

الاتصال الإداري و الرقابة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية
وصناعة الآلات الحادة القاطعة والنوعية "PMO"-ونزة - تبسة-

الأستاذة:مهمية زينب
جامعة العربي التبسي -تبسة-

الملخص:

يعد الاتصال الإداري العصب الرئيسي للعملية الإدارية، فالمؤسسة بحاجة للقيام بالعديد من الوظائف في إطار تحقيق أهدافها ، وعلى رأسها الرقابة والتي لا تتم إلا بتوفر رصيد معلوماتي عن سير العمل والذي يضمه الاتصال، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الورقة البحثية للتعلم في الدور الذي يؤديه الاتصال الإداري في إحكام الرقابة بالمؤسسة، باعتبار أن تحقيق أهدافها يرتبط بوجود نظام سليم لمراقبة تنفيذ العمل من جهة ونظام فعال للاتصال من جهة أخرى .
الكلمات المفتاحية: الاتصال، الاتصال الإداري، الرقابة ، المؤسسة.

Summary:

Communication within the organization is the main nerve of the administrative process and the institution needs to do many jobs in the context of achieving its objectives, especially the control which is not only provided with a balance of information on the progress of work, which is guaranteed by communication.

And from this point of view, this research paper aims to deepen the role played by internal communication in the control of the institution. As the achievement of its objectives is linked to the existence of a Sound commitment to monitor the implementation of the work on one hand and the effective communication on the other hand.

Key Words: communication, internal communication, control, organisation.

مقدمة:

مع تطور الحياة الاجتماعية المعاصرة وتعدد شبكات العلاقات فيها، أصبح الاتصال أحد أهم المجالات التي تعنى بها المؤسسات العصرية على اختلاف تخصصاتها الخدمائية، الإنتاجية أو الاستهلاكية، فباعتبار المؤسسة كيان اجتماعي أساسه مجموعة من الأفراد يسعون لإنجاز أنشطتها بغية تحقيق أهدافها، سارعت إلى الاهتمام بالاتصال الإداري وإدراجه ضمن أولوياتها باعتباره عنصرا محوريا في حركية وديناميكية الجماعة، فقد أصبح هذا النوع من الاتصالات يشكل الجزء الأكبر والأهم من نشاط أي مؤسسة في تفاعلها، وتحديدا في الربط بين العناصر البشرية في مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة والتنسيق بينها، باعتبار أن المؤسسة ليست خلية للعمل وحسب وإنما مجال يلتقي فيه الأفراد لتنظيم علاقاتهم الاجتماعية والمهنية من أجل تحقيق هدف معين يخدم مصالح المؤسسة إذ أنه يسعى وفق هذا التوجه - الاتصال الإداري - إلى توجيه العاملين وتوضيح جميع المهام المسطرة لهم، وتعريف الموظفين بما لهم من حقوق وما عليهم من واجبات، فأى قصور في نظم الاتصالات الإدارية يمكن أن يؤثر سلبا على مستوى الأداء، الذي يمكن أن يتأثر أيضا إذا قصرنا في تطبيق الرقابة، التي تعد من الوظائف الإدارية الهامة فهي تنطوي على قياس نتائج أعمال المرؤوسين لمعرفة أماكن الانحرافات وتصحيح أخطائهم بغرض التأكد من أن الخطط المرسومة قد نفذت وأن الأهداف الموضوعية قد حققت كما هو مقرر إنجازها (تقييم النتائج).

وقد ازدادت أهمية الرقابة وتعددت وسائلها مع تزايد المؤسسات وكبر حجمها حتى أن علماء الإدارة والاقتصاد يرون أن أي نظام إداري ومالي لا تتوفر فيه الرقابة يعتبر نظاما ناقصا يفتقر إلى مقومات وجوده وذلك كون الرقابة هي التي تربط بين الوظائف من حيث التسيير الفعلي.

