الرقابة المهنية من منظور الاتجاه التقليدي

د. بن سليم حسين — جامعة الأغواط
أ. مزارة عيسى — جامعة الجلفة

ملخص:

تجد المؤسسة العمومية أو الخاصة نفسها اليوم أمام تحديات عديدة في ظل تغير البيئة الخارجية و المنافسة في جميع المجالات، لذا أضحى لزاما عليها التكيف مع هذه الأوضاع، لكن تحقيق التكيف لا يبنى على أساس الأموال وتحصل الموارد التقنية فحسب بل أن العنصر البشري هو من يضع التغيير سواء السلبي أو الإيجابي، لذلك نجد تسارع إدارة الموارد البشرية إلى تحكيم وظائفها الأساسية من تنظيم و توجيه و تنسيق ورقابة، التي تعمل على استغلال جهود وقدرات عمالها أحسن استغلال لتضمن وصولها إلى تحقيق أهدافها.

والرقابة المهنية تأتي في طليعة هذه الوظائف الهامة، التي تنعكس على أداء العامل للدور المهم الذي تشغله في مختلف العمليات الإدارية والتنظيمية والاقتصادية، فكانت محل دراسة لنخبة من المنظرين على شكل اتجاهات، فحظيا الاتجاه التقليدي من خلال نظرية الإدارة العلمية تحت قيادة فريديرك تايلور والنظرية البيروقراطية تحت قيادة ماكس فيبر، ومن هذا المنطلق جاءت مقالتنا لتجيب عن التساؤل التالي: ما مدى أهمية الرقابة المهنية من منظور الاتجاه التقليدي ؟

مقدمة :

تسعى المؤسسات في عالمنا اليوم إلي أن تكون رائدة في كل المجالات التنظيمية والاقتصادية وذلك لا يتحقق إلا بنجاحها في مدى تحكمها في انضباط عامليها ولا يكون هذا إلا وفق خطط ، منها التوجيه و الرقابة وسنحاول في هذا البحث التطرق إلى وظيفة الرقابة المهنية، والتي تبرز أهميتها في ما تم انجازه من أهداف و التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها كما أنها تبين نقاط الضعف في العملية التسييرية وتعمل على توجيه الانحرافات عن الخطة وكذلك الارتقاء بمستوى أداء الأفراد في مختلف مجالات العمل وكذلك تحرص إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة على أن تكون مردودية عمالها عالية، وذلك باختيار الوسائل للرقابة الملائمة لطبيعة نشاطها وطبيعة العاملين فيها، لدفع العمال لأداء أفضل ولتحقيق نجاح وتطور المنظمة ولا يم هذا إلا من خلال تجسيد هذه الوظيفة على الواقع (الرقابة) وذلك لمواكبة التطور التي تشهده مختلف المنظمات العالمية من جودة أداء أفرادها الذي ينعكس على المؤسسة ككل فالسؤال الذي يتبادر إلى أذهاننا كيف ينظرا أصحاب الاتجاه التقليدي إلى عملية الرقابة في المؤسسات؟ وما أهميتها؟

1/- ماهية الرقابة المهنية:

1-1 مفهوم الرقابة:

تعرف الرقابة بأنها العملية الإدارية الفرعية التي بموجبها يتم التأكد من أن التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير الخطط المرسومة ... و حتى يتم التأكد من تلك المطابقة من الضروري أن تمارس العملية الرقابية منذ اللحظة الأولى للتنفيذ و تستمر أثناءه إلى ما بعد انتهائه[1]، وينظر إليها بأنها عملية مراجعة ما يتم بقصد التحقيق من مطابقة الأداء للخطط المحددة بالتحقيق من تحقق الأهداف كما خطط لها و العمل على تحديد الانحرافات و تحليلها و معالجتها.

