



Matidja

The Arabic Journal of Human

مجلة متيجة للدراسات الإنسانية

المجلة العربية في العلوم الإنسانية

EISSN : 2014 - 1597

ISSN : 2602-5639

دور الاتصال المؤسسي في تحقيق جودة الرقابة بالجامعة -دراسة ميدانية بجامعة تبسة-

د عابدي لدمية

جامعة تبسة

ladmiaabdi@yahoo.com

أ. مهية زينب

جامعة تبسة

zzinebmehaya@yahoo.com

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الاتصال المؤسسي في تحقيق جودة عملية الرقابة بجامعة تبسة، وقد اعتمدت الباحثتان لأجل ذلك المنهج الكمي الإمبريقي، عبر المنهج الوصفي، بالإعتماد على أداة الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، ونظرا لمحدودية عينة الدراسة واقتصارها على رؤساء الأقسام وكذا نوابهم الموزعين على مختلف التخصصات والبالغ عددهم (40) فقد اخترنا أن نجري حصرا شاملا لكل المفردات .

وقد انتهت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها أن أكبر نسبة من المبحوثين ترى أن الاتصال المؤسسي يساهم في تحقيق جودة عملة الرقابة من خلال إبقاء الإدارة على إطلاع دائم بأداء المرؤوسين .

الكلمات المفتاحية: الاتصال المؤسسي، الجودة، الرقابة، الجامعة.

Abstract :

The role of this study is to reveal the role of institutional communication in achieving the quality of the control process at the university of Tebessa. The two researchers adopted the quantitative approach of the empirical approach using the questionnaire as a main tool for study ,because of the limited study and limited to departmental officials as well as their (40)different distributors ,we chose to conduct a comprehensive survey of all the sample members.

The study concluded with a set of results ,the most important of wich is that the largest percentage of respondents believes that institutional communication contributeds to the quality of the control process by keeping the management constantly informed of the performance of the subordinates.

key words: institutional communication, the quality,control, The university.

مقدمة:

تخصصاتها الخدماتية، الإنتاجية أو الاستهلاكية سواء كانت ذات طبيعة اجتماعية، ثقافية، اقتصادية أو علمية. بل أصبح شبيه بالعمود الفقري لأي مؤسسة، فهو أساسي في التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين وعنصر رئيسي من عناصر إستراتيجية التسيير الحسن للمؤسسة، و أرضية هامة يتم بواسطته تبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات والتأثير بها قصد الوصول إلى الأهداف التي تصبو إليها المؤسسة. حيث يصاحب كل العمليات الإدارية المتبعة في المؤسسة حسب التسلسل الهرمي، وعلى رأسها وظيفة الرقابة التي تعتبر نشاطا مصاحبا لكل العمليات الإدارية من تخطيط وتنسيق وتوجيه وقيادة وتنفيذ

يعتبر الاتصال ضرورة من ضرورات الحياة الإنسانية يتعد ويتشابك ويتنوع باعتباره جزء من والآراء، السلوك الإنساني يعتمد على تبادل المعلومات، والخبرات من خلال الأفكار، والمشاعر، والأحاسيس، قنوات معينة لخدمة هدف يحدد في ظل ظروف وعناصر متغيرة باستمرار، فنجد دائما يسعى لإقامة علاقات مختلفة المستويات، تساهم في بناء المواقف والاتجاهات وتعديلها وتغييرها.

ومع تطور الحياة الاجتماعية المعاصرة وتعدد شبكات العلاقات فيها، أصبح الاتصال أحد أهم المجالات التي تعنى بها المؤسسات العصرية على اختلاف

فالحاجة إليها تظهر يوما بعد يوم لأن تنفيذ المهام والأعمال لا يتم في الغالب بشكل متقن، ولأن تطبيق الخطط يتم في العادة بواسطة البشر ومن المعروف أن هؤلاء متفاوتون في قدراتهم ودافعيتهم وأمانتهم وأدائهم الأمر الذي يفترض وجود نظام اتصالات فعال بين مختلف مستويات المؤسسة لضمان جودة عملية الرقابة بالشكل الذي يضمن التعرف على مستوى الأداء، أو إزالة أسباب الاحتكاك والصراع بين العاملين في المؤسسة والتعرف بذلك على أسباب نجاح أو فشل سياسة المؤسسة.

وقد ازدادت أهمية الرقابة وتعددت وسائلها مع تزايد الإهتمام بموضوع جودة الأداء وجودة مخرجات المؤسسات اللذان لا يتحققان إلا من خلال نظام اتصال يضمن ذلك، وعليه وانطلاقا مما سبق تأتي هذه المداخلة للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور الاتصال المؤسسي في تحقيق جودة الرقابة بجامعة تبسة؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يساهم الاتصال المؤسسي في تحقيق جودة عملية الرقابة؟

- ما هي العوائق التي تحول دون تحقيق الاتصال المؤسسي لجودة عملية الرقابة بالجامعة؟

■ أهمية الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة خطوة للتعمق وتبسيط الضوء على الدور الذي يلعبه الاتصال المؤسسي في تحقيق جودة الرقابة، باعتبار أن تحقيق أهداف المؤسسة ترتبط بنظام سليم لمراقبة تنفيذ العمل، كما نتيج لنا التعرف على مختلف القنوات الاتصالية التي تستخدمها المؤسسة محل الدراسة في الرقابة ومدى مساهمتها وفعاليتها في تحقيق جودة هذه العملية.

كما أنه لا يمكننا إغفال الجانب الاجتماعي للموضوع كون الاتصال مع الموظفين في إطار الرقابة قد يفتح مجالا لتحفيز الموظفين ويسمح بالتعرف على مواهبهم واكتشاف قدراتهم، بما يحقق جودة في أدائهم.

■ أهداف الدراسة:

فإننا نحاول أن نشترك في المعلومات والأفكار والاتجاهات ونكوّن علاقة مع شخص أو مجموعة من الأشخاص، لهذا فمرادف فعل يتصل هو يشترك.

ب- اصطلاحاً: يرى عالم الاجتماع " تشارلز كولي " بأن الاتصال يعني ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان ، واستمرارها عبر الزمان ، وتتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات ونغمات الصوت والكلماتⁱ. والطباعة والبرق والهاتف.