و لمعالجة موضوع بحثنا وإبراز العلاقة بين كل من الاتصال الإداري والرقابة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أصبحت ضرورة الوقوف عند التساؤل التالي ملحة:

* ما هو دور الاتصال الإداري في إحكام الرقابة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

وللإجابة عن التساؤل المركزي، اخترنا التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يساهم الاتصال الإداري في القيام بعملية الرقابة بمؤسسة (PMO)؟

-ما هي العوائق التي تحول دون تأدية الاتصال لوظيفة الرقابة بمؤسسة (PMO)؟
أهمية الدراسة:

إن هذا الموضوع، تتقاطع فيه العديد من الدراسات المتخصصة سواء ما يتعلق بمجال علم الاجتماع، العلوم الإدارية، علوم الاتصال، وما إلى ذلك، باعتبار هذه الدراسة خطوة للتعلمق وتسليط الضوء على الدور الذي يلعبه الاتصال الإداري في تفعيل الرقابة باعتبار أن تحقيق أهداف المؤسسة يرتبط بنظام سليم لمراقبة تنفيذ العمل، كما تتيح لنا التعرف على مختلف القنوات الاتصالية التي تستخدمها المؤسسة محل الدراسة في عملية الرقابة بشقيها المباشر وغير المباشر، ومعرفة مدى فعاليتها من عدمها. والجدير بالذكر أن مثل هذه الدراسات يمكن استغلال معطياتها من قبل المؤسسات على المستوى الوطني من أجل الاهتمام بالاتصال الإداري وإدراك دوره في ممارسة الرقابة، والاستفادة من تطبيقاتها في المؤسسة محل الدراسة.

أولاً : تحديد مفاهيم الدراسة:.

1 - تعريف الاتصال الإداري:

قبل أن نشير إلى تعريف الاتصال الإداري لابد أن نعرف الاتصال.

1.1- الاتصال لغة:

جاء في لسان العرب لابن منظور: الاتصال والوصلة: ما اتصل بالشيء، قال الليث: كل شيء اتصل بشيء فيما بينهما وصلة، أي اتصال وذريعة، ووصلت الشيء وصلًا وصلته، والوصل ضد الهجران، والوصل خلاف الفصل. (ابن منظور، ص936)

2.1- الاتصال اصطلاحاً:

يعرف الاتصال على أنه عملية إنتاج ونقل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء والمشاعر من شخص إلى آخر بقصد التأثير فيه وإحداث استجابة. (عزت، ص85)

3.1. تعريف الاتصال الاداري:

يقترح لوصادا فاسكس (losada vazquez) تعريفا مفصلا للاتصال الإداري، انطلاقاً من مفهوم الاتصال الشامل حيث وصفه بأنه "مجموع العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي والتي تتم في شكل تعبير رسمي ومقصود

للمؤسسة - بصفتها القائمة بعمليات الاتصال - باستخدام كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي وتسيير تكوين صورة شاملة معينة تنتج عن نشر شخصية محددة تنسجم مع واقعها و انتظاراتها ، وأهدافها ، وأحاسيس أعضائها وطلبات محيطها.(دليو، 2003، ص30)

2- الرقابة

1 -مفهوم الرقابة:

1.1- لغة: ورد في لسان العرب لابن منظور: الرقابة: من الرقيب وهو الحفيظ، ورَقَبَهُ، يَرْقُبُهُ، مراقبة يعني: حرسه.(ابن منظور، ص424)

2.1- اصطلاحا:

عرفها هنري فايول: بأنها "التأكد من أن كل شيء في المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة، والمبادئ المعتمدة، وذلك بهدف كشف مواطن الضعف وتصحيحها.(عاطف، 2009، ص35)

ثانيا: الإطار النظري للدراسة.

