الثبات أي بمستوى ثقة 95 %.

2.1.5.2 الثبات بالتجزئة النصفية (معامل الاتساق الداخلي):

في هذه الطريقة يتم تقسيم الاختبار إلى قسمين متساويين، ويتم تصنيف الاختبار بهذه الطريقة بعد تطبيقه على عينة من الأفراد وتصحيحه، ثم يحسب معامل الارتباط بيرسون بين النصفين. (معمرية، 2007، ص176).

- الرقابة الإدارية:

الجدول رقم (07): يوضح نتائج ثبات بالتجزئة النصفية لاستبيان الرقابة الإدارية.

معامل الارتباط بين نصفي الاستبيان	قبل التعديل	بعد التعديل	مستوى الدلالة
استبيان الرقابة الادارية	0.66	0.79	0.05

المصدر: إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.66 وبعد تعديله بمعادلة سبيرمان براون وصل إلى 0.79 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى 0.05، وعليه فإن الاستبيان ثابت فيما يقيس.

- المناعة التنظيمية:

الجدول رقم(08): يوضح نتائج ثبات بالتجزئة النصفية لاستبيان المناعة التنظيمية.

معامل الارتباط بين نصفي الاستبيان	قبل التعديل	بعد التعديل	مستوى الدلالة
استبيان المناعة التنظيمية	0.57	0.72	0.05

المصدر: إعداد الطالبتان اعتماداً على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.57 وبعد تعديله بمعادلة سبيرمان براون وصل إلى 0.72 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى 0.05، وعليه فإن الاستبيان ثابت فيما يقيس.

2.5.2 صدق المقياس:

الاختبار يعتبر صادقا إذا كان يقيس ما وضع لقياسه وهذا يجعلنا نفكر في المتر والغرام واللتر كأدوات قياس، واختبارها نكل من الأطوال والأوزان والسوائل فهي اختبارات صادقة لأنها تقيس فعلا ما وضعت لقياسه ولا تقيس أشياء أخرى غيرها، ووفقا لهذا التعريف، هناك ثلاث مفاهيم أساسية تتعلق بصدق الاختبار، بمعنى أنه هناك ثلاث مفاهيم أساسية تتعلق بصدق الاختبار، بمعنى أنه لا يكون الاختبار صادقا إلا إذا توفر ما يلي :

- أن يكون الاختبار قادرا على قياس ما وضع لقياسه.
- أن يكون الاختبار قادرا على قياس ما وضع لقياسه فقط.
- أن يكون الاختبار قادرا على التمييز بين طرفي الخاصية التي يقيسها. (معمرية، 2007، ص 130).

## 1.2.5.2 صدق المحكمين:

فحسب منسي وكامل (2002) يمكن حساب الصدق الظاهري للاختبار عن طريق التحليل المبدئي لفقراته بواسطة عدد من المحكمين ، لتحديد ما إذا كانت هذه الفقرات تتعلق بالجانب الذي تقيسه، ثم يقوم الباحث بعمل تكرارات استجابات المحكمين ويختار الفقرات التي اتفق عليها اكبر عدد من المحكمين. ويرى احمد الطيب (1999) أن هذه الطريقة أصبحت تطبق حاليا في أمريكا أكثر من غيرها من الطرق نظرا لسهولة استخدامها ، ولأنها تشمل آراء مجموعة من المختصين حول الموضوع الواحد، إضافة إلى تركيزها على المضمون أو المحتوى.(معمرى، 2008، ص 123 ).

لقد قمنا بعرض المقياسين في صورتها الأولى على مجموعة من المحكمين البالغ عددهم 4 للتأكد من صدق هذين الاستبيانين، وقد طلبنا رأيهم في وضوح العبارات ومدى مناسبتها لقياس الرقابة الإدارية والمناعة التنظيمية، وملائمة كل عبارة للبعد الممثلة له وتصحيح وتعديل العبارات التي تحتاج لذلك، أو حذفها إذا كانت غير مناسبة، وتمت بعض التعديلات وصياغة بعض العبارات، وفي الملحق سوف نعرض أسماء الأساتذة المحكمون ووظائفهم والمقياس في صورته الأولية والنهائية.

## 2.2.5.2 الصدق الذاتي:

يعتمد هذا الصدق على أن الدرجات التجريبية للاختبار بعد تلخيصها من أخطاء القياس (عند حساب الثبات) تصبح درجات حقيقية، وبما أنها صارت درجات حقيقية يمكن اعتبارها محكا ينسب إليه صدق الاختبار، وذلك بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات بوصفه معاملا للصدق.(معمرية، 2007، ص 164).

## - الرقابة الإدارية:

تم ذلك من خلال حساب الصدق الذاتي للاستبيان الذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل ثباته،

$$\text{الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{ألفا كرونباخ}} = \sqrt{0.84} = 0.91$$

بلغ الصدق الذاتي (0.91) ومنه يمكن اعتبار المقياس صادقاً في ما يقيس الرقابة الإدارية.

- **المناعة التنظيمية:**

تم ذلك من خلال حساب الصدق الذاتي للاستبيان الذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل ثباته،

$$\text{الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{ألفا كرونباخ}} = \sqrt{0.86} = 0.92.$$

بلغ الصدق الذاتي (0.92) ومنه يمكن اعتبار المقياس صادقاً في ما يقيس المناعة التنظيمية.

### 3.2.5.2 الصدق بالمقارنة الطرفية (التمييزي):

هو قدرة الاستبيان على التمييز بين طرفي الخاصية التي يقيسها، ويقوم على ترتيب الدرجات المتحصل

عليها تنازلياً أو تصاعدياً في التوزيع، ثم يسحب 27 % من المفحوصين من طرفي التوزيع، فيقارن

بينهما بصفتهما مجموعتين متناقضتين تقعان على طرفي الخاصية، يطلق على أحدهما المجموعة العليا

وعلى الأخرى المجموعة الدنيا، ويستعمل أسلوباً إحصائياً ملائماً وهو اختبار "ت" لدلالة الفرق بين

متوسطين حسابيين. (معمرية، 2007، ص 158).

- الرقابة الإدارية:

- جدول رقم (09): يوضح نتائج المقارنة الطرفية لاستبيان الرقابة الإدارية.

مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	قيمة ت T	العينة الدنيا ن=08		العينة العليا ن=08	
			الانحراف المعياري ع2	المتوسط الحسابي م2	الانحراف المعياري ع1	المتوسط الحسابي م1
0.00	14	14.80-	3.54	40.00	3.41	65.75

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتماداً على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة " ت " تساوي -17.80 ومستوى الدلالة sig = 0.00 وهو أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل البديل الذي يقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد العينة بناءً على المجموعتين العليا والدنيا، إذا استبيان الرقابة الإدارية يوجد به صدق تمييزي (المقارنة الطرفية) وهو قادر على التمييز بين المفحوصين في سماتهم، إذا فالمقياس صادق ويقيس فعلاً ما وضع لقياسه.

- المناعة التنظيمية:

- جدول رقم (10): يوضح نتائج المقارنة الطرفية لاستبيان المناعة التنظيمية.

مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	قيمة ت T	العينة الدنيا ن=08		العينة العليا ن=08	
			الانحراف المعياري ع2	المتوسط الحسابي م2	الانحراف المعياري ع1	المتوسط الحسابي م1
0.00	14	-11.36	4	26.50	4.22	49.88

المصدر: إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة " ت " تساوي -11.36 ومستوى الدلالة sig = 0.00 وهو أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل البديل الذي يقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد العينة بناءً على المجموعتين العليا والدنيا، إذا استبيان المناعة التنظيمية يوجد به صدق تمييزي (المقارنة الطرفية) وهو قادر على التمييز بين المفحوصين في سماتهم، إذا فالمقياس صادق ويقيس فعلاً ما وضع لقياسه.

## 6.2 نتائج الدراسة الاستطلاعية:

من خلال إجراءات الدراسة الاستطلاعية تم تحقيق ما يلي:

- التوصل إلى تحديد حجم عينة الدراسة الاستطلاعية والتي قدرت بـ 30.
- تحديد الخصائص السيكومترية لاستبيان الرقابة الإدارية واستبيان المناعة التنظيمية على طريقة ليكرت الخماسي حيث يتوفر فيهما قدر عالي من الصدق والثبات.

## خلاصة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لكون هذا المنهج ملائم لطبيعة وأهداف البحث، وكانت العينة تقدر بـ 30 عاملاً، وتم حساب الصدق والثبات للتأكد من صلاحية الاستبيان سيكومترياً لقياس الرقابة الإدارية والمناعة التنظيمية، وتمت المعالجة الإحصائية بعد جمع البيانات حيث سنتطرق إلى عرض نتائج الدراسة في الفصل الموالي.

## 3. الدراسة الأساسية:

## 1.3 منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها والأسئلة التي يسعى الباحث للإجابة عليها، للكشف عن أثر لرقابة الإدارية على تعزيز المناعة التنظيمية لدى عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية، فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يُمكّن الباحث حسب لامورو (1995) من "التصوير الدقيق للظاهرة المدروسة كما توجد في الواقع، وإقامة علاقات بين عناصرها المختلفة، كما أنه لا يقف عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة وحسب، بل ويقوم بتحليلها وكشف علاقاتها المختلفة من أجل تفسيرها، والوصول إلى استنتاجات؛ تسهم بشكل أو بآخر في تحسين الواقع وتطويره. (معمري وبن زاهي، 2014، ص 50).

" ويعتبر طريقة منتظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة. بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وآثارها والعلاقات التي تتصل بها، وتغييرها، وكشف الجوانب التي تحكمها. (سلاطنية والجيلاني، 2014، ص 141).

من خلال تبني هذا المنهج تم إتباع الخطوات الإجرائية التالية:

• الشعور بالمشكلة.

• تحديد المشكلة وصياغتها بشكل سؤال محدد أو أكثر.

• وضع الإطار النظري الذي سيسير عليه الباحث في بحثه.

• اختيار العينة التي سيجرى عليها البحث مع توضيح حجم هذه العينة وأسلوب اختيارها.

• اختيار أدوات البحث ثم حساب مدى صدقها وثباتها.

• جمع المعلومات بدقة وتنظيم.

• الوصول إلى النتائج و تنظيمها وتصنيفها.

• تحليل النتائج وتفسيرها واستخلاص النتائج وتعميمها. (تركي، 1984، ص 129).

### 2.3 حدود الدراسة:

✓ المجال المكاني: تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية في شارع ميتيتش محمد العربي، بلدية

بوغني، ولاية تيزي وزو، الجزائر.

## ✓ المجال الزمني:

امتدت فترة دراستنا الميدانية منذ أن توجهنا إلى المؤسسة في 2025/04/02م، حيث تم توزيع الاستمارات يوم 2025/04/16م، وتم استرجاعها يوم 2025/04/30م لتأتي بعدها مرحلة التقريغ والتحليل واستخلاص النتائج.

## 3.3 مجتمع وعينة الدراسة الأساسية:

يتمثل مجتمع البحث في الأفراد العاملين بالمستشفى العمومي لبوغني بتيزي- وزو، فقد قمنا باختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع قصد الدراسة، حيث بلغ عدد العمال 467 عامل، حيث وزعنا 140 استمارة وكانت بنسبة 30% من المجتمع الكلي، واسترجعنا 117 استمارة فقط، و23 استمارة ضائعة، وعليه بلغت نسبة الردود 83,57% وهي نسبة صالحة لإجراء هذه الدراسة.