أما "كارل هوفلاند" فعرف الاتصال على أنه " العملية التي ينقل بمقتضاها الفرد القائم بالاتصال منبهات عادة ما تكون رموز لغوية لكي يعدّل سلوك الأفرادⁱⁱⁱ. الآخرين مستقبلي الرسالة

- مفهوم المؤسسة: 12-

أ-لغة: مشتقة من أس، الأس، الأسس، والأساس من كل مبتدئ الشيء والأسس والأساس أصل البناء، أس الدار يعني حدودها ورفع قواعدها، أسس البيت فتأسس جعل له أساس، يقال الحجر الأساس: أي أول^{iv}. حجر في أساس البناء

ب- اصطلاحاً: تعرف المؤسسة على أنها: تنظيم يهدف إلى خلق تغيير في المجتمع، وذلك بالسهر على متابعة

إن لكل عمل منظم أهداف وأبعاد يسعى الباحث لتحقيقها وبلوغها بشتى الطرق والوسائل وتهدف هذه الدراسة لتحقيق هدف رئيسي يتمثل في التعرف على دور الاتصال المؤسسي في تحقيق جودة عملية الرقابة ويتحقق هذا الهدف بتحقيق الأهداف بجامعة تبسة، الفرعية التالية:

التعرف على مساهمة الاتصال المؤسسي في تحقيق - جودة عملية الرقابة بجامعة تبسة. معرفة العوائق التي تحول دون تحقيق الاتصال - لجودة عملية الرقابة بجامعة تبسة.

أولاً: تحديد مفاهيم الدراسة:

1-الاتصال المؤسسي:

1-1-تعريف الاتصال:نود أن نؤكد في البداية على أن تعدد تعريفات الاتصال بتعدد العلوم الإنسانية لا يشير إلى خلاف في التعريف بقدر ما يشير إلى ثراء المعنى وتأكيد أهميته .

أ-لغة: أقدم تعريفات الاتصال هي التي ركزت على وهو الكلمة communication الاشتقاق اللغوي لكلمة التي تعني الشيء المشترك وفعلها communis اللاتينية أي يذيع أو يشيع ، فنحن عندما نتصل communicare

حسن تنفيذ القرارات والبرامج وتوجيههم نحو الأهداف
المرسومة فيها.^{vii}

*تعريف الاتصال المؤسسي:

هو نشاط إداري واجتماعي يساهم في نقل وتحويل
الأفكار عبر القنوات الرسمية داخل التنظيم، بهدف
خلق تماسك في وحداته وتحقيق أهداف المؤسسة.
كما يقصد به "الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من
خلالها الأفراد سبل التفاهم و التفاعل البناء داخل
المؤسسة في إطار تحقيق الأهداف المبتغى انجازها

كذلك التعريف الذي قدّمه "جولد هاربر" والذي
ركّز فيه أيضا على اعتبار اتصال المؤسسة عملية يتم
من خلالها تبادل الرسائل بين الأفراد الذين تربطهم
علاقات معينة من مختلف المستويات التنظيمية،
وهذه الرسائل لابد لها أن تتكيف مع متغيرات المحيط،
حتى تؤدي الغرض المطلوب منها على أكمل وجه^{viii}.

2-تعريف الجودة الشاملة:

2-1-1-الجودة :

أ-لغة: حسب معجم المعاني الجامع فهي مصدر جاد
عرف بجودة صناعته ،باتقانها وطبيعتها الجيدة الجودة
هي النوعية: أي مجمل السمات والخصائص لمنتج أو

الخدمة التي تجعله قادرا على تلبية الاحتياجات
المذكورة صراحة أو المضمنة^{viii}.

ب- اصطلاحا: عرفت الجمعية الأمريكية لضبط
الجودة بأنها مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو
الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين^{ix}.

كما عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي على أنها
العمل الصحيح ،وبالشكل الصحيح من المرة الأولى ،مع
الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن
الأداء^x.

2-2-الشاملة:

أ-لغة: حسب معجم المعاني الجامع الشاملة تعني واف
محيط ،من جميع النواحي ،أي عام يضم أهم الأفكار في
موضوعه حديث شامل أحاديث شاملة^{xi}.

ب- اصطلاحا: تعني البحث عن الجودة في أي مظهر من
مظاهر العمل بدءا من حاجات المستهلك أو المستفيد و
انتهاءا بتقويم رضاه عن الخدمات المقدمة له^{xii}.

*تعرف الجودة الشاملة بأنها التكيف المستمر مع
حاجات الزبائن والمستعملين وتطوراتها بواسطة
التحكم في جميع نشاطات ووظائف المؤسسة^{xiii}.

كما تعرف كذلك على أنها الطريقة أو الوسيلة
الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق

واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لإشباع حاجات المستهلكين^{xiv}.

ثانيا: الإطار النظري للدراسة:

1-الاتصال المؤسسي:

1-1-أهمية الاتصال المؤسسي:

تشير الشواهد العلمية إلى أن الفروق الجوهرية بين المؤسسات الناجحة والآخرى المتعثرة أو الفاشلة لا تنحصر في نقص الموارد والإمكانات أو ندرتها، ولا تتمثل بدرجة أساسية في مدى ملائمة التنظيم الإداري للمؤسسة، ذلك أن الدراسات التطبيقية والبحوث الميدانية تشير إلى أن جودة الاتصال المؤسسي يعد أهم محددات فعالية الأداء الوظيفي و نجاح^{xv} المؤسسات.

فال اتصال باختلاف صوره وأشكاله رسمي وغير رسمي يحتل درجة عالية من الأهمية في المؤسسات، حيث أشارت الدراسات والأبحاث إلى أن عمليات الاتصال من نشاط المؤسسة. تشكل أزيد من 75

وتبرز أهمية الاتصال كعملية أساسية و حيوية في كونه الأداة التي تستخدمها القيادة لنقل الأوامر و التعليمات و إحاطة العاملين في المؤسسة بالبيانات و

المعلومات الضرورية لأداء أعمالهم، وكذا للتأثير في سلوكهم أو التغيير و التعديل في هذا السلوك، فضلا عن أنه الوسيلة التي يعتمد عليها العاملون في إيصال آرائهم ومقترحاتهم وشكاويهم إلى قيادتهم وبالتالي تمكّن هذه الأخيرة من تفهم و معاشية المشاكل التي تواجه العمال وتسمح بوضع الحلول المناسبة لها مما يزيد من^{xvi} ارتفاع معنويات العاملين وتحسين مستوى أدائهم، فالإستخدام السليم لنظم الاتصال يمكّن الإدارة من خلق علاقات وثيقة بين أجزاء التنظيم مبنية على أساس الفهم السليم و المعرفة الكاملة بأهدافه و ظروف و بيئة العمل فيه، و بذلك تتوحد الأفكار و^{xvii} المفاهيم وتقل احتمالات الصراع والتناقض.