و قد عرف (هنري فايول) الرقابة في عام 1916 بأنها " في أي مشروع تشتمل على اكتشاف ما إذا كان كل شيء تم و يتم وفقا للخطط الموضوعة و التعليمات الصادرة والمبادئ السارية ، وهي تهدف إلى الوقوف على نواحي الضعف و الأخطاء ، و من ثم العمل على علاجها و منع تكرارها و أن الرقابة تكون على كل شيء سواء أعمال أو أشياء أو أفراد أو مواقف".[2]

و هكذا فإن الرقابة هي وظيفة التأكد من أن الأنشطة توفر لنا النتائج المرغوبة، وأن الرقابة تتعلق بوضع هدف وقياس الأداء و اتخاذ الإجراء التصحيحي وتقوم كل نظم الرقابة بتجميع و تخزين و تمويل عن سلوك العاملين[3]، وهذا أحد الأسباب التي تجعل بعض الناس لا يحبذون الرقابة أو ينظرون إليها نظرة سلبية وتطلب الرقابة أيضا أن يتم وضع الأهداف أو المعايير، ولعل ذلك هو السبب في أن كلمة تخطيط تستخدم دائما إلى جانب كلمة رقابة.

2-1 مقومات النظام الرقابي :

يتضمن نظام الرقابة السليم مجموعة من الطرق و الوسائل التي تزيد من كفاءته وهي متمثلة في:

أ) هيكل تنظيمي كفء: يعتبر الهدف الرئيسي من إنشاء هيكل تنظيمي كفء في تحديد الإدارات والأقسام واختصاصات كل منهما بالإضافة إلى مسؤوليات الأشخاص و العلاقة بينهما.

يتميز الهيكل التنظيمي الكفء بالمواصفات التالية :

- يتم تفويض السلطات من الأعلى إلى الأسفل و السلطة واضحة و مفهومة.
- تطبيق مبدأ الفصل بين المهام أو بصفة خاصة السجلات عن الشخص القائم بالوظيفة.
- مرونة الخطة التنظيمية لإمكانية استيعاب أية تغيرات و التنسيق بينهما.

ب) مجموعة من العاملين على درجة عالية من الكفاءة : يعتبر تواجد مجموعة من العاملين على درجة عالية من الكفاءة و القدرات و الثقة عاملا مهما لنظام الرقابة كما أن نظام جيد للرقابة يتطلب برامج تدريبية للعاملين بصفة مستمرة لتثقيف مجتمع الوحدة الاقتصادية .

ج) معايير أداء سليمة: أن وجود هيكل تنظيمي كفء و عمالة مدربة وذات قدرات و كفاءات لا يعني التخلي عن توافر معايير لقياس أداء هؤلاء العاملين و ذلك في محاولة لمقارنة الأداء المخطط مع الأداء الفعلي و تحديد الانحرافات و الإجراءات الواجب اتخاذها لتصحيح هذه الانحرافات[4].

3-1 مبادئ الرقابة :

هناك العديد من المبادئ والخصائص التي يجب أن تتوفر في نظام الرقابة السليم حتى يتسنى تحقيقا لاستفادة المرجوة منه و من بين هذه الخصائص ما يلي :

1- يجب أن تعكس الرقابة طبيعة و حاجات النشاط المطلوب : يعني ذلك اختيار نظم للرقابة الجيد الذي يتلاءم و يتناسب مع النشاط الذي يطبق فيه فمثلا نظام الذي تطبقه إدارة التسويق يختلف عن الذي تطبقه إدارة المالية، و منه فإن ما يصلح نظاما لمشروع صغير الحجم لا يصلح لآخر كبير الحجم ... و هكذا.

2- الكشف الفوري عن الانحرافات : فالنظام الرقابي المثالي أو النموذجي هو الذي ينمع وقوع الانحرافات قبل وقوعها[5] يجب أن يتخذ الإجراءات اللازمة قبل فوات الأوان في أقل وقت ممكن.