## 4.3 وصف خصائص العينة:

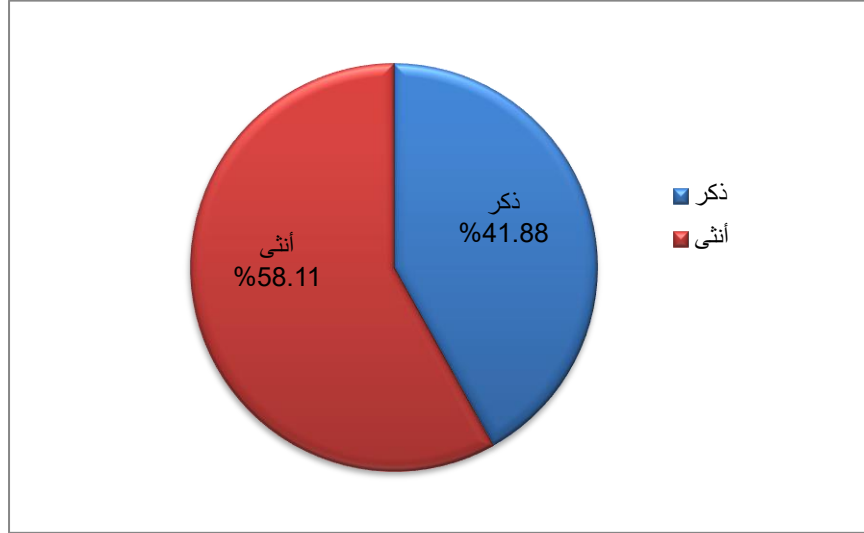
من خلال المعلومات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية عن طريق الاستبيان يمكن القول بأن افراد العينة يتميزون بالصفات التالية :

الجدول رقم(11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

النسبة (%)	التكرار	الجنس
41,88%	49	ذكر
58,11%	68	أنثى
100%	117	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم(03) دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



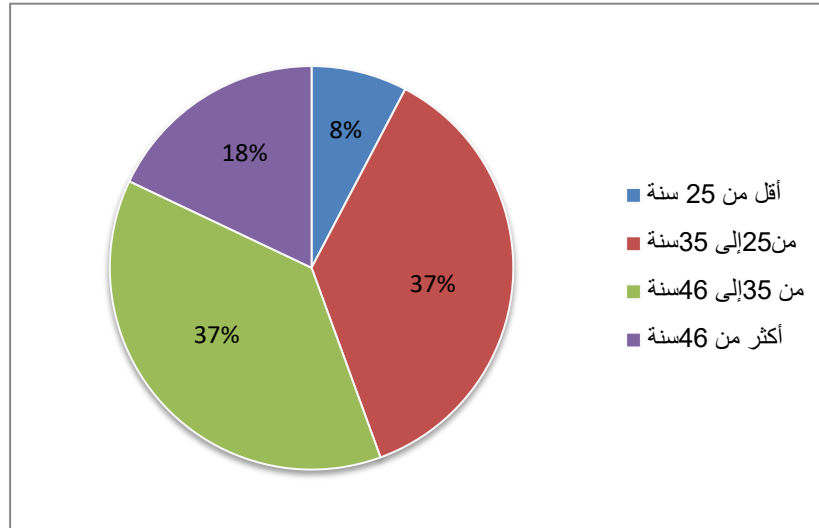
يمثل الجدول رقم (11) و الشكل البياني رقم(03) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ عدد الإناث بلغت 58,11%، بينما نسبة الذكور بلغت 41,88%، وهذا راجع ربما إلى أن توظيف الإناث يكون تقريبا مباشرة بعد تخرجهم ونظرا لعدم وجود شرط الخدمة الوطنية مثلما يحدث مع الذكور، كذلك العمل في التمريض هو تخصص تمهنه الإناث أكثر من الذكور.

الجدول رقم(12) يوضح توزيع لأفراد العينة حسب متغير السن(الفئة العمرية).

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
7,69%	9	أقل من 25 سنة
36,75%	43	من 25 إلى 35 سنة
37,60%	44	من 35 إلى 46 سنة
17,94%	21	أكثر من 46 سنة
100%	117	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم (04) دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية.



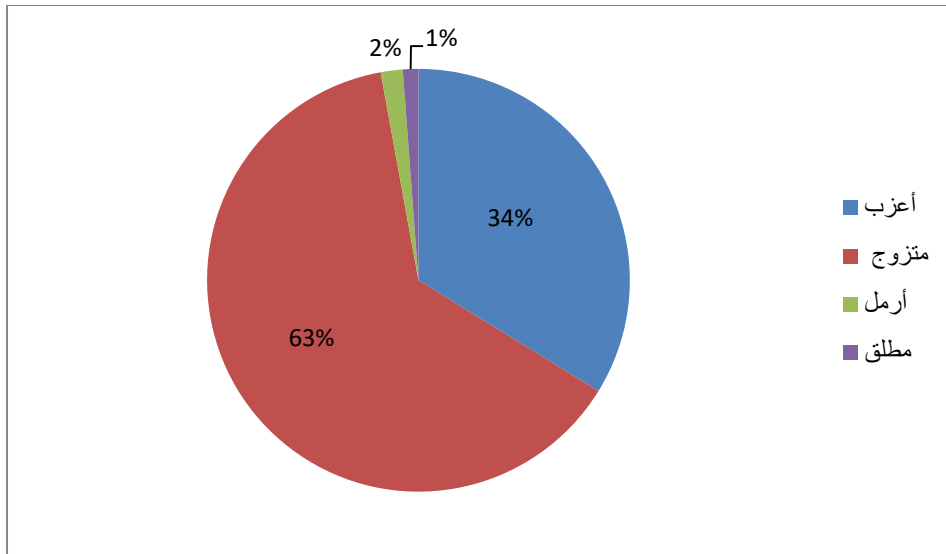
نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) والشكل رقم (04) أن أكثر فئة عمرية سجلت هي الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 35 إلى 46 سنة حيث بلغت 37,6% كذلك الفئة التي تتراوح بين 25 و35 سنة التي قدرت بـ 36,75% ثم تليها الفئة العمرية أكثر من 46 سنة التي بلغت نسبة 17,94% وأخيرا الفئة التي لا تتجاوز 25 سنة التي قدرت بـ 7,69%.

الجدول رقم (13) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

النسبة	التكرار	الحالة العائلية
34.18%	40	أعزب
64.10%	75	متزوج
1,70%	02	أرمل
00%	00	مطلق
100%	117	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss.

الشكل رقم (05) دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.



نلاحظ من خلال الجدول رقم(13) والشكل البياني رقم(05) أن نسبة المبحوثين المتزوجين أخذت أعلى نسبة قدرت ب64,10% في حين نسبة العزاب يصل إلى 34,18% وتليهم نسبة الأرمال التي قدرت ب1,70% وأخيرا فئة المطلقين التي كانت منعدمة تماما.

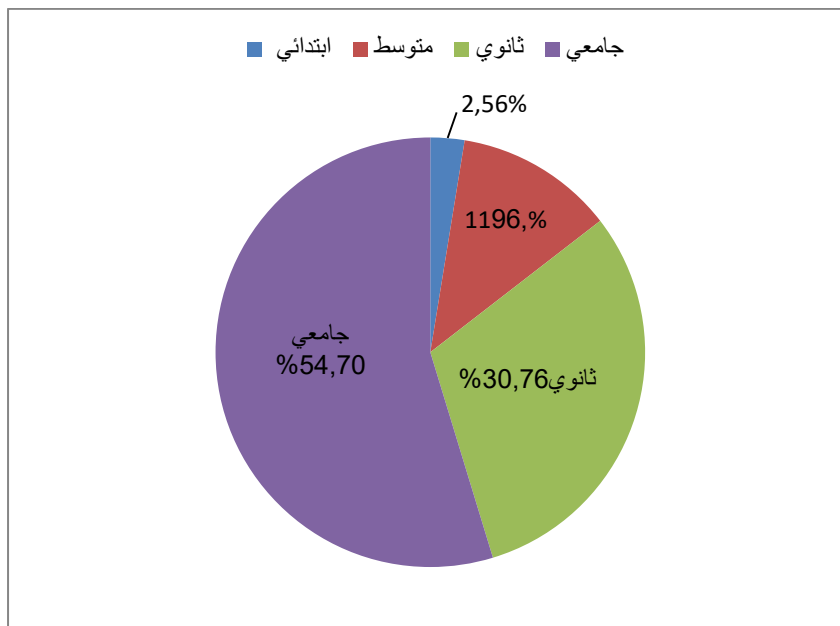
نستنتج من خلال هذا أن أغلب العاملين لديهم مسؤوليات عالية ويرتبط بالتزامات خارج العمل مما يؤدي إلى كثرة الغياب على مستوى مصالحهم، بحيث يساهم في استقرار العاملين وزيادة الرقابة عليهم.

الجدول رقم(14) يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
2,56%	3	ابتدائي
11,96%	14	متوسط
30,76%	36	ثانوي
54,70%	64	جامعي
100%	117	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم(06) دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



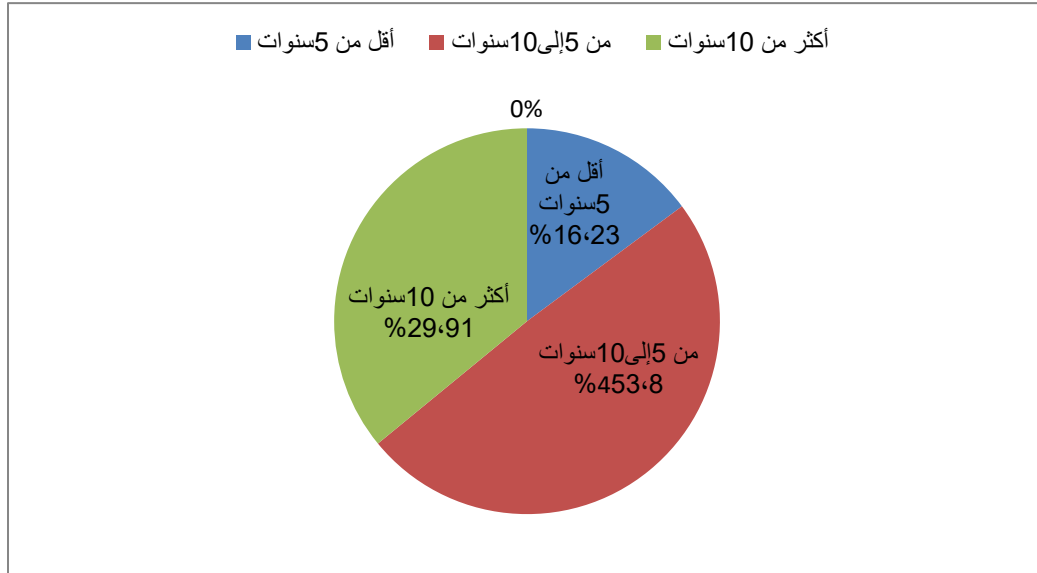
يتضح لنا من خلال الجدول رقم(14) والشكل البياني رقم(06) أن أعلى نسبة قدرت ب54,70% من أفراد عينة الدراسة للمستوى الجامعي، في حين أن نسبة 30,76% من المستوى الثانوي، وأن نسبة العمال من المستوى المتوسط كانت 11,96%، وأخيرا المستوى الابتدائي قدرت ب2,56%.