كما تظهر أهمية الاتصال في علاقته المباشرة بالعمليات الإدارية التي تؤدي داخل المؤسسة، فإعداد الخطط يحتاج إلى البيانات والمعلومات الكافية والتي لا يمكن الحصول عليها إلا من خلال الاتصال كما تركز وظيفة التنظيم والرقابة واتخاذ القرارات على شبكة جيدة و فعالة للاتصال يستطيع القادة من خلالها متابعة الأعمال و توزيع المسؤوليات و اتخاذ القرارات فال اتصال يعتبر وسيلة رقابية وإرشادية و توجيهية^{xviii} لفعاليات ونشاطات المرؤوسين في المؤسسة.

1-2-مهام الاتصال المؤسسي:

- المهمة الإقناعية للاتصال:

أحيانا لا يكفي تمتع الإدارة بقوة السلطة لضمان سير العمل في الحياة الوظيفية، بل يجب أن تكفل الإدارة للعاملين حرية التعبير عن وجهة نظرهم ، وحرية الموافقة أو عدم الموافقة مع الرؤساء، ويرتبط ذلك بالمهمة الإقناعية في الاتصال ، حيث تعطى الفرصة للمستقبل لتقديم المزيد من الاستفسارات بقصد الإقناع بشيء معين وقد أكد التطور الإداري على أهمية الإقناع في الأداء الوظيفي.

- المهمة التكاملية للاتصال:

تنبع أبعاد المهمة التكاملية للاتصال من كونه تعبير عن الممارسات المختلفة حيث يتفاعل الأفراد من أجل التكامل الذاتي والجماعي وتساعد هذه المهمة على سيادة روح الوحدة بالمؤسسة، مما يستلزم توفير الوسيلة التي يستطيع بها الموظف التعرف على نفسه من خلال الانتماء إلى مجموعة ما للمؤسسة.

2-الرقابة:

2-1-أهمية الرقابة :

إن الرقابة هي العنصر الأساسي الذي يرتبط بقياس جودة الإدارة بأي منظمة وذلك من خلال:

بصرف النظر على الغرض من قيام المؤسسة سواء كان لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة ما سواء كان القصد ربحي أو خيري، نجد أن المؤسسة تقوم بأربع مهام اتصالية^{xix}: رئيسية: إعلامية، انضباطية، تكاملية، إقناعية.

- المهمة الإعلامية للاتصال:

وتظهر المهام الإعلامية للاتصال من خلال تدفق المعلومات على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية، فالمدیر الناجح هو الذي يتخذ القرارات الناجحة والقرار الناجح يعتمد على كمية هائلة من المعلومات السليمة في الوقت المناسب ويعتمد تدفق المعلومات على مدى فعالية الاتصال، وعلى المستوى التنفيذي نجد أن العاملين بحاجة إلى الكثير من المعلومات المرتبطة بالأداء الوظيفي و سياسات المؤسسة، والتغيرات المستمرة فيها.

- المهمة الانضباطية للاتصال:

يعتمد سير العمل بالمؤسسة على مزاولة الكثير من العمليات الإدارية من ضبط، رقابة، وتنسيق بين الأنشطة المختلفة وبالتالي يستلزم وجود سياسات واستراتيجيات ومجموعة من التعليمات والقرارات والإرشادات والمذكرات الدورية والتي توضح لأعضاء المؤسسة ما يجب إتباعه وما يجب تجنبه ولا يتم كل هذا إلا بمزاولة عملية الاتصال.

- الرقابة على التسويق تأكد على ملائمة و فعالية سياسات التسويق كالتسعير والإعلان والترويج وقنوات التوزيع.
 - الرقابة التنظيمية تساعد على تقويم الأداء الكلي لجوانب النشاط في المنظمة و أجزائها المتعددة.
 - الرقابة على الإنتاج تؤدي إلى التأكد من توفير المواد و الفحص الدوري للآلات و توفير الشروط المطلوبة لكل عناصره.
 - تشجع الرقابة الفعالة الرؤساء على تفويض السلطة^{xx}.
 - تكمن أهمية الرقابة في تلافي موضوع الأخطاء مما يجنب المنظمة تكاليف باهظة وضياح وقت وجهود كبيرة في معالجة الأخطاء و الانحرافات.
 - التأكد من أن جميع الأنشطة الذي تنفذ تسير في الاتجاه المحدد للهدف.
 - اكتشاف الأخطاء بمجرد وقوعها و الإسراع في معالجتها في الوقت المناسب
 - التأكد من حسن استخدام جميع الموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية.
 - التأكد من قيام كل المرؤوسين والعاملين بالعمل المناسب في الوقت المناسب و المكان المناسب واستخدام الموارد المناسبة.
 - التأكد من كفاءة المديرين وحسن إدارتهم المناسبة.
 - التأكد من احترام القوانين واللوائح المنظمة للعمل وتطبيقاتها.
 - تعطي المنظمة خبرة الاستفادة من أخطاء الماضي و الحاضر وبالتالي الاحتياط للمستقبل.
- 2-2- مجالات الرقابة :
- من أجل تأكيد أهمية الرقابة كوظيفة أساسية من وظائف الإدارة فإن الضرورة تقتضي الإلمام بمجالات الرقابة^{xxi} وهذه المجالات هي
- الرقابة على الأهداف: وذلك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من النشاطات القائمة في المشروع، و التأكد أيضا بأن أهداف المشروع واضحة لجميع العاملين، وبحث مدى الحاجة لشرحها وتفسيرها.