1- الاتصال الإداري:

1-1-أهمية الاتصال الإداري:

يمكن تشبيه الاتصال الاداري في المؤسسة بالدم الذي يجري في عروق الإنسان، يحمل الغذاء إلى كافة أنحاء الجسم ، و بالمثل لا يمكن تسيير أمور المنظمات ولا يمكن للمديرين أن يؤديوا أعمالهم ما لم تكن هناك أنظمة اتصالات جيدة داخل المؤسسة ، وما لم تكن لديهم المهارات الفردية اللازمة للاتصال الفعال بغيرهم ، فالاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية و تحقيق أهداف المنظمة ، وفي هذا الصدد نجد أن نظرية الإدارة الحديثة لم تهتم فقط بالوظائف التقليدية للمدير من تخطيط ،وتوجيه ،ورقابة...، وإنما اهتمت أكثر بالطريقة التي يعمل بها ، و كيف ينفق وقته ، وما هي الأدوار التي يقوم بها المدير فعلا أثناء عمله من جمع للمعلومات ونشرها وحل المشاكل ...

والاتصال لا يقتصر على المديرين فقط ؛ فالموظفين يستخدمونه كوسيلة لتحريك المعلومات الخاصة بوظائفهم. (عبد الرحمان ، 2012، ص63-64)

1-2- أنواع الاتصالات الإدارية:

1.2.1: الاتصالات الرسمية : يتم الاتصال الرسمي غالبا في إطار التنظيم و يسير وفق أساليب و إجراءات وقواعد رسمية محددة و معروفة كما أنه غالبا ما يكون موثقا بصور مكتوبة و رسمية ، و يمكن أن يسير الاتصال الرسمي من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى أو في شكل أفقي، وتتصف الاتصالات الرسمية عادة بما يلي : قانونية، مكتوبة، تتعلق بالعمل مباشرة، تتم داخل التنظيم و تتعلق به، و ملزمة للأطراف ذات العلاقة. (عيساني ، 2008، ص31)

* و ينقسم هذا النوع من الاتصال إلى ثلاث أقسام : (عبد الباقي ، 2005، ص261)

أ. الاتصالات الهابطة تهدف إلى نقل المعلومات بخصوص العمل من المنظمة و المديرين إلى العاملين.

ب.الاتصالات الصاعدة: و تأتي مكملة للاتصالات الهابطة ، حيث لا تتوفر للعاملين في جميع المستويات القدرة على استقبال المعلومات فقط و إنما تتوافر لهم القدرة على تصعيدها إلى الأعلى.

ج.الاتصالات الأفقية أو الجانبية: وتعني إرسال المعلومات واستيعابها بين المستويات الإدارية المختلفة: مثل الإدارات و الأقسام و الأفراد ذات المستويات المتشابهة .

2.2.1: الاتصالات غير الرسمية : و هو الاتصال الذي لا يخضع لقواعد و إجراءات مثبتة مكتوبة و رسمية ، كما هو الحال في الاتصالات الرسمية ، و تتم بين مستويات مختلفة داخل المنظمة متخطية خطوط السلطة الرسمية .

2- الرقابة

1-2: أهمية الرقابة :

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

- تكمن أهمية الرقابة في تلافي موضوع الأخطاء مما يجنب المنظمة تكاليف باهظة، وضياع وقت وجهود كبيرة في معالجة الأخطاء والانحرافات.
- التأكد من أن جميع الأنشطة الذي تنفذ تسير في الاتجاه المحدد للهدف.
- اكتشاف الأخطاء بمجرد وقوعها والإسراع 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، والمكان المناسب واستخدام الموارد المناسبة .
- التأكد من احترام القوانين واللوائح المنظمة للعمل وتطبيقاتها.
- تعطي المنظمة خبرة الاستفادة من أخطاء الماضي والحاضر وبالتالي الاحتياط للمستقبل. (العتيبي وآخرون، 2007، ص244)

2-2. أنواع الرقابة : Types of controlling :

هناك العديد من التقسيمات لتصنيف الرقابة و سنكتفي في هذا المجال بعرض هذا التقسيم:

*تصنيف الرقابة من حيث التنظيم:

1-2-2: الرقابة المستمرة (الثابتة): **Constant control**: وهي تلك الرقابة التي تستخدمها المؤسسة باستمرار دون توقف ومن الطرق المتبعة فيها ما يلي: (غنية، 2003، ص253، 254)