الجدول رقم(15) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

النسبة	التكرار	الأقدمية
16,23%	19	أقل من 5سنوات
53,84%	63	من 5 إلى 10سنوات
29,91%	35	أكثر من 10سنوات
100%	117	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم (07) دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.



نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) والشكل البياني رقم (07) أن معظم المبحوثين لهم الأقدمية في العمل وكانت من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 53,84% وتليها نسبة 29,91% ثم تأتي بعدها الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة 16,23%.

ومن هنا نستنتج أن المؤسسة تبحث عن استقرار العامل وكسب خبرة مهنية جيدة وأنها تحاول المحافظة على عمالها وتشجيعهم على البقاء فيها.

#### 4-4- أساليب التحليل والمعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة و اختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي و التحليلي حيث تم الترميز وإدخال معطيات إلى حاسوب باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) نسخة 20 للتوصل إلى ما يلي :

- معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية (معامل الاتساق الداخلي) لقياس الثبات.

- الصدق الذاتي و المقارنة الطرفية لقياس صدق الاستبيان.
- مقاييس الإحصاء الوصفي و ذلك لوصف عينة الدراسة و إظهار خصائصها، و هذه الأساليب هي التكرارات و النسب المئوية و المتوسط الحسابي و الانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة.
- اختبار كولموغوروف سميرونوف واختبار شابيرو- ويلك لاختبار طبيعة التوزيع للمتغيرين المستقل و التابع.
- الانحدار الخطي البسيط لاختبار صلاحية نموذج صلاحية الدراسة و تأثير المتغير المستقل(الرقابة الإدارية) على المتغير التابع(المناعة التنظيمية).
- تحليل التباين.
- اختبار "ت".

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بإجراء دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية لبوغني بتيزي-وزو وقد قمنا كخطوة أولية بتعريف المؤسسة وذكر مهامها كما أشرنا للمنهج المتبع في الدراسة وكذا لمجتمع وعينة الدراسة ومراحل تصميم الاستبيان، والذي قمنا بتوزيعه على 140 موظف، وفي الأخير قمنا بعرض لمختلف الأساليب الإحصائية التي قمنا باعتمادها لغرض تحليل بيانات المستجوبين.

## الفصل الخامس: عرض نتائج فرضيات الدراسة

### ❖ تمهيد

1. عرض وتفسير الفرضية الجزئية الأولى

1.1 تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى

2. عرض وتفسير الفرضية الجزئية الثانية

1.2 تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية

3. عرض وتفسير الفرضية الجزئية الثالثة

1.3 تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة

4. عرض وتفسير الفرضية العامة

1.4 تحليل ومناقشة الفرضية العامة

### خلاصة الفصل

**تمهيد:**

بعد التطرق في الفصل الرابع إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة، سنحاول من خلال هذا الفصل عرض بيانات الدراسة في الجداول الإحصائية ثم تحليلها بالاعتماد على ما تم الحصول عليها من خلال دراستنا الميدانية ومن ثم الخروج بنتائج حول الموضوع ومناقشتها في ضوء الفرضيات من أجل التأكد من صدق هذه الفرضيات في ضوء الدراسات السابقة وصولاً إلى النتائج العامة.

1. عرض وتفسير الفرضية الجزئية الأولى:

نصت الفرضية الجزئية الأولى على ما يلي: تؤثر الرقابة التقييمية على المناعة التنظيمية لدى عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية لبوغني بتيزي وزو.

الجدول رقم(16): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الرقابة التقييمية على المناعة التنظيمية

المتغير المستقل	B	قيمة (T) المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	مستوى الدلالة (Sig)	وجود الأثر
الثابت	46.379	12.480	/	/	0.00	/
الرقابة التقييمية	0.148	0.769	0.72	0.19	0.043	يوجد أثر
المعادلة	$Y = 46.37 + 0.14 X$					

المصدر: إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول(16) أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الرقابة التقييمية على المناعة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الاستشفائية ذلك لأن قيمة مستوى المعنوية لبعده (الرقابة التقييمية) Sig = 0.043، وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05)، كما تشير قيمة الارتباط  $R = 0.72$  أي أن هناك علاقة طردية قوية بين المتغيرين، وأن بعد (الرقابة التقييمية) يفسر ما قدره 19 % من التباين في متغير المناعة التنظيمية.

أما قيمة (B) بلغت (0.148) هذا يعني أن أي تغير في بعد الرقابة التقييمية بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في متغير المناعة التنظيمية بمقدار (0.148) درجة.

وطبقا لهذه النتائج فإننا نقبل الفرضية الجزئية الأولى، والتي مفادها أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين الرقابة التقييمية والمناعة التنظيمية وأن هذا الأثر للمتغير المستقل بنسبة 19% في تباين المتغير التابع.

## 1.1. تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

تشير نتائج الفرضية المتعلقة بتأثير الرقابة التقييمية على المناعة التنظيمية لدى عمال المؤسسة، والتي أظهرت وجود تأثير واضح وارتباط قوي يُقدر بـ0.72، إلى انسجام واضح مع الاتجاهات التي تناولتها الدراسات السابقة في كلا المحورين، وتتسجم كذلك مع مبادئ نظرية الملاءمة التي تؤكد على أهمية توافق الممارسات الإدارية مع السياق التنظيمي لتحقيق الفعالية. ففي ضوء نظرية الملاءمة، فإن الرقابة التقييمية تُعد عنصرًا تنظيميًا يتوجب مواءمته مع خصائص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لضمان تحقيق التكيف والاستجابة السريعة للمتغيرات. يتضح ذلك في نتائج دراسة الحربي (2003) التي أكدت أن ضعف الالتزام بالرقابة يقلل من كفاءة الأداء، بينما أظهرت دراسة البدوي (2017) أن الرقابة الإدارية تُسهم في ضبط الانضباط المؤسسي وتحقيق الأهداف، مما يعزز قدرة المؤسسة على مواجهة الضغوط وهي أحد أوجه المناعة التنظيمية. كذلك، أوضحت دراسة شكري (2016) وجود علاقة قوية بين الرقابة والولاء الوظيفي، مما يشير إلى أثر الرقابة في تعزيز الاستقرار التنظيمي، وهو ما يدعم المناعة التنظيمية من حيث قدرتها على الاحتفاظ بالموارد البشرية. أما على صعيد دراسات المناعة التنظيمية، فقد بينت دراسة علاء الدين (2022) أن المناعة التنظيمية تتأثر بتراكم المعرفة التنظيمية والتعلم من الأزمات، وهي مجالات تتطلب وجود نظام رقابي فعال يسهم في استخلاص الدروس وتحسين الأداء المستقبلي، مما يعزز فعالية المؤسسة في التصدي للمخاطر. وتدعم دراسة عبودي (2019) هذا الطرح من خلال إبراز العلاقة بين التجديد التنظيمي والمناعة، مما ينسجم مع فرضية البحث الحالية التي تُظهر أن الرقابة التقييمية عند تطبيقها بفعالية تُعزز من قدرة المؤسسة على التجديد والتكيف. وعليه، فإن نتائج هذه الفرضية تُشكل دليلاً عملياً على أن الملاءمة بين أدوات الرقابة التقييمية واحتياجات المؤسسة تفضي إلى تعزيز مناعتها التنظيمية، بما يضمن استمرارية الأداء في ظل بيئات متغيرة وضغوط متزايدة.

2. عرض وتفسير الفرضية الجزئية الثانية:

نصت الفرضية الجزئية الثانية على ما يلي: تؤثر الرقابة الوقائية على المناعة التنظيمية لدى عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية لبوغني.

الجدول رقم(17): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الرقابة الوقائية على المناعة التنظيمية

المتغير المستقل	B	قيمة (T) المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	مستوى الدلالة (Sig)	وجود الأثر
الثابت	33.504	9.870	/	/	0.00	/
بعد الرقابة الوقائية	0.392	3.003	0.47	0.07	0.03	يوجد أثر
المعادلة	$Y = 33.50 + 0.392 X$					

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم(17) أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الرقابة الوقائية على المناعة التنظيمية لدى عمال المستشفى العمومي ذلك لأن قيمة مستوى المعنوية لبعده الرقابة الوقائية (Sig = 0.03)، وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05)، كما تشير قيمة الارتباط  $R = 0.47$  أي أن هناك علاقة طردية قريبة من الوسط بين المتغيرين، وأن بعد الرقابة الوقائية يفسر ما قدره 7% من التباين في متغير المناعة التنظيمية.

أما قيمة (B) بلغت (0.39) هذا يعني أن أي تغير في بعد الرقابة الوقائية بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في المناعة التنظيمية بمقدار (0.39) درجة.

وطبقا لهذه النتائج فإننا نقبل الفرضية الجزئية الثانية، والتي مفادها أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين الرقابة الوقائية والمناعة التنظيمية وأن هذا الأثر للمتغير المستقل بنسبة 7% في تباين المتغير التابع.

## 1.2. تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

تشير نتائج الفرضية التي خلصت إلى وجود تأثير للرقابة الوقائية على المناعة التنظيمية لدى عمال المؤسسة، مع ارتباط متوسط مقدر بـ0.47، إلى علاقة واضحة ولكن معتدلة بين الرقابة الوقائية وتعزيز القدرة التنظيمية على مواجهة الأزمات والتغيرات. تتماشى هذه النتيجة مع ما ورد في الدراسات السابقة، لاسيما في دراسة البدوي (2017) التي أكدت أن الرقابة الإدارية تسهم في تقليل التسبب الإداري وتحقيق الانضباط المؤسسي، وهو ما يُعتبر مظهرًا من مظاهر المناعة التنظيمية من حيث الوقاية من المخاطر المحتملة قبل وقوعها. كما يدعم هذا الطرح ما ورد في دراسة zahra (2020) التي أوضحت أن الرقابة على الجودة، والتي تندرج ضمن الرقابة الوقائية، لها أثر واضح في تحسين العمليات الإنتاجية وضمان جودة المخرجات، مما يعكس بيئة عمل مستقرة وقادرة على الصمود، وهي من السمات الأساسية للمناعة التنظيمية.

عند تحليل هذه النتيجة من منظور **نظرية النظم المفتوحة**، التي تفترض أن المؤسسة كيان مفتوح يتفاعل باستمرار مع البيئة الخارجية ويستمد منها الموارد ويعيد توجيهها، فإن الرقابة الوقائية تُعد إحدى الوسائل الأساسية لضبط هذا التفاعل وضمان أن المنظمة قادرة على استشعار التهديدات والاستجابة لها مسبقًا. فكلما كانت الرقابة الوقائية فعالة، زادت قدرة المؤسسة على التنبؤ بالمتغيرات الخارجية والتكيف معها بسرعة، ما يعزز من مناعتها التنظيمية ويقلل من آثار الأزمات قبل حدوثها.