- الوظائف و مراقبة كفاءة وفاعلية هذه السياسات والبرامج ، والتحقق من أن كل فرد في المشروع له صلاحية مستمرة لتأدية العمل المنوط به على أساس المعدلات و المقاييس والمعايير في برامج العمل
- الرقابة على التكلفة : وذلك لتلافي ظواهر الإسراف و الضياع وهدر الأموال و الوقوف على أسبابها و اتخاذ ما يلزم من إجراءات علاجية ومنع تكرارها (إجراءات وقائية) ويتم ذلك في ضوء مقارنة التكاليف الفعلية المعيارية المحددة على أساس الدراسات المستفيضة.
- الرقابة على نواحي الإنتاج: ويشمل ذلك مراقبة حركة المواد الخام وعنصر الوقت وكمية الإنتاج ومعدل الإنتاج وجودته.
- الرقابة على الكفاءة الإدارية : وذلك بمراقبة مدى فاعلية إدارة المشروعات في مختلف المستويات الإدارية.
- الرقابة الشاملة أو الرقابة على الأداء الكلي للمشروع : وهو أسلوب تعتمد عليه الإدارة العليا في الرقابة المركزية على الأداء
- الرقابة على السياسات : وهذه تهدف إلى التأكد من أن الأعمال تسير وفقا للسياسات المقررة (أي وفقا لمجموعة القواعد التي تحكم التفكير في الظروف المشابهة المستقبلية) ، ودراسة الانحرافات عنها إن وجدت و تصحيح الأخطاء بسرعة ، أو تعديل السياسات ذاتها إذا اقتضى الأمر ذلك.
- الرقابة على التنظيم : وذلك بمراقبة الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد لأوجه النشاط و التقسيمات التنظيمية وعلاقة السلطة و الخرائط التنظيمية و مواصفات الوظائف و خرائط العمل وإجراءاته والدور المحدد للوحدات الاستشارية وغير ذلك ، كذلك التأكد من توافر التعاون على كافة المستويات الإدارية رأسيا وأفقيا ، وبحث مدى تطلب الأمر تغييرا أو تعديلا لكل أو بعض هذه الجوانب التنظيمية.
- الرقابة على تطوير القوى العاملة : وذلك بمراقبة مدى الالتزام بسياسات الاختيار وبرامج التدريب و تقدير الكفاءة و سياسات الأجور و الرواتب ، وتقديم

- منهج شامل للتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق

على شكل إجراءات وقرارات .

- تغيير سلوكيات أفراد المؤسسة اتجاه مفهوم الجودة.

- تمكن من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل

مستمر.

3-2- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق واستخدام مبادئ ومفاهيم إدارية معينة لا

يمكن أن يحظى باهتمام الإدارة العليا إلا إذا ترتب على

تطبيق واستخدام هذه المبادئ فوائد معينة ، والتي من

أهمها:^{xxiii}

- تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة.

- رفع مستوى الأداء عند العاملين في المؤسسة.

- تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل.

- العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل.

- زيادة الولاء والانتماء عند العاملين للمؤسسة.

- استمرار وزيادة قدرة المؤسسة على البقاء والمنافسة.

الكلي لتحقيق الأهداف العامة و الخطط

العامة .

3-الجودة الشاملة:

3-1-أهمية الجودة الشاملة:إن أهم ما يميز إدارة

الجودة الشاملة هو تحسين مستويات الجودة في

المؤسسة أو المنظمة سواء كانت خاصة أو عامة ،وقد

أصبحت إدارة الجودة الشاملة في هذا العصر أساسا

للاتصالات بين الدول ،وهي التي تحدد نجاح أو فشل

المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية في العالم،ويمكن

إجمال أهمية الجودة الشاملة بما يلي:^{xxiii}

- تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية.

- الجودة تؤدي إلى تحقيق رضا المستهلك ،وتقديم

الأفضل من السلع والخدمات.

- تحقيق ميزة تنافسية وعائد مرتفع.

- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة

المتبادلة بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل.

- تحسين السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء

العاملين.

قصد الإحاطة بالموضوع، ونظرا لطبيعته، تم الاعتماد على المنهج الوصفي، الذي نعتبره مناسباً لطبيعة مثل هذه المواضيع التي تقوم على دراسة الجمهور، ونظرا لاقتصار عينتنا على رؤساء الأقسام وكذا نوابهم الموزعين على مختلف التخصصات بجامعة تبسة دون غيرهم والبالغ عددهم 40، اخترنا أن نجري حصراً شاملاً لكل المفردات، وقد اعتمدنا على استمارة الاستبيان، كأداة رئيسية لجمع المعلومات، حاولنا ربط محاورها بإشكالية، وتساؤلات الدراسة، واعتمدنا فيها على طرح أسئلة تنوعت بين المغلقة والمفتوحة والتصنيفية المفتوحة. وبعد إعدادها وقبل الشروع في توزيعها على مفردات العينة، قمنا بتوزيعها على مجموعة من الأساتذة بقسم الإعلام والاتصال بجامعة تبسة لتحكيمها.

*جدول رقم(01): يمثل أهمية الرقابة بجامعة تبسة.

ت	أهمية الرقابة	
	12	16
الكشف عن الانحرافات فور حدوثها		
التعرف على كفاءة العمال		
التعاون مع الإدارة لتحقيق أهدافها		

كما أن هناك فوائد يجنيها الأفراد العاملون في المؤسسة نتيجة لالتزامهم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة منها:

- استخدام العاملين لخبراتهم وقدراتهم وإعطائهم فرصة لذلك.

- تنمية مهارات العاملين في المؤسسة من خلال إشراكهم في تطوير أساليب وإجراءات العمل في المؤسسة.

- توفير وتسهيل التدريب اللازم للعاملين.

- إعطاء العاملين الحوافز نتيجة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم.

ثالثاً: الإطار الميداني للدراسة:

1-الإجراءات المنهجية للدراسة:

التأكد من سير العمل كما هو مخطط له	31	الوسطاء الذين تتيح للإدارة تنفيذ 40% على 400 عارف
أخرى تذكر	-	والقدرات التي يمتلكها المرؤوسين عند إنجازهم للمهام الموكلة إليهم، مما يخلق أمامه في معظم الأحيان فرض

من أفراد العينة بأن %الترقية. فيما صرحت نسبة 30

الرقابة من شأنها الكشف عن الانحرافات فور حدوثها فهي تساعد على التنبؤ بها واتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع حدوثها وذلك بعقد اجتماعات طارئة مع أصحاب الاختصاص للوصول إلى سبل تصحيحها وطرق الوقاية منها مستقبلا.