- الرقابة الشخصية (الذاتية): إذا لم يقيم المدير (الرئيس) بمراقبة مرؤوسيه لسبب أو لأخر فإن المرؤوسين سيقومون بدور الرقابة الذاتية على أداءهم.
- رقابة المجموعة: حيث يقوم المشرف على فرق العمل بالاتصال الدائم المكتوب عن طريق التقارير أو الشفهي لتقييم الأداء .
- الرقابة عن طريق الخطط الدائمة : عندما تضع المنظمات السياسات و الإجراءات و القواعد فإنها بذلك تحاول توجيه سلوك أعضائها وفقا لبيئة عمل معينة .

2-2-2. الرقابة الدورية : **periodic control**: وهي تلك الرقابة التي يستخدمها المديرون بشكل دوري مثلا: كل ساعة، كل يوم، كل أسبوع، كل شهر، ربع سنوي، نصف سنوي.

3-2-3: الرقابة أحيانا: **Occasional control**: وهذا النوع من الرقابة يتم أحيانا عند الحاجة فهي ليست دورية وليس لها أوقات معينة بل تقتضيها الحاجة مثلا في أوقات الأزمات أو المشاكل... (غنية، 2003، ص254)

3- علاقة الاتصال الاداري بالرقابة بالمؤسسة الاقتصادية:

أولا: تفرغ وتحليل البيانات الميدانية:

*الإجراءات المنهجية للدراسة:

قصد الإحاطة بالموضوع، ونظرا لطبيعته، تم الاعتماد على المنهج الوصفي، الذي نعتبره مناسبا لطبيعة مثل هذه المواضيع التي تقوم على دراسة الجمهور، وقد قمنا باختيار عينة قصديه ممثلة لمجتمع البحث مكونة من (30) مسئول بالمؤسسة الوطنية للصناعة الميكانيكية وصناعة الآلات الحادة القاطعة والنوعية (PMO)- ونزة -ولاية تبسة، 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. المحور الأول: مساهمة الاتصال الإداري في تأدية الرقابة. جدول رقم(01): يمثل أهمية الرقابة بالمؤسسة.

المجموع		لا		نعم		أهمية الرقابة
		%	ت	%	ت	
100	30	87	26	13	04	الكشف عن الانحرافات فور حدوثها
100	30	83	25	17	05	التعرف على كفاءة العمال
100	30	80	24	20	06	التعاون مع الإدارة لتحقيق أهدافها
100	30	50	15	50	15	التأكد من سير العمل كما هو مخطط له
-	-	-	-	-	-	أخرى تذكر

أكد المبحوثين بنسبة 50 % على أن الرقابة تساهم في التأكد من سير العمل كما هو مخطط، أي متابعة تنفيذ الأهداف المطلوب تحقيقها والتأكد من أنها تسير 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، فإن نسبة 20% من المبحوثين يرون أن الرقابة من شأنها تحقيق النجاح والتطور والتقدم بالمؤسسة، والمحافظة على استقرارها وهذا لا يحدث إلا إذا تضافرت الجهود في سبيل مصلحة واحدة ومشاركة تخدم أهداف المؤسسة.

وقد أقرت نسبة 17% من المبحوثين أن للرقابة أهمية بالغة في التعرف على كفاءة العمال فمن خلال التقارير التي ترفع عن سير العمل أو المتابعة الميدانية وغيرها من الوسائل التي تتيح للإدارة التعرف على مجموع المعارف والقدرات التي يمتلكها المرؤوسين عند إنجازهم للمهام الموكلة إليهم، مما يخلق أمامه في معظم الأحيان فرض الترقية. فيما صرحت نسبة 13% من أفراد العينة بأن الرقابة من شأنها الكشف عن الانحرافات فور حدوثها فهي تساعد على التنبؤ بها واتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع حدوثها.

جدول رقم(02): يوضح مساهمة الاتصال الإداري في إبقاء الإدارة على إطلاع بأداء المرؤوسين .