وتعزز دراسات **المناعة التنظيمية** هذا الاتجاه، مثل دراسة علاء الدين (2022) التي بيّنت أن المناعة التنظيمية تعتمد بشكل كبير على استراتيجيات استباقية في إدارة الأزمات، وهو ما يتطلب أنظمة رقابة داخلية فعّالة تضمن الكشف المبكر عن الانحرافات. وعليه، فإن الارتباط المتوسط بين الرقابة الوقائية

والمناعة التنظيمية في هذه الفرضية يُفسَّر بأنه رغم أهمية الرقابة الوقائية، إلا أن فعاليتها قد تكون مشروطة بمدى تكاملها مع أنواع أخرى من الرقابة (كالتقييمية والتصحيحية)، بالإضافة إلى مدى نضج النظام الإداري وثقافة العمل التنظيمي.

بالتالي، تعكس هذه النتيجة أهمية الرقابة الوقائية كأداة أساسية في تقوية بنية المؤسسة وتمكينها من التحصن ضد التحديات، مع ضرورة عدم الاكتفاء بها بمعزل عن أدوات الرقابة الأخرى لضمان بناء مناخ تنظيمية شاملة ومستدامة.

### 3. عرض وتفسير الفرضية الجزئية الثالثة:

نصت الفرضية الجزئية الثالثة على ما يلي: تؤثر الرقابة المتزامنة على المناخ التنظيمية لدى عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية لبوغني.

الجدول رقم(18): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الرقابة المتزامنة على المناخ التنظيمية

المتغير المستقل	B	قيمة (T) المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	مستوى الدلالة (Sig)	وجود الأثر
الثابت	38.851	11.386	/	/	0.00	/
الرقابة المتزامنة	0.317	1.399	0.52	0.097	0.024	يوجد أثر
المعادلة	$Y = 38.85 + 0.31 X$					

المصدر: إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول (18) أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الرقابة المتزامنة على المناخ التنظيمية لدى عمال المستشفى العمومي ذلك لأن قيمة مستوى المعنوية لبعده (الرقابة المتزامنة) Sig = 0.024، وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05)، كما تشير قيمة الارتباط  $R = 0.52$  أي أن

هناك علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين، وأن بعد (الرقابة المتزامنة) يفسر ما قدره 9% من التباين في متغير المناعة التنظيمية.

أما قيمة (B) بلغت (0.31) هذا يعني أن أي تغير في بعد الرقابة المتزامنة بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير المناعة التنظيمية بمقدار (0.439) درجة.

وطبقاً لهذه النتائج فإننا نقبل الفرضية الجزئية الثالثة، والتي مفادها أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين الرقابة المتزامنة والمناعة التنظيمية وأن هذا الأثر للمتغير المستقل بنسبة 9% في تباين المتغير التابع.

### 1.3. تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

تشير نتائج التحليل الإحصائي للفرضية القائلة بتأثير الرقابة المتزامنة على المناعة التنظيمية إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة القوة بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الانحدار القيمة  $(Y = 38.85 + 0.31X)$ ، مما يدل على أن كل زيادة في تطبيق الرقابة المتزامنة تؤدي إلى ارتفاع في مستوى المناعة التنظيمية بنسبة 31%. كما أظهر معامل الارتباط قيمة متوسطة بلغت (0.52)، مما يشير إلى وجود ارتباط واضح وإن لم يكن قوياً بشكل كافٍ. هذه النتائج تكتسب أهمية خاصة عند تحليلها في إطار الدراسات السابقة ونظرية الضبط الاجتماعي، التي تركز على دور الآليات الرقابية في تعزيز التماسك التنظيمي والقدرة على مواجهة التحديات.

من خلال الدراسات السابقة، نلاحظ أن دراسة البدوي (2017) أكدت على دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي وضبط الانضباط، وهو ما يتوافق جزئياً مع نتائج هذه الدراسة، حيث أن الرقابة المتزامنة - كشكل من أشكال الرقابة الفورية - تساهم في تصحيح الانحرافات بشكل فوري، مما يعزز كفاءة العمليات ويقلل من فرص حدوث الأخطاء. ومع ذلك، فإن الارتباط المتوسط (0.52) يشير إلى أن

الرقابة المتزامنة وحدها لا تكفي لبناء مناعة تنظيمية قوية، بل يجب أن تكون جزءًا من نظام متكامل يشمل آليات أخرى مثل التعلم التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي، كما أشارت دراسة عبودي (2019) ودراسة Al-Badayneh (2021) في إطار نظرية الضبط الاجتماعي، يمكن تفسير هذه النتائج بأن الرقابة المتزامنة تعمل كآلية ضبط مباشرة تهدف إلى الحفاظ على النظام الداخلي للمؤسسة من خلال مراقبة السلوكيات وتصحيحها في الوقت الفعلي. ومع ذلك، فإن هذه النظرية تشير أيضًا إلى أن فعالية الضبط تعتمد على مدى قبول الأفراد لهذه الآليات. وهذا يفسر لماذا لم يصل معامل الارتباط إلى مستويات عالية، إذ أن الرقابة المتزامنة قد تثير مقاومة لدى بعض الموظفين إذا لم تُصمم بشكل يضمن العدالة والشفافية، كما أوضحت دراسة شكري (2016) في سياق علاقة الرقابة بالولاء الوظيفي.

أما بالنسبة لمعادلة الانحدار ( $Y = 38.85 + 0.31X$ ) ، فإنها توضح أن الرقابة المتزامنة تساهم في تعزيز المناعة التنظيمية، لكن بنسبة تأثير متواضعة (31%). هذا يشير إلى أن المناعة التنظيمية لا تعتمد فقط على الرقابة الفورية، بل على عوامل أخرى مثل الثقافة التنظيمية والذاكرة التنظيمية، كما أظهرت دراسة الحضرمي (2022) بمعنى آخر، الرقابة المتزامنة قد تكون فعالة في تحقيق الاستقرار قصير المدى، لكن تعزيز المناعة على المدى الطويل يتطلب دمجها مع آليات أخرى مثل التقييم الاستراتيجي والتعلم من التجارب، كما أكدت دراسة علاء الدين (2022) في تحليلها لدور المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات.

خلاصة القول، هذه النتائج تبرز أن الرقابة المتزامنة تلعب دورًا مهمًا في تعزيز المناعة التنظيمية، لكنها ليست العامل الوحيد أو الأكثر تأثيرًا. لكي تحقق المؤسسات مناعة تنظيمية قوية، يجب أن تدمج الرقابة المتزامنة مع استراتيجيات أوسع تشمل بناء الثقة، تعزيز الشفافية، وتطوير أنظمة التعلم التنظيمي. وهذا

يتطلب تبني نهج متوازن يجمع بين الضبط المباشر والمرونة الاستراتيجية، وهو ما تدعمه الأدبيات السابقة والنظريات الإدارية.

#### 4. عرض وتفسير الفرضية العامة:

نصت الفرضية الجزئية الأولى على ما يلي: تؤثر الرقابة الإدارية على المناعة التنظيمية لدى عمال لمؤسسة العمومية الاستشفائية لبوغني.

الجدول رقم(19): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الرقابة الإدارية على المناعة التنظيمية

المتغير المستقل	B	قيمة (T) المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	مستوى الدلالة (Sig)	وجود الأثر
الثابت	34.988	7.554	/	/	0.00	/
بعد قيم الانتماء	0.344	1.864	0.57	0.32	0.035	يوجد أثر
المعادلة	<b>Y = 34.98 + 0.34 X</b>					

المصدر: إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول(19) أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير الرقابة الإدارية على تنمية المناعة التنظيمية لدى عمال المستشفى ذلك لأن قيمة مستوى المعنوية لبعدها (الرقابة الإدارية) Sig = 0.035، وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05)، كما تشير قيمة الارتباط  $R = 0.57$  أي أن هناك علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين، وأن متغير الرقابة الإدارية يفسر ما قدره 32% من التباين في متغير المناعة التنظيمية.

أما قيمة (B) بلغت (0.34) هذا يعني أن أي تغير في متغير الرقابة الإدارية بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في المناعة التنظيمية بمقدار (0.34) درجة.

وطبقاً لهذه النتائج فإننا نقبل الفرضية العامة، والتي مفادها أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين الرقابة الإدارية والمناعة التنظيمية بالرغم من كون هذا الأثر للمتغير المستقل بنسبة 32% في تباين المتغير التابع.

#### 1.4. تحليل ومناقشة الفرضية العامة:

تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة متوسطة القوة بين الرقابة الإدارية والمناعة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.57)، مما يدل على تأثير واضح للرقابة الإدارية في تعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات. هذه النتيجة تتفق مع جوهر نظرية الرقابة التنظيمية التي تؤكد على أهمية الأنظمة الرقابية في تحقيق الاستقرار التنظيمي وبناء المناعة ضد الأزمات. عند تحليل هذه النتيجة من خلال أبعاد الرقابة الثلاثة (التقييمية، الوقائية، المتزامنة)، نجد أن لكل بعد تأثيره الخاص في تعزيز المناعة التنظيمية، وإن بدرجات متفاوتة.

فيما يتعلق بالرقابة التقييمية، تظهر الدراسات السابقة مثل دراسة شكري (2016) ودراسة البدوي (2017) أن هذا النوع من الرقابة يساهم في تعزيز الولاء الوظيفي وتحسين الأداء، مما ينعكس إيجاباً على المناعة التنظيمية. فالرقابة التقييمية التي تركز على قياس النتائج وتقديم التغذية الراجعة تساعد المؤسسة على التعلم من تجاربها السابقة، وهو ما أشارت إليه دراسة علاء الدين (2022) كمكون أساسي للمناعة التنظيمية. ومع ذلك، فإن فعالية الرقابة التقييمية تعتمد على مدى عدالتها وشفافيتها، حيث أن التقييمات غير الموضوعية قد تؤدي إلى نتائج عكسية.

أما الرقابة الوقائية، فتكمن أهميتها في منع المشكلات قبل حدوثها، وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة zahra (2020) التي أكدت على دور رقابة الجودة في تحسين العمليات الإنتاجية. هذا البعد من الرقابة يساهم في تعزيز المناعة التنظيمية من خلال تقليل احتمالية حدوث الأخطاء والمخاطر، مما يقلل من

تعرض المؤسسة للأزمات المفاجئة. دراسة الحضرمي (2022) أشارت إلى أهمية الإجراءات الوقائية في تعزيز المناعة الطبيعية للمؤسسة، خاصة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي وحقوق اتخاذ القرار.

بالنسبة للرقابة المتزامنة، فإن تأثيرها المباشر على سير العمل اليومي يساعد في تصحيح الانحرافات فور حدوثها، مما يحافظ على استقرار العمليات التنظيمية. دراسة الحربي (2003) أظهرت كيف يمكن للرقابة الفورية أن تحسن كفاءة الأداء في المرافق الجمركية. ومع ذلك، فإن الارتباط المتوسط (0.57) يشير إلى أن الرقابة وحدها لا تكفي لبناء مناعة تنظيمية قوية، بل يجب أن تكون جزءاً من نظام متكامل يشمل عوامل أخرى مثل الثقافة التنظيمية والقيادة الفعالة، كما أظهرت دراسة عبودي (2019) ودراسة Al-Badayneh (2021).