*جدول رقم(02): يوضح مساهمة الاتصال المؤسسي في تحقيق جودة الرقابة على أداء المرؤوسين

النسبة %	التكرار	مساهمة الاتصال
80	32	دائما
15	6	غالبا
05	2	أحيانا
-	-	نادرا
100	40	المجموع الجزئي

تعتبر الرقابة عملية ضرورية للتأكد من حسن سير العمل وأن الانجاز يسير حسبما هو مخطط له، وهذا ما أكده المبحوثين، حيث تشير البيانات الإحصائية المبينة يرون بأن الرقابة %في الجدول أعلاه أن نسبة 77.5 تساهم في التأكد من سير العمل كما هو مخطط ؛أي متابعة تنفيذ الأهداف المطلوب تحقيقها والتأكد من أنها تسير سيرا صحيحا حسب الخطة والتوجيه المرسوم لها، وذلك بناء على ما هو متوفر من معلومات عن سير العمل. أما عن تحقيق الرقابة بالتعاون مع الإدارة للوصول إلى أهدافها، فقد كشفت البيانات من %الإحصائية المبينة بالجدول أن نسبة 52.5 المبحوثين يرون أن الرقابة من شأنها تحقيق النجاح والتطور والتقدم بالجامعة والمحافظة على استقرارها وهذا لا يحدث إلا إذا تضافرت الجهود في سبيل مصلحة واحدة ومشتركة وهي الرقي برسالة الجامعة والعمل على إخراجها إلى النور.

من المبحوثين أن للرقابة أهمية %وقد أقرت نسبة 40 بالغة في التعرف على كفاءة العمال فمن خلال التقارير التي ترفع عن سير العمل أو المتابعة الميدانية وغيرها من

أبدا	-	-
المجموع	40	100

*جدول رقم (03): يوضح الفرص التي يتيحها الاتصال

المؤسساتي للإحاطة بأداء المرؤوسين ما يضمن جودة

عملية الرقابة.

البدائل	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
زيارة المرؤوسين الدائمة للإدارة	19	47,5	21	52,5	40	100
المشاركة في عملية صناعة القرار	18	45	22	55	40	100
الإنصات لانشغالاتهم وأرائهم	24	60	16	40	40	100
أخرى	-	-	-	-	-	-

إن القراءة الأولية لبيانات الجدول الموضح أعلاه تبين من المبحوثين ترى أن %40 مفردة بنسبة 100 الاتصال المؤسساتي يلعب دورا في تحقيق جودة الرقابة على الأداء من خلال تسهيل مهام المراقبين وإبقائهم على إطلاع دائم بأداء المرؤوسين، وذلك بنسب متفاوتة، % ترى أنه دائم المساهمة، أما 15% فنجد أن نسبة 80 منهم فترى أنه غالبا ما يساهم في ذلك، حيث أنه يعمل على خلق جو عمل داخل الأقسام بالجامعة يسوده التعاون والتفاهم والشفافية بما يسهل على المشرف إدارة الموارد البشرية بكفاءة عالية وإحاطته بمستويات فهي من الفئة ضئيلة الإيمان %الأداء، بينما نسبة 5 بفعالية الاتصال المؤسساتي في جعل الرئيس على إطلاع بأداء المرؤوسين وهذا بسبب نقص ثقافتهم التنظيمية التي تقلل من أهمية الاتصال المؤسساتي في تحقيق جودة معظم العمليات الإدارية، مما يتطلب إعادة توجيههم وتذكيرهم بأهمية الاتصال المؤسساتي بالجامعة، وما هي العواقب التي يمكن أن تنجر عند إهماله.

(: يوضح مساهمة الاتصال غير 04*جدول رقم)
الرسمي في تحقيق جودة عملية الرقابة.

درجة مساهمة	التكرار	% النسبة
دائما	12	30
غالبا	-	-
أحيانا	05	12,5
نادرا	-	-
المجموع الجزئي	17	42,5
أبدا	23	57,5
المجموع	40	100

إن الاتصال غير الرسمي لا يظهر من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بل ينشأ عادة بتلقائية نتيجة لروابط أو مصالح معينة ولتحقيق أهداف محددة، وفي محاولة من الباحثتان معرفة مدى مساهمة هذا النوع من الاتصال بجامعة تبسة في تحقيق جودة عملية الرقابة؛ اعتمدت على نتائج الاستبيان والتي توضح أن من المبحوثين أثبتوا أنه لا % ما يقارب نسبة 57,5 يساهم أبدا في القيام بالرقابة ولا في تحقيق جودتها ، وذلك تبعا للظروف التي ينشأ فيها الاتصال غير الرسمي المبنية أساسا على عدم الدقة في تفصي الحقائق التي

إن بيانات الجدول رقم (03) تبين أن الإنصات لانشغالات وأراء المرؤوسين تساهم في إبقاء الرؤساء على إطلاع بأدائهم ، ما يضمن كفاءة وجودة عملية من مجتمع الدراسة ذلك % الرقابة وهذا ما أكدته 60 أن القائد الناجح في عمله هو الذي يفتح المجال للإصغاء للآخرين والسماح لهم بطرح انشغالاتهم ، فأرائهم وانشغالاتهم هي في نفس الوقت رقابة لما يجري من المبحوثين فهم % في ميدان العمل ، أما نسبة 47,5 ممن يرون أن لزيارة المرؤوسين الدائمة للإدارة نصيب في جعل الرؤساء على إطلاع مستمر بأدائهم أي ما يعرف "بسياسة الباب المفتوح" والتي تسمح للقائد باستقبال المرؤوسين من جميع المستويات الإدارية للمناقشة وتبادل المعلومات المرتبطة بجوانب العمل، وهذه النسبة تعبر عن لامركزية إدارة الجامعة، بينما ترى من أفراد العينة أن المشاركة في عملية % نسبة 45 صناعة القرارات هي أسلوب للإطلاع على أداء المرؤوسين، فالقرارات لا يمكن أن تكون صحيحة وذات فعالية ما لم تكن مبنية على أساس وافر من البيانات والمعلومات الصحيحة المتحصل عليها من خلال مشاركة المرؤوسين فيها وذلك نظرا لكفاءتهم وحرصهم على العمل لصالح الجامعة.