النسبة%	التكرار	البدائل
73	22	دائما
20	06	غالبا
07	02	أحيانا
-	-	نادرا
100	30	المجموع الجزئي
-	-	أبدا
100	30	المجموع

إن القراءة الأولية لبيانات الجدول الموضح أعلاه تبين أن 30 مفردة بنسبة 100% من المبحوثين ترى أن الاتصال الإداري يلعب دورا في تسهيل مهام الإشراف وإبقائهم على إطلاع دائم بأداء المرؤوسين وذلك بنسب متفاوتة، فنجد أن نسبة 73% ترى أنه دائم المساهمة في تسهيل مهام الإشراف أما 20% منهم فتري أنه غالبا ما يساهم في تسهيل مهام الإشراف، ذلك أنه يعمل على خلق جو عمل يسوده التعاون والتفاهم والشفافية بما يسهل على المشرف إدارة الموارد البشرية بكفاءة عالية وإحاطته بمستويات الأداء، بينما نسبة 7% فهي من الفئة ضئيلة الإيمان بفعالية

الاتصال الاداري في جعل الرئيس على إطلاع بأداء المرؤوسين وهذا بسبب نقص ثقافتهم التنظيمية .

وسعيًا من الباحثة لمعرفة كيف يساهم الاتصال الاداري في إبقاء الرؤساء على إطلاع مستمر بأداء المرؤوسين بالمؤسسة قامت بتصميم الجدول التالي - في حالة الإيجاب - :

جدول رقم (03): يوضح الفرص التي يتيحها الاتصال الإداري للإحاطة بأداء المرؤوسين

المجموع		لا		نعم		فرص الاتصال التي تتيح الاطلاع على أداء المرؤوسين
%	ت	%	ت	%	ت	
100	30	80	24	20	06	زيارة المرؤوسين الدائمة للإدارة
100	30	87	26	13	04	المشاركة في عملية صناعة القرار
100	30	33	10	67	20	الإنصات لانشغالاتهم وآرائهم
-	-	-	-	-	-	أخرى

إن بيانات الجدول رقم (09) تبين أن الإنصات لانشغالات وأراء المرؤوسين تساهم في إبقاء الرؤساء على إطلاع بأدائهم وهذا ما أكده 67 % من مجتمع الدراسة ذلك أن القائد الناجح في عمله هو الذي يفتح المجال للإصغاء للآخرين والسماح لهم بطرح انشغالاتهم، والتي تمثل في نفس الوقت رقابة لما يجري في ميدان العمل، أما نسبة 20% من المبحوثين فهم 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 المؤسسة محل الدراسة، وترى نسبة 13 % من أفراد العينة أن المشاركة في عملية صناعة القرارات هي أسلوب للإطلاع على أداء المرءوسين، 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 المؤسسة.

جدول رقم (04): يوضح مدى مساهمة المعلومات المتحصل عليها من خلال التغذية الراجعة في متابعة الأنشطة .

النسبة %	التكرار	درجة المساهمة
60	18	نعم
23	07	إلى حد ما
17	05	لا
100	30	المجموع

إن أكبر نسبة من المبحوثين والمقدرة ب: 60% ترى أن المعلومات المتحصل عليها من خلال التغذية الراجعة تساعد في التأكد من أن الأنشطة تسير في اتجاه الأهداف المحددة ، ولو أن نسبة 23% منها تراها علاقة نسبية، فرجع الصدى عنصر مهم من عناصر جمع البيانات من الموظفين وأخذ اقتراحاتهم وتعليقاتهم الخاصة بسير العمل والتي يمكن من خلالها تقييم مدى تطابق المهام مع الأهداف المسطرة، أما نسبة 17% نفوا وجود علاقة إيجابية بين رجوع الصدى ومعرفة أوضاع سير العمل فالمعلومات المتحصل عليها من خلال التغذية العكسية لا تعبر بالضرورة عن سير العمل فقد تكون في بعض الأحيان غير واضحة أو غير صريحة نظرا لحرص المرؤوسين على الظهور بصورة حسنة أمام الرؤساء أو خوفهم من تطبيق العقاب .