3- ضرورة توفر التغذية العكسية: ويقصد بذلك ضرورة توافر المعلومات الضرورية من الخطط المرسومة و التنفيذ الفعلي لها ، أو ما يحدث أو ما يتوقع أن يحدث ومن ثم كشف الانحرافات فبدون هذه المعلومات لن تتمكن المؤسسة من ممارسة عملية الرقابة بطريقة فعالة.

4- ضرورة توافر المرونة في النظم الرقابية : و نعني بذلك القدرة على التجاوب والتكيف مع الظروف المتغيرة التي قد تكون سببها فشل النظام الرقابي المستعمل وعدم قدرته على اكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب.

5- ضرورة ملائمة نظام الرقابة للتنظيم: و يقصد بذلك أن يتوافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي وأجزائه لأن ذلك يؤثر في تحديد مسارات تدفق المعلومات و البيانات.

6- التحكم الذاتي لنظام الرقابة: بمعنى القدرة على الرقابة الذاتية أي القدرة على التنبؤ بالانحرافات و تحديدها بين المعايير المخططة و الأداء الفعلي.

7- ضرورة تحقيق الاتصال المباشر بين طرفي العملية الرقابية : و هما المراقب (من يقوم بالرقابة) و المراقب (من تتم ممارسة الرقابة عليه) فالعلاقة غير المباشر بين طرفي عملية الرقابة قد يترتب عليها نشوش أو ضياع لمعلومات وبيانات ضرورية لعملية الرقابة .

8- ضرورة مراعاة أثر العملية الرقابية على الأفراد: فإذا كان الأفراد و الجماعات غير متفهمين و غير قابلين متجانسين مع العملية الرقابية و أهدافها فلا يتوقع منهم أن يكونوا قادرين على تطبيقه و العمل على إنجاحه.[6]

9- يجب أن تكون أدوات الرقابة اقتصادية : أي أن تكون الأدوات المستعملة في الرقابة تساوي قيمتها ، ففي هذه الحالة استخدام نظام الرقابة مسألة نسبية، حيث أن الفوائد تتفاوت و أهمية المشكلة التي نعالجها ، كما أنها تتفاوت و حجم المؤسسة والنفقات التي تتحملها المؤسسة.

10- يجب أن تكون أدوات الرقابة سهلة الفهم: أي تكون أدوات الرقابة سهلة الفهم بالنسبة إلى الرؤساء الإداريين الذين يستخدمونها و بالتالي يصبح المدير الذي لا يفهم تلك الأدوات بعيدا عن وظيفة الرقابة بحكم استعمالهم معدلات رياضية صعبة عليه، ولذلك لابد أن تعتمد أجهزة الرقابة على البساطة والسهولة لكي تضمن فعاليتها ونجاحها واستخدامها في العمل.

11- يجب أن تتضمن أدوات الرقابة اتخاذ إجراءات تصحيحية : إن الرقابة الفاعلة والناجحة هي التي تستطيع اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتلك المسائل و لذلك فإن أداة الرقابة تبين مكان حدوث الأخطاء و الأفراد المسؤولين عنها والوسائل التي تستخدمها لعلاجها[7] غير أن هذه ليست كل المبادئ والخصائص بل هناك أمور أخرى كالتكامل، الموضوعية، الدقة، الوقت المناسب لعملها، التجاوب ... الخ.

1-4 وسائل الرقابة :

هناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها في العملية الرقابية منها :

- الملاحظ المباشر للواقع العمالي
- التقارير التي ترفعها المؤسسة وقد تكون تقارير سنوية أو يومية كتقارير الغياب والحضور.
- خرائط جاءت بمعنى المقارنة السريعة بين الأداء الفعلي و الأداء المخطط.
- التفتيش يشتمل على كل الزيارات التي يقوم بها المديرون و المسئولون بمواقع العمل.
- التحريات و المتابعة.
- السجلات الإحصاءات[8].