المقابلات الشخصية	21	52.5	19	47.5	40	100
أخرى	-	-	-	-	-	-

تمثل المعلومات والبيانات التي يتم الحصول عليها عن طريق وسائل الاتصال المختلفة أهم العناصر الأساسية في تقييم الأداء ومتابعته وتحقيق جودة الرقابة، ويلاحظ من خلال المعطيات المتوفرة بأن أكبر النسب تتراوح بين الاجتماعات الدورية والمقابلات الشخصية وذلك للمكانة الهامة التي لا زال الاتصال المباشر يحتلها في سلم قنوات الاتصال بالجامعة نظرا لسهولة التعامل من خلاله ومصداقية معلوماته والتي تسهل عملية متابعة الأداء وتقييمه، كونه يتيح للمراقب فرصة التعرف على ما يدور بأكثر شفافية وصراحة والذي يتيح أرجاع الصدى، وهذا ما تفره نتائج من المبحوثين تميل إلى %الجدول حيث أن نسبة 70% استخدام الاجتماعات الدورية، أما نسبة 52.5% تعتمد على المقابلات الشخصية في تقييم الأداء، ثم تلهم التقارير المكتوبة من حيث الاستخدام بنسبة وذلك لما تقدمه من شرح وتفسير وتوضيح 32.5% للمعلومات المرفوعة عن سير العمل وهي أضمن كونها لا تحتمل التحريف.

يسفر عنها، وذلك نظرا لعدم وجود حدود للسلطة والمسؤولية خاصة إذا كانت تختلف أهدافه -المبينة أساسا على تحقيق المصلحة الشخصية- عن أهداف الاتصال الرسمي، وبالتالي تصبح الرقابة هنا تفتقر إلى درجة كبيرة من الدقة والمصداقية، بينما عبرت نسبة عن رضاهم عن الدور الفعال الذي يلعبه 42.5% الاتصال غير الرسمي في تحقيق جودة الرقابة وهم من مؤيدي أصحاب النظرة الحديثة فهم لا يعتبرون أن الاتصال غير الرسمي معرقل لعملية الرقابة بل يمكن أن يكون ايجابيا عند تحليل معلوماته لمحاولة التعرف على آراء الموظفين عن أنشطة المؤسسة ومدى رضاهم عن أعمال المؤسسة وكذا مدى تقدم سير العمل.

(: يوضح الوسيلة الأكثر فعالية في 05 * جدول رقم)
القيام بعملية الرقابة بجودة عالية.

الوسيلة الأكثر فعالية	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
التقارير المكتوبة	13	32.5	27	67.5	40	100
الاجتماعات الدورية	28	70	12	30	40	100

ومن الواضح أن لكل وسيلة دورها وتأثيرها على متابعة الأداء وتقييمه وهذا ما يفسر ارتفاع نسبة استخدام وسائل وانخفاض أخرى، ومن الملاحظ أن الوسائل التي تستخدمها الجامعة محدودة وذلك نظرا لعدم ذكر أي وسيلة أخرى.

(يوضح طرق مساهمة وسائل 06*جدول رقم)
الاتصال في تحقيق جودة عملية الرقابة.

تساعد الإدارة على إتخاذ قرارات من شأنها تقويم الأخطاء وتدارك انحرافات التي من شأنها أن تعرقل من %أداء عملية الرقابة. في حين أشارت نسبة 48,38 المستجوبين أن تبادل الآراء بين المرؤوسين والإدارة عن طريق المقابلات والأبواب المفتوحة للاستفادة من آرائهم واقتراحاتهم ومشاركتهم في صناعة القرارات بشأن ما يحدث من مشاكل داخل الجامعة والأخذ من خبراتهم في المجال، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على قرب الإدارة من العمال كونها تتبنى النزعة الديمقراطية

طرق المساهمة	ت	وهذا نعمل على رفع مؤشرات الروح المعنوية مما يؤثر إيجابا على الموظفين وجعلهم في سعي دائم لتقديم أفضل ما عندهم من حلول للنهوض بمستقبل الجامعة.			
		%	ت	%	ت
سرعة اكتشاف الأخطاء والتبليغ عنها	13	41,94	18	58.06	31
إتاحة فرصة لتبادل الآراء للوصول إلى حلول	15	48,38	16	51,62	31
تبادل الآراء مع ذوي الاختصاص	17	54,84	14	45,16	31
أخرى	-	-	-	-	-

حدوثها وتوصيل المعلومات اللازمة والملائمة ذات الدقة

التي يحتاجها المسيرون لمعالجة الانحرافات وتصحيحها قبل تفاقمها، ما يزيد من جودة أداء عملية الرقابة.

يبدو من خلال النسب التي تضمنها الجدول أعلاه أن أغلبية رؤساء الأقسام بجامعة تبسة ونوابهم بنسبة يرون أن تبادل الآراء مع ذوي الاختصاص من 54,84% أكثر الفرص التي تتيحها وسائل الاتصال ما يساعد على تشخيص المشاكل وتقييم البدائل والوصول إلى حلول

إليه دون أي صعوبات تعترضه وأنه يؤدي كل واجباته

في العمل دون تقصير أو انقطاع.

ولمعرفة أسباب الصعوبات التي تواجه المشرف في

تحقيق جودة متابعة المرؤوسين والوقوف عندها

صممت الباحثتان الجدول التالي - في حالة الإيجاب - :

*جدول رقم (08): يوضح أسباب مواجهة المشرف

لصعوبات في تحقيق رقابة ذات جودة.

أسباب مواجهة الصعوبات		ت	ن
كثرة مسؤوليات المشرف		18	29
المحابة والعلاقات الشخصية		10	71
عدم تخصصه في المجال		-	-
افتقاره لمهارات الاتصال مع المرؤوسين		08	57
أخرى		1	57

يتحمل أفراد العينة-رؤساء الأقسام ونوابهم بالجامعة-

الكثير من الأعباء والمسؤوليات في عملهم، فبعيدا عن

مهامهم كأساتذة فهم مسؤولون عن إدارة القسم

وتحمل أعباء العمل الإداري بوظائفه من تنسيق

وتوجيه ورقابة، الأمر الذي يجعلهم غير قادرين في بعض

الأحيان على الإلمام بمجريات العمل وهذا ما يتضح من

المحور الثاني:العوائق التي تحول دون مساهمة

الاتصال المؤسسي لجودة عملية الرقابة.