جدول رقم (05) : يوضح الوسيلة الأكثر فعالية في تقييم الأداء ومتابعته.

المجموع		لا		نعم		الوسيلة الأكثر فعالية
%	ت	%	ت	%	ت	
100	30	87	26	13	04	التقارير المكتوبة
100	30	43	13	57	17	الاجتماعات الدورية
100	30	70	21	30	09	المقابلات الشخصية
-	-	-	-	-	-	أخرى

تمثل المعلومات والبيانات التي يتم الحصول عليها عن طريق وسائل الاتصال المختلفة أهم العناصر الأساسية في تقييم الأداء ومتابعته، 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 الاداري نظرا لسهولة التعامل من خلاله ومصداقية معلوماته والتي تسهل عملية متابعة الأداء وتقييمه ، وهذا ما تفره نتائج الجدول حيث أن نسبة 57% من المبحوثين تميل إلى استخدام الاجتماعات الدورية. أما نسبة 30 % تعتمد على المقابلات الشخصية في تقييم الأداء، ثم تليهم التقارير المكتوبة من حيث الاستخدام بنسبة 13% وذلك لما تقدمه من شرح وتفسير وتوضيح للمعلومات المرفوعة عن سير العمل وهي أضمن كونها لا تحتل التحريف.

جدول رقم (06): يوضح مدى مساهمة وسائل الاتصال الاداري في توفير معلومات عن الموظفين

النسبة %	التكرار	توفير المعلومات
77	23	نعم
20	06	إلى حد ما
03	01	لا
100	30	المجموع

حسب الجدول أعلاه يتبين لنا نظرة الرؤساء إلى كفاءة وسائل الاتصال المتوفرة بالمؤسسة وقدرتها على توفير قاعدة معلوماتية تساعد على تقييم الأداء الوظيفي، حيث يرى نسبة 77% منهم بأنها تسهل التعرف على أداء الموظفين وتقييمهم، ولو كان البعض منهم يراها مساهمة نسبية، بنسبة 20% ولكن هذا لا يلغي أن عملية تقييم الأداء بالمؤسسة تعتمد على وسائل الاتصال اعتمادا مباشرا في الحصول على المعلومات .

المحور الثاني:العوائق التي تحول دون القيام بمهام الرقابة:

جدول رقم (07): يوضح مواجهة المشرف صعوبة في مراقبة المرؤوسين.

النسبة %	التكرار	مواجهة الصعوبات
60	18	دائما
-	-	غالبا
13	04	أحيانا
-	-	نادرا
73	22	المجموع الجزئي
27	08	أبدا
100	30	المجموع

إن أغلبية أفراد عينة البحث وذلك بتقدير 60% يرون أن المشرف يواجه صعوبة في مراقبة المرءوسين بينما يرى 27% من المبحوثين عكس ذلك. ولمعرفة أسباب الصعوبات التي تواجه المشرف في متابعة المرءوسين والوقوف عندها صممت الباحثة الجدول التالي - في حالة الإيجاب - :

جدول رقم (08): يوضح أسباب مواجهة المشرف لصعوبات في العمل.

المجموع		لا		نعم		أسباب مواجهة الصعوبات
%	ت	%	ت	%	ت	
100	22	55	12	45	10	كثرة مسؤوليات المشرف
100	22	64	14	36	08	المحابة والعلاقات الشخصية
-	-	-	-	-	-	عدم تخصصه في المجال
100	22	91	20	09	02	افتقاره لمهارات الاتصال مع المرءوسين
-	-	-	-	-	-	أخرى

يتحمل أفراد العينة الكثير من الأعباء والمسؤوليات في عملهم، فهم مسئولون عن إدارة الأقسام 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 خلال البيانات الموجودة بالجدول أعلاه والذي يشير إلى أن نسبة 45% تؤيد هذا الطرح.