1-5 أهداف الرقابة:

- التأكد من تنفيذ الأعمال داخل المنظمة وفقا لما خطط لها.
- التقليل من الأسواق في استخدام الموارد المستخدمة والعمل على وضع معايير الأداء.

- الوقوف على المشكلات و الانحرافات و محاولة تحليلها و علاجها[9].
- إن الهدف الأساسي من الرقابة هو التأكد من أن الأعمال تسير في اتجاه تحقيق الأهداف المحددة[10].
- وظيفة الرقابة تعتبر بمثابة واجهة عملية لمختلف وظائف الإدارة الأخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه، فأي قصور فِ ممارسة إحدى هذه الوظائف مما يعوق تحقيق الأهداف المنشودة إنما يتم الكشف عنه بواسطة الرقابة، وهكذا تسهم الرقابة فضمان الأداء المنشود والفعال.[11]

2-أهمية الرقابة و مسؤولياتها :

2-1/- أهمية الرقابة:

ظهرت أهمية الرقابة منذ القديم من خلال شركات كبرى في العالم القديم مثل شركة فورد التي عملت على تخفيض أسعارها من جراء المنافسة الشديدة عليها ، كل هذه الأمور تعكس مدى حاجة المنظمات إلى نظم الرقابة و تبرز أهميتها في ثلاث أسباب يمكن جمعها و هي: البيئة، تعقد التنظيم، التراكم.

أ/البيئة: إن كبر المؤسسات و تعددها يفرض عليها ضرورة التجاوب مع التغيرات البيئية وبالتالي تجد نفسها مضطرة إلى التجاوب السريع مع التغيرات في البيئة.

ب/ تعقد التنظيم: تتميز التنظيمات المعاصرة بالتعقد الشديد في كل النواحي الفنية والسلوكية داخلها و من خلال هذا أصبح مدير المؤسسة يسيطر على مؤسسته من خلال نظام الرقابة الجيد الذي يمده بكافة المعلومات الضرورية عن المخزون من المواد الأولية و إذ أنه بدون هذه المعلومات لا يستطيع معرفة مستويات المخزون الضرورية لضمان سير عمليات المنظمة.

ج- التراكم: وتعني أي خطأ إن لم نكشفه في وقته ويومه فسوف يتراكم ذلك الخطأ و يصبح خطيرا في اليوم الموالي إذ لم تكتشفه في يومه وهنا تظهر أهمية الرقابة المحكمة[12].

كما تبرز أهمية الرقابة بشكل جلي من خلال الندرة النسبية للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة،إذ أن الرقابة النّاجحة من شأنها أن تؤدي إلى الاستثمار الأمثل للطاقات المتاحة بفاعلية وكفاءة وتقليص أوجه الهدر والضياع فيها[13].

كما" يمكن أن يستدل على أهمية الرقابة في حالة تصور غيابها وما يمكن أن يترتب عليه من:

- إسراف في استخدام المواد المالية ;ضياع الوقت أو عدم الكفاءة في استغلاله.
- البطء في إنجاز الأعمال وتدني الإنتاجية.
- ظهور العديد من المشكلات وتفاقمها[14].

2-2 مسؤولية عملية الرقابة :

يتم النشاط الرقابي من خلال مسؤولية مشتركة بين المديرين التنفيذيين في المستويات المختلفة بين الاستشاريين المتخصصين:

أ- المديرون التنفيذيون: إن الرقابة بمفهومها الحقيقي تعتبر مسؤولية جميع المديرين عنهم يشتركون في تصميم النظام الرقابي و تطبيقه و استخدامه حيث أن لكل قسم مدير تنفيذي له و يشمل هو الأخير على قسم مراقب.

ب_ الاستشماريون المتخصصون: في معظم المنظمات تخصص مسؤولية الرقابة لواحد أو أكثر من الاستشاريين المتخصصين يطلق عليهم اسم المراقب[15] حيث يوجد لكل قسم مراقب و ذلك حسب التسلسل الهرمي و المستويات التنظيمية و بذلك فإن الاستشاريين يكونون موجودين إلى جانب المديرين التنفيذية غير أن القرار النهائي يكون للمديرين التنفيذيين بالمؤسسة.