*جدول رقم (07): يوضح مواجهة المشرف صعوبة في

جودة مراقبة أداء المرؤوسين .

مواجهة الصعوبات	التكرار	%النسبة
دائما	24	60
غالبا	-	-
أحيانا	04	10
نادرا	-	-
المجموع الجزئي	28	70
أبدا	12	30
المجموع	40	100

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية أفراد عينة البحث

وذلك بتقدير حوالي 70% يرون أن المراقب يواجه

صعوبة في مراقبة المرؤوسين بكفاءة وجودة ، بينما

يرى 30% من المبحوثين بتكرار 12 مفردة عكس ذلك،

فالمشرف أو المراقب بالجامعة يقوم بالمهام المسندة

خلال تفحص البيانات الموجودة بالجدول أعلاه والذي يشير إلى أن نسبة 64,29% تؤيد هذا الطرح.

إن إغفال المسؤول لأهمية الاتصال بالمؤسسة وافتقاره لمهاراته يجعل من الرؤوسين ذرات منعزلة تعمل كل واحدة بمعزل عن الأخرى، فتتباعد أجزاء المؤسسة ويتعذر بذلك على المشرف الإحاطة بمجريات العمل والتقرب من الرؤوسين، مما يخلق صعوبة في عملية الإشراف على الرؤوسين وهذا ما يراه نسبة 28,57%.

أما بقية النسب فأرائها تنحصر بين المحاباة والعلاقات الشخصية بنسبة 35,71% وأخرى تتمثل في كبر حجم الهيكل التنظيمي بنسبة 3,57%.

*جدول رقم (09): يبين شكاوي وتظلمات العمال عن بعض أساليب المراقبة.

وجود شكاوي	التكرار	% النسبة
نعم	22	55
لا	18	45
المجموع	40	100

من خلال هذا الجدول يتضح أن معظم أفراد عينة يرون أن هناك شكاوي %البحث بتقدير حوالي 55

وتظلمات من قبل العمال عن بعض أساليب الرقابة ويمكن تفسير هذه النتيجة على أساس عدم رضا الموظفين بطرق المراقبة وتقييم الأداء التي تنتهجها المؤسسة وهذا ما يخلق خطورة زعزعة ثقة الموظف بمروؤوسه وتلاشي ولاءه للمؤسسة.

من عينة البحث بعدم وجود أي %كما أجابت نسبة 45 شكاوي من طرف العمال عن أساليب الرقابة مما يوضح نجاعة بعض كليات جامعة تبسة في اختيار الطرق والمعايير الموضوعية للمراقبة، وإمكانية اعتبار الرقابة كأداة إيجابية في تحسين أداء العامل وكذا علاقته بالإدارة.

فالمراقبة ذات الجودة يجب أن تخضع كل جوانبها للتخطيط القبلي سواء للأشخاص المعنيين أو الوسائل اللازمة لذلك أو أوقات الحاجة إليها والواضح من خلال تصريح المسؤولين بعدم رضا الرؤوسين الذي ينعكس من خلال شكاويهم؛ أن نظام الرقابة بجامعة تبسة لم يصل بعد إلى أن يكون نظام ذو جودة.

وفي محاولة للباحثان بالتقصي عن أسباب هذه الشكاوي صممتا الجدول التالي – في حالة الإيجاب – *جدول رقم (10): يوضح أسباب الشكاوي والتظلمات التي ترفع للإدارة.

أسباب الشكاوي	ت	العاملون الموظفون إلى التقدير الجزافي فقط، أو				
		الموظف بذل جهداً أم لم يبذل، في النهاية سوف يحصل على نفس الدرجة التقييمية التي تحصل عليها مسبقاً،	%	ت	%	ت
التشدد في عملية الرقابة	7	31.82 ترى أن السبب يعود إلى تركيز	15	68.18	22	100
عدم وجود معايير واضحة لتقييم الأداء	9	الموظف على الأخطاء وتطبيق الجزاء باعتباره أن الرقابة	40.91	59.09	22	100
التحيز الشخصي	10	أن أداة عقاب في حين أكد ما نسبته	45.45	54.55	22	100
الاستعمال المفرط لوسائل الاتصال لغاية الرقابة	3	العملية الرقابية تعتمد على الحراسة ورصد الأخطاء	13.63	86.37	22	100
تركيز المشرف على اكتشاف الأخطاء وتطبيق الجزاء	8	للعامل أكثر من متابعة أداءهم مما يؤثر سلباً على	36.36	63.64	22	100
نفسية العاملين بالجامعة ويضعف مردودهم. أما						

يوضح الجدول التالي آراء أفراد العينة المدروسة حول

أسباب عدم رضا الموظفين عن أساليب الرقابة بالجامعة، وكما هو واضح فإن الإجابات كانت متباينة أجابوا بأن % من شخص إلى آخر، فنجد أن 45,45

معظم الشكاوي ترفع إليهم بسبب التحيز الشخصي الذي تفرزه الصداقة والمحابة، والعلاقات الشخصية التي يقيمها المسؤولين مع الموظفين نتيجة الاتصال غير

الرسمي والتي تؤدي إلى تفضيل عامل عن آخر وتجاوز نقاط ضعفهم وخطأهم في بعض الأحيان على حساب من % باقي الموظفين، في حين يرى ما نسبته 40,91

المبحوثين أن غياب المعايير الواضحة لتقييم الأداء داخل المؤسسة أدت إلى رفع الشكاوي من طرف العمال إلى الإدارة العليا ذلك أن المسؤولين يعتبرون عملية

التقييم إجراء شكلي لا أكثر، حيث يخضع مستوى أداء

وهي نسبة % النسبة المتبقية والتي تقدر ب 13,63 ضئيلة ترى أن الاستعمال المفرط لوسائل الاتصال بغية الرقابة يؤدي إلى نفور الموظفين من هذا الأسلوب. وقد تعبر هذه النتائج على أن جامعة تبسة تعاني من مشكل اتصال ذلك أن الأسباب المذكورة أعلاه تعبر عن ذلك وتؤكد، فكل هذه المشاكل يمكن التصدي لها من خلال نظام اتصال فعال مبني على فتح باب الحوار والإصغاء لاهتمامات المرؤوسين والأخذ بأرائهم فيما يخص الوسائل الأكثر ملائمة للرقابة والاتصال.