من خلال نظرية الرقابة التنظيمية، يمكن تفسير هذه النتائج بأن المؤسسات التي تدمج أنواع الرقابة المختلفة (تقييمية، وقائية، متزامنة) بشكل متوازن تكون أكثر قدرة على تطوير مناعة تنظيمية شاملة. فالرقابة التقييمية تعزز التعلم التنظيمي، والرقابة الوقائية تقلل من نقاط الضعف، بينما الرقابة المتزامنة تضمن الاستجابة السريعة للتحديات اليومية. هذا التكامل بين أنواع الرقابة المختلفة هو ما يفسر الارتباط المتوسط بين الرقابة الإدارية والمناعة التنظيمية، حيث أن كل بعد من أبعاد الرقابة يساهم في جزء من جوانب المناعة.

النتائج تشير أيضاً إلى أن فعالية الرقابة الإدارية في تعزيز المناعة التنظيمية تعتمد على السياق التنظيمي. ففي البيئات التي تتميز بثقافة تنظيمية داعمة، كما في دراسة شكري (2016)، يكون تأثير الرقابة أكثر إيجابية على المناعة التنظيمية. بينما في البيئات التي تفتقر إلى الثقة أو الشفافية، قد تؤدي

الرقابة المفرطة إلى نتائج عكسية. وهذا يتفق مع ما أشارت إليه دراسة الحضرمي (2022) حول أهمية التوازن في أنظمة الرقابة.

خلاصة القول، تؤكد هذه النتائج أن الرقابة الإدارية بمختلف أبعادها تلعب دوراً مهماً في بناء المناعة التنظيمية، لكنها ليست العامل الوحيد. لكي تحقق المؤسسات أعلى مستويات المناعة، يجب أن تدمج الأنظمة الرقابية مع استراتيجيات أخرى مثل تعزيز الثقافة التنظيمية، تطوير القيادات، وبناء أنظمة التعلم التنظيمي. هذا التكامل بين الرقابة والعوامل التنظيمية الأخرى هو ما يمكن المؤسسات من مواجهة التحديات المعقدة في البيئات التنظيمية الحديثة.

## خلاصة الفصل:

من خلال معامل الانحدار الخطي البسيط لفرضيات الدراسة الذي كان ذو دلالة إحصائية وأثر معنوي في تأثير الرقابة الإدارية على المناعة التنظيمية، فإننا نقبل فرضيات الدراسة والتي تقول بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية بين أبعاد الرقابة الإدارية منفردة ومجمعة في المناعة التنظيمية.

## استنتاج عام:

تعد الرقابة الادارية أحد الركائز التي تسهم بشكل كبير في تعزيز المناعة التنظيمية داخل المؤسسات، فهي تمكن الإدارة من اكتشاف الأخطاء والانحرافات في الأداء ومعالجتها بشكل مبكر قبل أن تتفاقم مما يمنع الأزمات قبل حدوثها، وقد تطرقنا إلى مختلف جوانب الموضوع من الناحية النظرية، وقد قمنا بتصميم استبيان وتطبيقه على عينة مكونة من 117 عامل في المؤسسة العمومية الاستشفائية بشكل عشوائي وبعدها قمنا بجمع البيانات وعالجتها احصائيا عن طريق الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبعد ذلك قمنا بعرضها وتحليلها ومناقشتها.

ولقد انطلقنا بصياغة فرضيات الدراسة، الفرضية الأولى التي مفادها يسهم إلى: تؤثر الرقابة التقييمية على تعزيز المناعة التنظيمية في المستشفى العمومي لبوغني. ومن خلال النتيجة التي تحصلنا عليها عن طريق معامل الانحدار الخطي البسيط الذي تبين لنا وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين فإننا نقبل صحة الفرضية الجزئية الأولى.

والفرضية الجزئية الثانية التي مفادها، تؤثر الرقابة الوقائية على تعزيز المناعة التنظيمية في المستشفى العمومي لبوغني من خلال نتيجة معامل الانحدار البسيط المتحصل عليه وهي نسبة إحصائية قريبة من الوسط وبهذا تبين لنا صحة الفرضية.

أما الفرضية الثالثة التي تقر ب: تؤثر الرقابة المتزامنة على تعزيز المناعة التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية لبوغني بتيزي-وزو، فمن خلال المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد العينة أي نتيجة معامل الانحدار البسيط المتحصل عليها هي نسبة متوسطة وبذلك تبين لنا صحة الفرضية.

أخيرا الفرضية العامة التي مفادها: تؤثر الرقابة الإدارية على تعزيز المناعة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، ومن خلال النتيجة التي تحصلنا عليها عن طريق معامل الانحدار البسيط الذي تبين لنا من خلالها وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين فإننا نقبل صحة الفرضية العامة.

مما سبق نستنتج تحقق الفرضيات الأربعة مما يعني أن الرقابة الإدارية تؤثر على تعزيز المناعة

التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية لبوغني بتيزي-وزو.

## - مقترحات الدراسة:

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من النتائج المذكورة أعلاه نقدم المقترحات التالية:

- ضرورة تفعيل نظام رقابي مستمر و مفاجئ.
- يجب أن تعتمد الرقابة الإدارية على أدوات مرنة تسمح بالتكيف السريع مع التغيرات البيئية، هذا ما يعزز قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات.
- ينبغي أن تهدف الرقابة إلى الوقاية من الانحرافات قبل وقوعها، وليس فقط بعد اكتشافها بعد حدوثها.
- يجب تطوير مؤشرات أداء تربط بين فعالية الرقابة وبين عناصر المناعة التنظيمية مثل الاستجابة للأزمات وسرعة التعافي.
- الاعتماد على أدوات رقمية مثل التحليلات التنبؤية وهي تساعد رصد التهديدات المحتملة بشكل أسرع وأدق.

خاتمة:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية نصل إلى أن الرقابة الادارية هي إحدى المكونات الأساسية للعملية الادارية التي ترتبط وتتكامل مع مختلف أنشطة المؤسسة ككل، فهي تسهم بشكل كبير في تعزيز مناعتها التنظيمية، ضمن خلال آلياتها المتنوعة، تمكن الرقابة من كشف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن وجود نظام رقابي فعال ومتكامل لا يقتصر فقط على ضبط الأداء بل يمتد ليشكل أداة وقائية تساعد المؤسسة على التكيف ومواجهة الأزمات.

كانت دراستنا مطابقة تماما للواقع داخل المؤسسة التي أكدت لنا فيها على أهمية الرقابة الإدارية على تعزيز المناعة التنظيمية، كما أكد أن العامل لا يؤدي وظائفه على أكمل وجه في غياب الرقابة الإدارية.

وكننتيجة عامة يمكن القول بأن الرقابة في التنظيم ضرورية وتزيد من المناعة التنظيمية للمؤسسة، لكن لا بد أن تمارس بطريقة معقولة وبشكل أفضل حتى تتم استمراريتها، بالتالي توصلنا إلى نتيجة أن هناك تأثير بين الرقابة الإدارية على تعزيز المناعة التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية لبوغني بتيزي-

وزو.

# قائمة المراجع

## المراجع العربية :

1. ارغيس، ش.(2022). دور التجديد الاستراتيجي في تعزيز المناعة التنظيمية، دراسة حالة عينة من البنوك العمومي (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي منشورة). جامعة أم البواقي.
2. البدوي، إ، م.(2017). دور الرقابة الإدارية في كفاءة الأداء الوظيفي (مذكرة ماجستير منشورة). جامعة الجزيرة، السودان.
3. بريك، ش.(2020). دور المناعة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، (مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي منشورة). جامعة غرداية.
4. بكير، م، و عبد الرحمان، ع.(1997). السكرتاريا. مكتبة عين الشمس.
5. بلوم، ال .(2007).أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قسنطينة.
6. بوحوش، ع.(2006). نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين(ط1). دار الغرب الإسلامي.
7. بودانة، ك .(2020). دور الرقابة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية (أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه منشورة ) جامعة محمد خيضر بسكرة.
8. بوسفت، أ.(2016). الرقابة الإدارية ودورها في تحسين أداء العمال (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير منشورة).جامعة محمد خيضر.
9. بومعراف، ن.(2014). دور الثقافة التنظيمية في التوافق النفسي الاجتماعي للعامل(أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشورة). جامعة محمد خيضر، بسكرة.
10. تركي، ر.(1984). مناهج البحث في علوم التربية وعلم النفس. المؤسسة الوطنية للكتاب.
11. ثابت، ع.(2008). سيكولوجيا الإدارة المعاصرة(ط1). دار أسامة للنشر و التوزيع.

12. جاب الله، ح.(2020).مطبوعة نظريات التنظيم للسنة الثانية ليسانس(مطبوعة منشورة). جامعة الجزائر3.

13. الحربي، أ.(2003).الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية السعودية.

14. حريم، ح.(2008). مبادئ الإدارة الحديثة (ط2). دار حامد للنشر والتوزيع.

15. حسن، ف. م.(2022).نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية أثناء جائحة كوفيد-19 وما بعد الجائحة والرجوع إلى الوضع الطبيعي الجديد. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية: (12).

16. الحضرمي، ن، م.(2022).درجة توافر أبعاد نظم المناعة التنظيمية في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. مجلة البحوث التربوية والنفسية: 19 (72).

17. حمقاني، س، وبورديمة، ب.(2021).اختبار فعالية البصمة الوراثية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المتميز. المجلة الجزائرية للتسيير والاقتصاد: 15(1).

18. خيضر علي، ف.(2017).تأثير الاستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المناعة التنظيمية دراسة تطبيقية في معمل إسمنت النجف الأشرف. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية: (4).

19. دريسي، ح، ونواري، خ.(2019).دور الرقابة الإدارية في إرساء أخلاقيات المهنة، مذكرة ماستر منشورة). جامعة أحمد دراية أدرار.

20. دقانة، أ.(2022).محاضرات في نظريات التنظيم، المركز الجامعي آفلو، مختبر البحث والدراسات في قضايا الإنسان والجامعة الأغواط.

21. دياب، إ، م.(2023).الحمض النووي التنظيمي لتعزيز نظم المناعة التنظيمية بالجامعات المصرية في ضوء خبرة جامعة بكين وجامعة موسكو. مجلة كلية التربية: 4 العدد(47).
22. زرار، ع، ر، وشيرواني، ع، ر.(2021).سلوكيات القيادة البارعة ودورها في تعزيز المناعة التنظيمية، دراسة تحليلية لآراء عينة من الأطباء في عدد من المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل. مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية: 6 (4).
23. زفوان، س.(2002).عملية الرقابة الخارجية على أعمال المؤسسات العامة في الجزائر(رسالة ماجستير منشورة). جامعة الجزائر.
24. زوليف، م، ح.(2001).الإدارة: نظريات و مبادئ. دار الفكر للطباعة و النشر.
25. سلاطنية، ب، والجيلاني، ح.(2014). مدخل لمناهج البحوث الاجتماعية(ط). ديوان المطبوعات الجامعية.
26. السنان، آ.(2016). دور الرقابة الإدارية في رفع الكفاءة المهنية ( مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر منشورة). جامعة الصديق محمد بن يحي جيجل.
27. سوادي، ع.(1999). كتاب العملية الإدارية معارف نظرية ومهارات تطبيقية. دار الغربي.
28. الشريف، ع.(2002). الإدارة المعاصرة(ط1). دار الجامعية.
29. الشكري، م، ط.(2016). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مدير المدارس الحكومية الأساسية في محافظة شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، جامعة النجاح الوطنية فلسطين.
30. الشماع، خ، و خضير، م .(2007). نظرية المنظمة(ط3). دار المسيرة للنشر والتوزيع.
31. الشيخ، آ، وبوضرسة، ز.(2023).التشارك المعرفي ودوره في تعزيز نظم المناعة التنظيمية في ظل التحولات الجديدة للمؤسسات التعليمية. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية: (1).