3/- أدوات وأساليب الرقابة:

3-1 أدوات الرقابة: هناك ثلاث مستويات مستخدمة في الرقابة وهي:

- على مستوى المنظمة.
- على مستوى الإدارات.
- على مستوى الأفراد.

. على مستوى المنظمة : تتم الرقابة على مستوى المنظمة للتحقق من صحة السير العام للمنظمة، ومن تحقيقها للأهداف التنفيذية العامة وهي تستخدم أدوات تقيس الإنجاز العام غاليا ما يكون في نهاية العام و من أهم أدواتها نذكر ما يلي:

1- الرقابة باستخدام الحسابات الختامية:

و هي بدورها تتكون من مجموعة قوائم و أدوات محاسبية من أهمها:

- o قائمة الدخل (أو حسابات الأرباح و الخسائر): و تمثل قائمة الدخل مجموعة أعمال المنظمة في شكل مبيعات يخصم منها تكلفة البضاعة و مصاريف التشغيل و نحصل على صافي الربح بعد ذلك ، و تقدم المنظمة عادة قائمتين للدخل واحدة في بداية العام و تسمى بقائمة الدخل التقديرية كتقديرات و توقعات الأهداف و أخرى في نهاية العام تسمى بقائمة الدخل فقط بدون كلمة تقديرية كالتكلفة العامة للبضاعة و المبيعات.
- o الميزانية العمومية : هناك نوعان من الميزانية العمومية الأولى تقديرية و الأخرى حقيقية و كلاهما يتكون من جانبين : جانب الأصول الذي يعبر عن ممتلكات المنظمة و جانب الخصوم الذي يعبر عن المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في الحصول على الأموال لتمويل ممتلكات و أعمال المنظمة[16].

2- الرقابة باستخدام المراجعة الإدارية : هي من الأساليب الحديثة السهلة التي تطغى على كافة المجالات التي تريدها الإدارة كالإنتاج و التسويق و الموارد البشرية و هي بذلك تقوم بقياس الوضع الراهن للمؤسسة من نتائج و إنجازات و غالبا ما تكون هذه العملية من مسؤولية الإدارة العليا المنظمة.

3- الرقابة باستخدام نسب الإنتاجية : تعني نسب الإنتاجية مقدار ما تحققه المؤسسة من نتائج باستخدام الموارد المتاحة ، و يمكن التوصل إلى النسب الإنتاجية من خلال قسمة النواتج و الأهداف المحققة على الموارد التي استخدمتها المؤسسة لتحقيق تلك النواتج ، وقد يتم مقارنة تلك الأهداف و النواتج مع المواد المستخدمة في ذلك ، و تكون نسب الإنتاجية على مستوى الإدارات و الوحدات و الفروع و الأفراد و الآلات ... بمعنى تكون نسب الإنتاجية كبعد للرقابة بالمؤسسة.

. على مستوى الإدارات و الأقسام : لكي يتمكن مدير المؤسسة من التأكد من مدى تحقيق الخطة المتبعة و مدى الانحرافات والمشاكل و نقاط الضعف التي تواجهها يقوم بمراقبة الأداء في إدارته و أقسامه المتمثلة في:

1- الرقابة على الكمية: حيث يقوم المشرف بمقارنة الأرقام المطلوب تحقيقها بأرقام التنفيذ الفعلي لها ثم يحدد الانحرافات أسبابها و علاجها حيث ينصب تركيزه على كمية الإنتاج و المبيعات و غيرها من الكميات التي يقوم بتبيانها.

2-الرقابة على الجودة: إلى جانب الكميات التي ينتجها القسم لابد أن يهتموا أيضا بمراقبة الجودة لكميات المنتجة مثل: الحجم، اللون ، الملمس، التشطيب ، وجودة التعبئة وغيرها، و قد توضح معايير دنيا و عليا لتلك الكميات المنتجة[17].