إن إغفال المسئول لأهمية الاتصال بالمؤسسة وافتقاره لمهاراته يجعل من المرءوسين ذرات منعزلة تعمل كل واحدة بمعزل عن الأخرى فتتباعد أجزاء المؤسسة ويتعذر بذلك على المشرف الإحاطة بمجريات العمل والتقرب من المرءوسين، مما يخلق صعوبة في عملية الإشراف على المرءوسين وهذا ما يراه نسبة 09%.

أما النسبة المتبقية فأرائهم تنحصر بين المحابة والعلاقات الشخصية بنسبة 36% .

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

النسبة %	التكرار	وجود شكاوي
57	17	نعم
43	13	لا
100	30	المجموع

إن نسبة 57 % يرون أن هناك شكاوي وتظلمات من قبل العمال عن بعض أساليب الرقابة، قد تعبر هذه النتيجة على عدم رضا الموظفين على طرق المراقبة وتقييم الأداء، وهذا ما يخلق خطورة زعزعة ثقة الموظف بمرؤوسه وتلاشي ولاءه للمؤسسة.

كما أجابت نسبة 43 % من عينة البحث بعدم وجود أي شكاوي من طرف العمال عن أساليب الرقابة وفي محاولة للباحثة بالتقصي عن أسباب هذه الشكاوي صممت الجدول التالي - في حالة الإيجاب-

جدول رقم (10) : يوضح أسباب الشكاوي والتظلمات التي ترفع للإدارة.

المجموع		لا		نعم		أسباب الشكاوي
%	ت	%	ت	%	ت	
100	24	87.5	21	12.50	03	التشدد في عملية الرقابة
100	24	79	19	21	05	عدم وجود معايير واضحة لتقييم الأداء
100	24	62.5	15	37.5	09	التحيز الشخصي
100	24	92	22	08	02	الاستعمال المفرط لوسائل الاتصال لغاية الرقابة
100	24	79	19	21	05	تركيز المشرف على اكتشاف الأخطاء وتطبيق الجزاء

نجد أن 37.5 % أجابوا بأن معظم الشكاوي ترفع إليهم بسبب التحيز الشخصي الذي تفرزه الصداقة والمحابة، والعلاقات الشخصية التي يقيمها المسئولين مع الموظفين نتيجة الاتصال غير الرسمي والتي تؤدي إلى تفضيل عامل عن آخر وتجاوز نقاط ضعفهم وخطأهم في بعض الأحيان على حساب باقي الموظفين، في حين يرى ما نسبته 21% من المبحوثين أن غياب المعايير الواضحة لتقييم الأداء داخل المؤسسة أدت إلى رفع الشكاوي من طرف العمال إلى الإدارة العليا ذلك أن المسئولين، يعتبرون عملية التقييم إجراء شكلي لا أكثر، حيث يخضع مستوى أداء العامل /الموظف إلى التقدير الجزافي فقط، فالعامل أو الموظف بذل جهدا أم لم يبذل، في النهاية سوف يحصل على نفس الدرجة التقييمية التي تحصل عليها مسبقا، ونفس

النسبة 21% ترى أن السبب يعود إلى تركيز المشرف على الأخطاء وتطبيق الجزاء باعتبار أن الرقابة أداة عقاب،

جدول رقم (11) : يوضح اقتراحات أفراد العينة لتحسين النظام الرقابي بالجامعة.

النسبة %	التكرار	الاقتراحات
53	16	استخدام التقنيات الحديثة في الرقابة
3.5	01	وضع الشخص المناسب في المكان المناسب
10	03	الاعتماد على مبدأ الموضوعية في تطبيق الرقابة
30	09	فتح باب الحوار بين الإدارة والمرؤوسين
3.5	01	ممتنع
100	30	المجموع

من الملاحظ أن الأغلبية أي ما يقارب نسبة 53 % يرون أن استخدام التقنيات والوسائل الحديثة من شأنه تزويد المشرف بالمعطيات الصحيحة والموثوقة لضمان الإحاطة بالأداء والسرعة في نقل المعلومات اللازمة في الوقت المناسب، أما نسبة 30 % يرون أن فتح باب الحوار بين الإدارة والمرؤوسين من أنسب الحلول لتحسين نظام الرقابة، لما فيه من تبادل الآراء والتعرف على المواقف والاتجاهات قصد الإلمام بأهم مستجدات العمل وتقييم مدى تقدمه ومقارنة النتائج بالخطط.