32. صابر، ف، وخفاجة، م. (2002). *أسس ومبادئ البحث العلمي* (ط1). مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.

33. الصباح، ع. (1997). *مبادئ الرقابة الإدارية*، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

34. الصرن، ر، وحسن، ي. (2021). *مبادئ الإدارة*، جامعة الشام الخاصة، سوريا.

35. صقور، م. (2018). *العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والجينات التنظيمية دراسة ميدانية*

على بعض المنظمات في محافظة دمشق. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*: 34(1).

36. طالبی، ع، كربوش، م. (2024). *إدارة الموارد البشرية وأثرها في تعزيز المناعة التنظيمية، دراسة*

*حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-ميلة - (مذكرة ماستر منشورة)*، جامعة عبد الحفيظ

بوصوف ميله.

37. طروانه، ح، وعبد الهادي، ت. (2011). *الرقابة الإدارية: المفهوم والممارسة*. دار حامد للنشر.

38. عباس، س. (2017). *مطبوعة مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم سنة ثانية علم النفس*، كلية

العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج.

39. عباس، ع. (1996). *الرقابة الإدارية في منظمات الإدارة*. أترأ للنشر والتوزيع.

40. عباس، ع. (2001). *الرقابة الإدارية على المال والأعمال* (ط2). مكتبة الرائد العالمية.

41. عبد الرحمان، م. (2009). *إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات*

*الواقعية*. دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع..

42. عبد المجيد، ع، ر. (2016). *نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات*، اختبار

*الدور الوسيط لنظم المناعة الإستراتيجية، دراسة ميدانية على شركة الصناعات الغذائية الأردنية*،

رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط.

43. عبد النبي، م، أ. (2010). *الرقابة المصرفية*. زمزم ناشرون وموزعون.

44. عبودي، ص، إ.(2019).التجديد الاستراتيجي مدخلا لتعزيز المناعة التنظيمية دراسة تحليلية  
لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وجامعة الموصل. مجلة المثنى للعلوم  
الاقتصادية والإدارية: 9 (2).
45. العبيدي، م، ع.(2015).استخدام مكونات الحمض النووي التنظيمي لتشخيص المنظمات  
الصحية (DNA organisationnel) بحث استطلاعي لآراء عينة من أطباء مستشفى مرجان  
التعليمي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية: 13 (36).
46. علاء الدين، ي.(2022).دور المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات داخل التنظيمات دراسة  
حالة لشركة أرامكو. مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية: 25 (3).
47. العلق، ب.(2008). الإدارة الحديثة: نظريات و مفاهيم(ط1). دار اليازوري العلمية للنشر و  
التوزيع.
48. علوان، ف. ع.(2020).المناعة التنظيمية كمدخل لتعزيز الاستجابة الاستراتيجية دراسة تحليلية  
لآراء عينة من المدراء في جامعة كربلاء. مجلة الإدارة والاقتصاد: 8 (4).
49. عليان، ر، ونعيم، ع.(2000). مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيقية(ط1). دار  
صفاء للنشر والتوزيع.
50. العمري، وآخرون.(2022).الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي( مذكرة مكملة لنيل شهادة  
الماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية).
51. عوايدي، ع.(1982). عملية الرقابة الإدارية القضائية. ديوان المطبوعات الجامعية.
52. عيشور، ن، س.(2019).محاضرات في علم الاجتماع المؤسسات(منشورة). جامعة محمد لمين  
دبغالين، سطيف.

53. غريب، ح.(2016). المنهجية المطبقة في الدراسات النفسية والاجتماعية(ط1). دار الضحى للنشر والإشهار.
54. غلوسي، د.(2015). الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة، دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-تبسة-(رسالة ماجستير منشورة). جامعة محمد خيضر بسكرة.
55. فاضل عباس، ح.(2021). المناعة التنظيمية المكتسبة وتأثيرها في استراتيجيات إدارة المعرفة دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسين في الكلية التقنية الهندسية في المعهد التقني. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية: 27 (125).
56. قدور، ك.(2013). دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العمال(رسالة ماستر غير منشورة). جامعة أم البواقي.
57. القرويتي، م، ق.(2006). مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف(ط3). دار وائل للنشر والتوزيع.
58. ماهر، أ.(2000). الإدارة: المبادئ و المهارات والأساليب الحديثة(ط1). الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
59. المصري، ن، ح، و الآغا، م، أ.(2021). أثر الذكاء الاصطناعي في مجال تكنولوجيا الاتصال على المناعة التنظيمية في ضوء خصائص الإعلام الرقمي كمتغير وسيط بالجامعات الفلسطينية. مجلة دراسات الاقتصاد والاعمال.
60. معمري، ح، وبن زاهي، م.(2014).سوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.
61. معمري، ب.(2007). القياس النفسي وتصميم الأدوات(ط2). دار الحبر.
62. المغربي، ك، وحزنون، و.(1995). أساسيات في الإدارة(ط1). دار الفكر.

63. موسى، أ. (2017). أثر مستوى صمت العاملين على الذاكرة التنظيمية دراسة تطبيقية على

شركات مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة المنوفية. مجلة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية:

14 (2).

64. مولاي، أ، وكافي، م. (2017). الحمض النووي التنظيمي (DNA) وريادية المؤسسات دراسة حالة

مستعملي الهاتف النقال في الجزائر. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية: 4 (1).

65. نظام سالم غنيم، أ، وسلوادي، ح. (2022). الجينات التنظيمية وأثرها في الإبداع التنظيمي في ظل

وجود الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية بفلسطين.

مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية: 30 (2).

66. النميان، ع ر. (2003). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية (مذكرة

مقدمة لنيل شهادة ماجستير). منطقة حائل.

67. نيجريفان، س، و، ملهباني، م. (2021). المناعة التنظيمية وأهميتها (بحث نظري). جامعة زاخو

كجزء من متطلبات كورس إدارة الموارد البشرية العراق.

68. هاشم، ح، ر. (2010). تنمية وبناء نظم الموارد البشرية (ط1). دار الرواية للنشر والتوزيع.

- Al badayneh,G.(2022).The impact of strategic awareness on Enhancing organizational immunity system: an applied study on Jordanian food manufacturing companies. International review of management and marketing,11(02).
- Du,J.,Paz,K.,Thangavelu, G., Schmid,S., Ge,Esteban,A.,& vignali, D.A.(2021).The conformational landscape of T cell receptor recognition of antigen-MHC-I.CELL,184(1).
- Eidsmo,L.,Swartling, R.,Kastbom,A.,&Skarstein,K.(2020).Immune homeostasis: Subsets of regulatory T cells work together in disease and in health. Journal of Internal medicine, 288(1).
- Grams, C.(2009).Five ways to strengthen your company’s immune system-  
[Https://darkmatters.com](https://darkmatters.com)
- Perry,S.(2014).Enterprise resilience boosting your corporate immune system. The executive summary series,(1).
- Simmons, O.S.(2013).The corporate immune system: governance from the inside out. University of Illinois law review, Forthcoming, vo:01 no;03
- Valikangas, L,& Merlyn.(2005).Strategic resilience: Staying ahead of a crisis.Handbook of Business Strategy, vol:06, No:01
- Yao,L.,Shen,Q.,Li,J.,Yuan,Y.,Xu, L.,Huang, S.,...&Liu, X,. Immune clock of human pregnancy. Nature communications, 12(1).
- Zahra.(2020).A study the impact of quality control on production processes.AI-Naheain Journal of Engineering Sciences NJES.

الملاحق

## الملحق رقم(01): استبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولود معمري تيزي-وزو

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

## استبيان

السيدات والسادة الموظفين:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، تحية طيبة، أما بعد...

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة الدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علم النفس تخصص عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية بعنوان:

" أثر الرقابة الإدارية على تعزيز المناعة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لبوغني "

وتهدف هذه الدراسة للتعرف على أثر الرقابة الإدارية على تعزيز المناعة التنظيمية، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بكل صراحة واقتناع، وبكل موضوعية، بعد قراءة كل عبارة بعناية ووضع العلامة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم، ونحيطكم علماً ما ستدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة، ولا يستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

لكم جزيل الشكر على مساهمتكم القيمة، وعلى مشاركتكم الفعالة في إثراء هذا الموضوع.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

- الجنس:

 ذكر أنثى

- السن:

 أقل من 25 سنة 25-35 سنة 35-46 سنة أكثر من 46 سنة

- الحالة العائلية: أعزب

متزوج

مطلق

أرمل

- المستوى التعليمي: ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

- سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات

من 5-10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: الرقابة الإدارية.

درجة الموافقة					بنود الاستبيان	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
<b>البعد الأول: الرقابة الوقائية</b>						
					تعتمد المؤسسة على خطط مسبقة لتفادي حدوث الأخطار.	01
					يتم فحص المواد أو البيانات قبل استخدامها أو تنفيذها.	02
					يتم تحديد نقاط الضعف المحتملة في الأنشطة قبل البدء فيها.	03
					تستخدم المؤسسة أدوات تقنية للتنبؤ بالمشكلات المستقبلية.	04
					توفر الإدارة دعماً واضحاً لتطبيق الرقابة الوقائية.	05
					المؤسسة تشجع على الإبلاغ المبكر عن أي سلوك أو خطر غير معتاد.	06
					تقوم المؤسسة بتدريب الموظفين بشكل مستمر على السياسات الوقائية.	07
					توجد تقارير دورية تستخدم لمراقبة الأداء وتفايدي الانحرافات.	08
					يوجد التزام من جميع المستويات الإدارية بتطبيق الرقابة الوقائية.	09
					بإجراءات الرقابة الوقائية واضحة وسهلة الفهم لجميع الموظفين.	10
					تسترجع المؤسسة خبراتها السابقة لتجنب الانحرافات.	11
<b>البعد الثاني: الرقابة المتزامنة.</b>						
					يتم مراقبة سير العمل بشكل مستمر أثناء التنفيذ.	12
					تتخذ قرارات تصحيحية مباشرة عند ملاحظة أي انحراف	13