*جدول رقم (11) : يوضح اقتراحات أفراد العينة لتحقيق جودة عملية الرقابة بالجامعة.

الاقتراحات	التكرار	% النسبة

لما فيه من تبادل الآراء والتعرف على المواقف والاتجاهات قصد الإلمام بأهم مستجدات العمل وتقييم مدى تقدمه ومقارنة النتائج بالخطط.

من المستجوبين تحقيق جودة %وقد أرجع 22,5 النظام الرقابي بالاعتماد على مبدأ الموضوعية في تطبيق الرقابة، ويقترح فردين من مفردات العينة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، %بنسبة 5 أي ضرورة اختيار الأشخاص الأكثر قدرة على العمل بموضوعية دون التحيز والاعتماد على الأحكام الشخصية وكذا العمل بمبدأ الواقعية من حيث المعلومات بالابتعاد عن المعلومات المهمة والخيالية لأن عن الإجابة. %نتائجها غير مضمونة، وقد امتنع 7,5

2-النتائج العامة للدراسة:

- ✓ يرى أغلب مفردات العينة بأن أهمية الرقابة تكمن في التأكد من سير العمل كما هو مخطط له.
- ✓ يرى أغلب أفراد العينة أن الاتصال المؤسسي يلعب دورا في تحقيق جودة الرقابة على الأداء بشكل دائم من خلال تسهيل مهام المراقبة وإبقائهم على إطلاع دائم بأداء المرؤوسين.

استخدام التقنيات الحديثة للاتصال في الرقابة	16	40
وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	02	5
الاعتماد على مبدأ الموضوعية في تطبيق الرقابة	9	22.5
فتح باب الحوار بين الإدارة والمرؤوسين	10	25
ممتنع	03	7.5
المجموع	40	100%

يحدد لنا هذا الجدول احتمالات متنوعة، يمكن على ضوءها معرفة اقتراحات المبحوثين لتحقيق جودة نظام الرقابة بجامعة تبسة، ومن الملاحظ أن أغليبيتهم أي ما يرون أن استخدام التقنيات %يقارب نسبة 40 والوسائل الحديثة للاتصال من شأنه تزويد المشرف بالمعطيات الصحيحة والموثوقة لضمان الإحاطة بالأداء والسرعة في نقل المعلومات اللازمة في الوقت المناسب، يرون أن فتح باب الحوار بين الإدارة %أما نسبة 25 والمرؤوسين من أنسب الحلول لتحسين نظام الرقابة.

- ✓ أكد أغلب المبحوثين أن الانصات
لانشغالات وآراء المرؤوسين تساهم في
إبقاء الرؤساء على إطلاع بأدائهم ، ما
يضمن كفاءة وجودة عملية الرقابة .
- ✓ أثبت أغلب المستجوبين أن الاتصال
غير الرسمي لا يساهم في تحقيق
جودة عملية الرقابة.
- ✓ يرى أغلب المبحوثين أن الاجتماعات
الدورية والمقابلات الشخصية أهم
الوسائل الاتصالية في تقييم الأداء
ومتابعة وتحقيق جودة الرقابة.
- ✓ يرى أغلب المستجوبين أن تبادل
الآراء مع ذوي الاختصاص من أكثر
الفرص التي تتيحها وسائل الاتصال
ما يساعد على تشخيص المشاكل
وتقييم البدائل وتدارك الأخطاء التي
من شأنها أن تعرقل عملية الرقابة.
- ✓ بالرغم من الدور الذي يلعبه
الاتصال في تخطي مشاكل عملية
الرقابة إلا أن المراقبين يواجهون
صعوبات تتمثل أهم أسبابها
- الصعوبات في كثرة مسؤوليات أفراد
العينة.
- ✓ يؤكد أغلب المبحوثين أن هناك
شكاوي ترفع إليهم من قبل المرؤوسين
يعبر عن عدم رضاهم لبعض أساليب
الرقابة ، وهذا ما يؤكد أن الرقابة
بجامعة تبسة لا تؤدي بالجودة
المطلوبة.
- ✓ تتمثل أهم أسباب الشكاوي حسب
عينة الدراسة في التحيز الشخصي
الذي تفرزه الصداقة والمحابة .
- ✓ يقترح أفراد العينة استخدام
التقنيات الحديثة للاتصال لتحقيق
جودة عملية الرقابة.
- الخاتمة:
- يعتبر مجال الاتصال ميدانا خصبا للدراسة العلمية،
كونه عملية اجتماعية هامة لا يمكن أن يعيش بدونها
الفرد أو أي جماعة إنسانية أو أي مؤسسة على مستوى
المجتمع ككل، حتى أصبح اليوم من الموضوعات المهمة
في الإدارة، خاصة بعد بداية الاهتمام بالعنصر البشري

هوامش

36

رسالة ماجستير في العلوم الشرطية ،أكاديمية نايف
العربية للعلوم الأمنية،الرياض ،2001.ص12.
xviii-ؤولاتب تضبقي لأبم نإششة:عبد الرحمان

التشوري

<http://www.ahewar.org/debat/show.art16.02.20>

19.

xix - يس عامرب تضب ثاب لالسلآة بيم نردم بيمشملآ
هيد، دار المريخ، الرياض، 1986،ص68.

xx - ضرار العتيبي و آخرون ،بمغ فلاتب لالسلآة:نقبرئ
ى وضىم ى غن قه، دار اليازوري العلمية للنشر و
التوزيع ، عمان ،2007،ص244.

xxi - بشير العلق ، ثعلان ى ويس تبمغ كبتبمغ بدت ،
دار اليازوري ، عمان ، 2010. ص ص144.145.

xxii -محمد عوض الترتوي ،مرجع سابق ،ص
ص37.38.

xxiii -جمال الدين لعويسات ويس تبمغ رتبم بدت ،دار
هومة للنشر والتوزيع ،الجزائر ،2003.ص176.