وقد أرجع 10 % من المستجوبين تحسن النظام الرقابي للاعتماد على مبدأ الموضوعية في تطبيق الرقابة.

ثانياً: النتائج العامة للدراسة

- ✓ صرح أغلب المستجوبين بأن أهمية الرقابة تكمن في التأكد من سير العمل كما هو مخطط له.
- ✓ يتضح أن أكبر نسبة من مفردات الدراسة، ترى أن الاتصال الإداري يساهم في إبقاء الإدارة على إطلاع دائم بأداء المرؤوسين.
- ✓ أكد معظم المبحوثين أن المعلومات المتحصل عليها من خلال التغذية الراجعة تساهم في متابعة الأداء وبالتالي الرقابة.

- ✓ يرى أغلب مفردات العينة أن الاجتماعات الدورية هي الوسيلة الأكثر فعالية في تقييم الأداء ومتابعته.
- ✓ يعتبر المبحوثين أن وسائل الاتصال تساعد على توفير قاعدة معلوماتية عن أداء الموظفين بالمؤسسة.
- ✓ توفر وسائل الاتصال فرصة مراقبة الحضور والغيابات وهذا ما أقره نسبة كبيرة من المستجوبين.
- ✓ يواجه أغلب المبحوثين صعوبات عند مراقبة المرؤوسين.
- ✓ أشار المستجوبين أن كثرة مسؤولياتهم تجعلهم عرضة لمواجهة صعوبات في مراقبة المرؤوسين.
- ✓ أكد المبحوثين أن العمال يرفعون إليهم شكاوي و تظلمات بسبب عدم الرضا عن بعض أساليب المراقبة.
- ✓ يقترح المستجوبين استخدام التقنيات الحديثة لتحسين نظام الرقابة بالمؤسسة.

خاتمة:

تعتبر الاتصالات بمثابة الدم الذي يجري في عروق التنظيم ، فيبث فيه الحياة والحيوية والنشاط فالإتصال إذن وسيلة وليس غاية.تسخره المؤسسة بكل وسائله وأساليبه لتوفر سيولة معلوماتية لجميع الوظائف الإدارية خاصة منها وظيفة الرقابة و الغرض الأساسي منها هو تحديد مدى نجاح أو فشل الخطة الموضوعة و الكشف عن الانحرافات في العمل و المعايير الموضوعة و كذا قياس الأداء ، ومتابعة سير العمل ومدى احترام المعايير الموضوعة لأدائه.

قائمة المراجع:

• المعاجم والقواميس:

1. ابن منظور، (د.س.ن) لسان العرب، ج6، بيروت، دار الفكر العربي.
2. فريد عزت، محمد، (د.س.ن) قاموس المصطلحات الإعلامية، بيروت، دار ومكتبة الهلال.

• الكتب:

3. الطاهر غنية، المهدي، (2003)، مبادئ إدارة الأعمال : المفاهيم والأسس والوظائف (ط1)، طرابلس، الجامعة المفتوحة للنش
4. الطيب عيساني، رحيمة، (2008)، مدخل إلى الإعلام والاتصال (المفاهيم الأساسية، والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية)، الأردن، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
5. العتيبي، ضرار، وآخرون، (2007) العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
6. دليو، فضيل، (2003)، اتصال المؤسسة: إشهار، علاقات عامة مع الصحافة، (ط1)، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003.
7. عاطف، زاهر عبد الرحيم، (2009)، الرقابة على الأعمال الإدارية، (ط1)، الأردن، دار الراية للنشر والتوزيع.
8. عبد الباقي، صلاح الدين، (2005)، مبادئ السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية.
9. يوسف عبد الرحمان، محمود، (2012) السلوك التنظيمي للمنظمات الإدارية ، عمان، دار البداية للنشر والتوزيع .