					في الأداء .	
					تؤثر الرقابة المترامنة إيجابا على تحقيق أهداف المؤسسة.	14
					تساهم الرقابة اللحظية في تحسين جودة العمل.	15
					يوجد تواصل مباشر ومستمر بين المشرفين والعاملين أثناء العمل.	16
					يتم استخدام تقنيات حديثة ( مثل الشاشات أو البرامج) لمراقبة سير العمل.	17
					تساعد الرقابة التقييمية في تحسين وتطوير أداء العمل.	18
البعد الثالث: الرقابة التقييمية(تقييم الأداء)						
					يتم تقييم اداء العاملين بعد انتهاء من المهام الموكلة.	19
					يتم اعداد تقارير دورية لتقييم نتائج الأداء الفعلي مقارنة بالأهداف المخططة .	20
					يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية بناء على نتائج التقييم.	21
					يستفاد من نتائج الرقابة التقييمية في التخطيط للمهام المستقبلية.	22
					يتم إشراك الموظفين في مناقشة نتائج التقييم الخاصة بهم.	23
					يتم توثيق الانحرافات و الأخطاء التي تظهر بعد انتهاء العمل.	24
					يتم التقييم دائما بنفس النقطة و الملاحظة.	25
					توجد شفافية في عرض نتائج التقييم على جميع المستويات الإدارية.	26

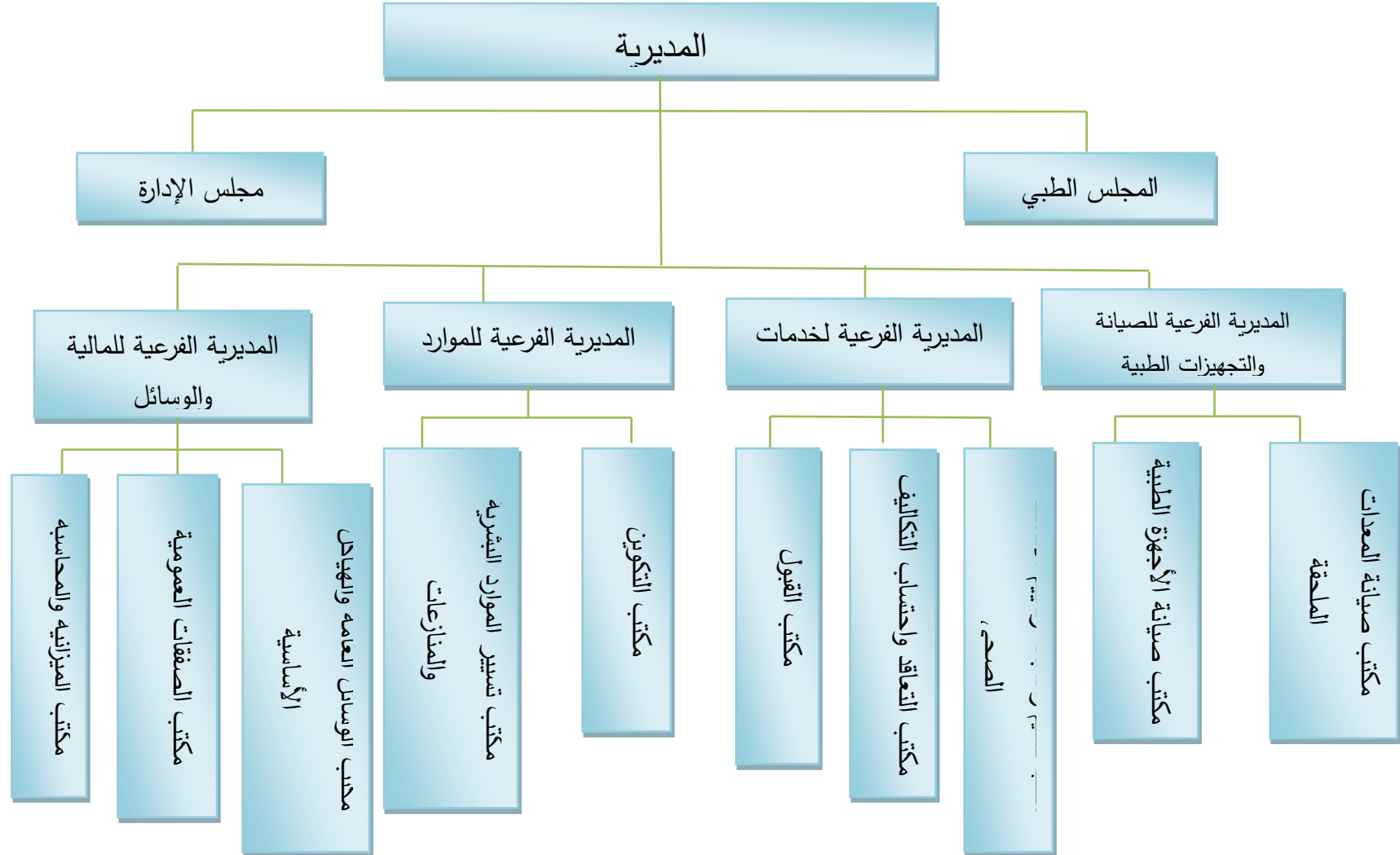
المحور الثالث: المنة التنظيمية.

الرقم	بنود الاستبيان	درجة الموافقة			
		موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق
01	تستفيد إدارة المؤسسة من التجارب التي مرت بها سابقا.				
02	تعمل إدارة المؤسسة على تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وفقا لخطة مبرمجة.				
03	تشجع إدارة المؤسسة عملية التعليم الجماعي بين العاملين.				
04	تسترجع المؤسسة خبراتها السابقة لتجنب الانحرافات.				
05	تبني إدارة المؤسسة هيكل تنظيمي قادر على التكيف مع تغيرات المحيط.				
06	يملك العاملون بالمؤسسة معارف تمكنهم من التغلب على مختلف مشاكل العمل.				
07	تضع المؤسسة ضوابط تنظم بها تصرفات الموظفين أثناء أداء أعمالهم.				
08	يوجد تواصل بين أفراد مجموعات العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية في اطار خلق وبناء المعرفة.				
09	ترسخ المؤسسة ثقافة الرقابة الذاتية بين العاملين من أجل زيادة مناعتها التنظيمية.				
10	توظف المؤسسة ذاكرتها عند اتخاذ قراراتها.				
11	الإدارة قادرة على التنبؤ بالتحديات قبل وقوعها.				
12	تستعين المؤسسة بالنظم الخبيرة لتحليل الأحداث.				
13	تعقد المؤسسة جلسات عصف ذهني لتحليل مختلف المشكلات وايجاد الحلول لها.				
14	يسود جو من الثقة بين الموظفين والإدارة.				
15	يوجد تعاون بين الفرق المختلفة خلال الأزمات.				
16	تحفز الإدارة العاملين على تقديم أفكار جديدة لمواجهة				

					التحديات.	
					تشجع ثقافة المؤسسة على التحلي بالمرونة وعدم الخوف من التغيير.	17

ملحق رقم (02) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية لبوغني

المخطط التنظيمي لـ EPH BOGHNI



الملحق (03): قائمة الأساتذة المحكمين.

مكان العمل	الدرجة العلمية	التخصص	الأستاذ المحكم
جامعة مولود معمري "تيزي-وزو"	أستاذ محاضر "أ"	علم النفس العمل والتنظيم	حديبي سمير
جامعة مولود معمري "تيزي-وزو"	أستاذة محاضرة "أ"	علم النفس العمل والتنظيم	ساسي فضيلة
جامعة مولود معمري "تيزي-وزو"	أستاذة محاضرة "ب"	علم النفس العمل والتنظيم	حاج سعيد فتحة
جامعة مولود معمري "تيزي-وزو"	أستاذة محاضرة "ب"	علم النفس العمل والتنظيم	بوتوتة لامية

## +Reliability

C:\Users\info\Downloads\[DataSet1] تفریغ الاستبیاان.sav

### Reliability

#### Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.847	26

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.861	17

#### Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.736
		N of Items	13 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	.762
		N of Items	13 <sup>b</sup>
	Total N of Items		26
Correlation Between Forms			.664
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.798
	Unequal Length		.798
Guttman Split-Half Coefficient			.794
a. The items are: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13.			
b. The items are: 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26.			

<b>Item Statistics</b>			
	Mean	Std. Deviation	N
1س	1.73	.583	30
2س	1.70	.651	30
3س	2.13	.937	30
4س	2.23	.898	30
5س	1.63	.490	30
6س	1.60	.498	30
7س	1.67	.711	30
8س	2.33	.922	30
9س	2.40	1.133	30
10س	1.90	.759	30
11س	2.17	.834	30
12س	2.10	1.125	30
13س	2.03	1.098	30
14س	2.00	.830	30
15س	1.87	.776	30
16س	2.20	1.186	30
17س	1.60	.855	30
18س	1.77	.728	30
19س	2.03	1.066	30
20س	2.10	.845	30
21س	2.13	.776	30
22س	1.97	.718	30
23س	2.53	1.008	30
24س	2.03	.890	30
25س	3.13	1.074	30
26س	2.47	1.137	30

<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1س	51.73	104.064	.527	.840
2س	51.77	109.013	.091	.850
3س	51.33	97.126	.686	.831
4س	51.23	105.013	.264	.846
5س	51.83	109.454	.095	.849
6س	51.87	109.982	.042	.850
7س	51.80	109.338	.056	.851

8س	51.13	99.292	.573	.836
9س	51.07	95.857	.610	.833
10س	51.57	110.116	-.001-	.853
11س	51.30	102.424	.447	.840
12س	51.37	98.447	.491	.838
13س	51.43	95.840	.634	.832
14س	51.47	99.982	.602	.835
15س	51.60	101.697	.535	.838
16س	51.27	93.030	.710	.828
17س	51.87	108.189	.098	.851
18س	51.70	101.734	.573	.837
19س	51.43	97.013	.596	.834
20س	51.37	101.344	.506	.838
21س	51.33	102.989	.450	.840
22س	51.50	103.914	.426	.841
23س	50.93	93.995	.801	.826
24س	51.43	111.909	-.108-	.858
25س	50.33	113.954	-.193-	.865
26س	51.00	100.897	.371	.843

Sort Cases by الرقابة\_الادارية. (A)  
Sort Cases by المناعة\_التنظيمية. (A)  
RELIABILITY

/VARIABLES=ع1 ع2 ع3 ع4 ع5 ع6 ع7 ع8 ع9 ع10 ع11 ع12 ع13 ع14 ع15 ع16ع17  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=SPLIT  
/STATISTICS=DESCRIPTIVE  
/SUMMARY=TOTAL.

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.731
		N of Items	9 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	.843

	N of Items	8 <sup>b</sup>
	Total N of Items	17
Correlation Between Forms		.573
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length	.729
	Unequal Length	.729
Guttman Split-Half Coefficient		.713
9.ε8, ε7, ε6, ε5, ε4, ε3, ε2, ε1, εa. The items are:		
17.ε16, ε15, ε14, ε13, ε12, ε11, ε10, ε9, εb. The items are:		

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
1ε	1.70	.702	30
2ε	1.97	.718	30
3ε	1.97	.890	30
4ε	2.10	.960	30
5ε	2.17	.950	30
6ε	2.53	1.224	30
7ε	2.00	.830	30
8ε	2.50	.938	30
9ε	2.20	.887	30
10ε	1.87	.730	30
11ε	2.80	1.157	30
12ε	2.37	.999	30
13ε	2.37	1.033	30
14ε	2.50	1.280	30
15ε	2.47	1.306	30
16ε	2.50	1.196	30
17ε	2.13	.860	30

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1ε	36.43	81.771	.542	.852
2ε	36.17	86.695	.145	.865
3ε	36.17	79.385	.566	.850
4ε	36.03	81.068	.415	.856
5ε	35.97	80.585	.450	.855
6ε	35.60	74.248	.635	.845
7ε	36.13	81.706	.450	.855
8ε	35.63	80.654	.452	.854

9ع	35.93	89.237	-.052-	.874
10ع	36.27	82.064	.496	.854
11ع	35.33	76.644	.552	.850
12ع	35.77	77.289	.618	.847
13ع	35.77	77.771	.566	.849
14ع	35.63	72.792	.674	.843
15ع	35.67	75.333	.534	.851
16ع	35.63	77.551	.483	.853
17ع	36.00	79.448	.585	.849

T-TEST GROUPS= المجموعات ( 2 1 )  
 /MISSING=ANALYSIS  
 /VARIABLES= الرقابة\_الادارية  
 /CRITERIA=CI (.95) .