3-الرقابة على التكاليف: تتم من خلال مقارنة الميزانية التقديرية للقسم بالميزانية الفعلية، الميزانية التقديرية تعطي معايير للرقابة، فيما يمس الآفاق و التكاليف الموجودة في الميزانية فإن أفراد الآفاق الفعلي عن الآفاق المخطط كان ذلك دليل على سوء تنفيذ تلك الخطط و انحرافها.

4- الرقابة على الوقت: كل الأقسام عليها أن تنتج الأعمال في الوقت المناسب أي وقت زمني معين كونها مرتبطة بالزبائن ، كل ذلك محسوب في وقت معين.

. على مستوى الأفراد: باعتبار أن الأفراد هم وحدهم الذين تقع على عاتقهم مسؤولية زيادة الإنتاج إذا اقتضى الأمر منه، انخفاض أدائهم يستوجب الاهتمام بالرقابة عليهم و الأدوات التي يمكن استخدامها في ذلك تنقسم إلى:

أ- الرقابة الذاتية على الأفراد: وتعني رقابة الضمير، و هو الوازع الفطري الذي يتأثر بالقيم والأخلاق التي يؤمن بها الأفراد، ويعني بها رقابة الإنسان لنفسه رقابة نابعة منه و إيمانه بالله ومستشعرا رقابته له.

ب- تقييم أداء العاملين: هو نشاط يقوم به مدير المؤسسة إذ يحدد كفاءة و فعالية مرؤوسيه في أداء العمل و يهدف من خلال ذلك إلى تشجيع الأداء الحسن و الجيد و علاج الأداء السيئ، وقد ينال أصحاب الأداء الجيد الشكر و التقدير و الترقية أما ذوي الأداء السيئ فهم بحاجة إلى التوجيه وربما التوبيخ.

ج- متابعة منخفضي الأداء: بعد تقييم أداء كل عامل يتم معرفة منخفضي الأداء داخل المؤسسة وبذلك يتم التعامل معهم بأسلوب معين فقد يكون سبب ذلك وجود صراع بين المرؤوس وزملائه أو ربما لعدم انسجام الفرد مع الوظيفة التي يؤديها[18] وبالتالي معالجة انخفاض أداء العاملين.

د- الملاحظة الشخصية: بموجبها يستطيع الرئيس متابعة ما يجري فِ مواقع العمل، فمن خلال هذه الملاحظة الشخصية المباشرة بالعين المجردة يتعرف على السير الفعلي للعمل، وكيفية أدائه، والنتائج المتوصل إليها، يساعد الحوار الذي يدور في مواقع العمل على تصحيح الاتجاهات وتطوير أساليب التنفيذ، بل ورفع الروح المعنوية أحيانا، إلا أن المغالاة في استخدام هذه الطريقة قد تأتي بنتائج عكسية بسبب الضغوط الواقعة على المنفذين وافتراض عدم الثقة، كما أنها تؤدي إلى إهدار وقت المسئول في نفس الوقت[19].

4/- أنواع الرقابة:

4-1 الرقابة التشريعية: و تتمثل في رقابة البرلمان من خلال إحترام القوانين و عدم تعسفها في استعمال سلطاتهم الممنوحة لها لتنفيذ تلك القوانين و يكون لهم الحق في تقديم الأسئلة للوزراء و واجبهم هم الآخرين الرد عليهم و لهم الحق كذلك في (أعضاء البرلمان) التحقيق المباشر بأية شكوى تصلهم من ناخبيهم في أي جهاز أو إدارة حكومية.