### T-Test

Group Statistics					
	المجموعات 1	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الرقابة الادارية	دنيا	8	40.0000	3.54562	1.25357
	عليا	8	65.7500	3.41216	1.20638

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الرقابة لادارية	Equal variances assumed	.059	.811	-14.801-	14	.000	-25.75000-	1.73977	-29.48143-	-22.01857-
	Equal variances not assumed			-14.801-	13.979	.000	-25.75000-	1.73977	-29.48194-	-22.01806-

T-TEST GROUPS=  
 2 (1 2) المجموعات  
 /MISSING=ANALYSIS  
 /VARIABLES= المناعة\_التنظيمية  
 /CRITERIA=CI (.95) .

### T-Test

Group Statistics					
	المجموعات 2	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المناعة التنظيمية	الدنيا	8	26.50	4.000	1.414
	العليا	8	49.88	4.224	1.493

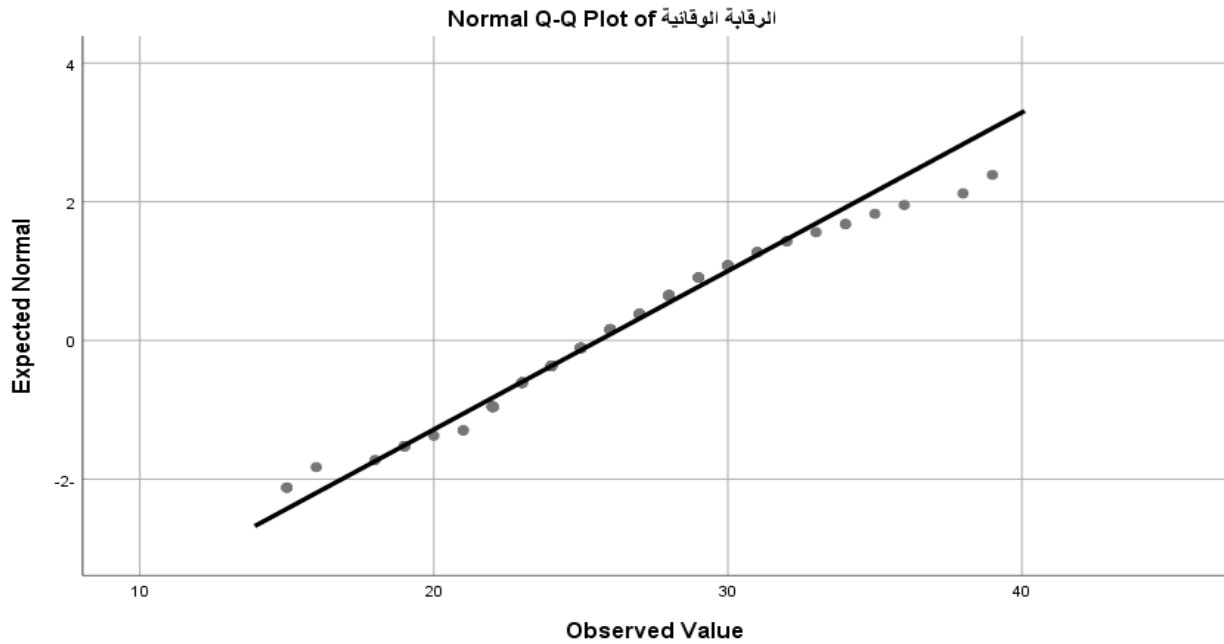
Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
المناعة التنظيمية	Equal variances assumed	.941	.349	-11.365	14	.000	-23.375	2.057	-27.786	-18.964
	Equal variances not assumed			-11.365	13.959	.000	-23.375	2.057	-27.787	-18.963

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
الرقابة الوقائية	117	100.0%	0	0.0%	117	100.0%

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الرقابة الوقائية	.102	117	.105	.975	117	.126

a. Lilliefors Significance Correction

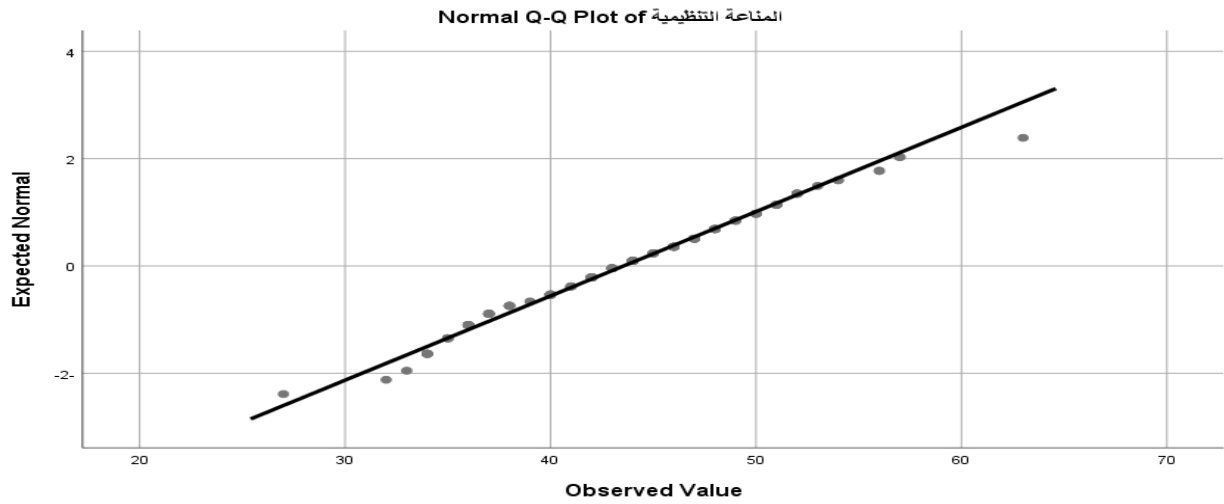
### الرقابة الوقائية



Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
المناعة التنظيمية	117	100.0%	0	0.0%	117	100.0%

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المناعة التنظيمية	.058	117	.200*	.989	117	.488
*. This is a lower bound of the true significance.						
a. Lilliefors Significance Correction						

## المناعة التنظيمية



## Regression

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
المناعة التنظيمية	43.56	6.365	117
الرقابة الادارية	59.49	7.570	117

Correlations			
		المناعة التنظيمية	الرقابة الادارية
Pearson Correlation	المناعة التنظيمية	1.000	.171
	الرقابة الادارية	.171	1.000
Sig. (1-tailed)	المناعة التنظيمية	.	.032
	الرقابة الادارية	.032	.
N	المناعة التنظيمية	117	117
	الرقابة الادارية	117	117

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.571 <sup>a</sup>	.029	.021	6.298
a. Predictors: (Constant), الرقابة الادارية				

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	137.875	1	137.875	3.476	.035 <sup>b</sup>
	Residual	4561.014	115	39.661		
	Total	4698.889	116			
a. Dependent Variable: المناعة التنظيمية						
b. Predictors: (Constant), الرقابة الادارية						

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	34.988	4.632		7.554	.000
	الرقابة الادارية	.144	.077	.171	1.864	.035
a. Dependent Variable: المناعة التنظيمية						

## Regression

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
المناعة التنظيمية	43.56	6.365	117
الرقابة الوقائية	25.6154	4.37439	117

Correlations			
		المناعة التنظيمية	الرقابة الوقائية
Pearson Correlation	المناعة التنظيمية	1.000	.470
	الرقابة الوقائية	.470	1.000
Sig. (1-tailed)	المناعة التنظيمية	.	.002
	الرقابة الوقائية	.002	.
N	المناعة التنظيمية	117	117
	الرقابة الوقائية	117	117

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.470 <sup>a</sup>	.073	.065	6.155

a. Predictors: (Constant), الرقابة الوقائية

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	341.778	1	341.778	9.021	.003 <sup>b</sup>
	Residual	4357.111	115	37.888		
	Total	4698.889	116			

a. Dependent Variable: المناعة التنظيمية  
b. Predictors: (Constant), الرقابة الوقائية

Coefficients <sup>a</sup>						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	33.504	3.395		9.870	.000
	الرقابة الوقائية	.392	.131	.270	3.003	.003

a. Dependent Variable: المناعة التنظيمية

## Regression

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
المناعة التنظيمية	43.56	6.365	117
الرقابة المتزامنة	14.8547	2.60061	117

Correlations			
		المناعة التنظيمية	الرقابة المتزامنة
Pearson Correlation	المناعة التنظيمية	1.000	.529
	الرقابة المتزامنة	.529	1.000
Sig. (1-tailed)	المناعة التنظيمية	.	.022
	الرقابة المتزامنة	.022	.
N	المناعة التنظيمية	117	117
	الرقابة المتزامنة	117	117

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.529 <sup>a</sup>	.017	.008	6.338
a. Predictors: (Constant), الرقابة المتزامنة				

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	78.677	1	78.677	1.958	4 <sup>b</sup> .01
	Residual	4620.212	115	40.176		
	Total	4698.889	116			
a. Dependent Variable: المناعة التنظيمية						
b. Predictors: (Constant), الرقابة المتزامنة						

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	38.851	3.412		11.386	.000
	الرقابة المتزامنة	.317	.226	.129	1.399	.024
a. Dependent Variable: المناعة التنظيمية						

```

REGRESSION
  /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT المناعة_التنظيمية
  /METHOD=ENTER الرقابة_التقييمية.

```

## Regression

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
المناعة التنظيمية	43.56	6.365	117
التقييمية الرقابة	19.0171	3.06814	117

Correlations			
		المناعة لتنظيمية	الرقابة لتقييمية
Pearson Correlation	المناعة التنظيمية	1.000	.52
	الرقابة التقييمية	.72	1.000
Sig. (1-tailed)	المناعة لتنظيمية	.	.022
	الرقابة التقييمية	.022	.
N	المناعة التنظيمية	117	117
	الرقابة لتقييمية	117	117

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.72 <sup>a</sup>	.005	-.004-	6.376
a. Predictors: (Constant), الرقابة التقييمية				

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24.067	1	24.067	.592	.043 <sup>b</sup>
	Residual	4674.822	115	40.651		
	Total	4698.889	116			
a. Dependent Variable: المناعة التنظيمية						
b. Predictors: (Constant), الرقابة التقييمية						

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	46.379	3.716		12.480	.000
	الرقابة التقييمية	.148	.193	-.072-	.769	.043
a. Dependent Variable: المناعة التنظيمية						

## Regression

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
المناعة التنظيمية	43.56	6.365	117