4-2 الرقابة القضائية: وتتمثل في الحق الممنوح للسلطة القضائية في النظر في الشكاوي التي تريدها لها بحق الموظفين الإداريين و اتخاذ القرارات المناسبة التي من شأنها تبين القرارات غير المشروعة حيث هناك نظام للقضاء موحد موجود في الدول المتقدمة و نظام للقضاء المزدوج لديه محاكم عادية تنظر إلى قضايا الأفراد العاديين و محاكم لقضايا الأفراد والحكومة و هو ما يوجد في أغلب الدول العربية.

4-3 الرقابة الشعبية رقابة الجمهور و الصحافة : و هي رقابة غير مباشرة تعبر عن نفسها من خلال وسائل الاتصال المختلفة ومن خلال السلوك الفردي والجماعي لمواطنين في تعاملهم مع الأجهزة الحكومية[20].

و هناك تقسيمات أخرى و هي :

1. الرقابة الداخلية: هذا النوع يتم داخل المنظمة يمارس حسب التدرج الوظيفي من خلال أجهزة خاصة بالرقابة هدفها رفع كفاءة العاملين بالمنظمة.

2. الرقابة الخارجية : تقوم بها الهيئات المتخصصة خارج المنظمة أو السلطة التنفيذية يهتم هذا النوع بالأمور المتعلقة بمجالات المالية و الفنية بهدف الكشف عن الأخطاء التي تكشف عنها الرقابة الداخلية.

وهناك من يرى أن أنواع الرقابة تنقسم إلى:

- الرقابة المانعة: بمعنى أن تحدد الإدارة عمال ذوي مهارة التي تفي بمتطلبات الوظائف المحددة فهي ترتكز على توفير عناصر الجودة و الكمية و الوقت المناسب لها.
- الرقابة الملازمة: وهي التي تلازم تنفيذ الخطط الموضوعية والتأكد من تطابقها و تستخدم في ذلك نطاق الإشراف و الملاحظة لتطبيقها.
- الرقابة اللاحقة: تركز على النتائج القضائية المحققة ومدى تطابقها مع النتائج المخططة، وذلك لتحقيق الجودة من خلال العمل على تحسين عمليات التنفيذ داخل المنظمة[21].

5/- خطوات العملية الرقابية:

تشتمل كل عملية رقابية على ثلاث خطوات أساسية و ضرورية و هي :

5-1 وضع المعايير أو معدلات الأداء: يتم بناء الخطط قصد الوصول إلى الأهداف المرغوبة لكل قسم أو إدارة مثل كمية الإنتاج أو تكاليف الإنتاج ، حيث يجب أن يصاحب كل هدف معدلات أو معايير قد تأخذ شكل أزمنة معيارية للأداء أو جداول للإنتاج أو حصص المبيعات و بذلك يجب أن تكون الأهداف واضحة و محددة كما يجب أن تحدد مسؤولية كل طرف داخل المؤسسة.

5-2 تقييم و مراجعة الأعمال التي تمت و النتائج التي توصل إليها :

تتم هذه الخطوة بمراجعة الأعمال التي تم إنجازها و مقارنتها بالمعايير و المعدلات التي سبق وضعها لهذه الأعمال، و تتم هذه العملية قبل التنفيذ الفعلي للأعمال[22] ويتولى هذه العملية المراقب مثلا : يكون المراقب المالي في حالة الشراء أو البيع، و بالتالي تصبح هذه العملية معقدة و بطيئة في التنفيذ و كذلك تؤدي إلى عدم ثقة المدير بالجهات المسئولة في المؤسسة.

5-3 تشخيص الانحرافات و تصحيحها : من البديهي أن نتائج مقارنة الأداء بالمقاييس ستكشف الانحرافات إلى جانب ذلك أسباب الانحرافات في العمل و العمل على تصحيحها، وقد يكون سبب الانحراف خطأ في الخطة أو نتيجة إهمال أو تبدل الظروف التي وضعت بها المقاييس و تجرى عادة هذه المرحلة بانقسامها إلى مرحلتين :

- مرحلة تشخيص الانحراف والإعلان عنه وتحديد من له علاقة بالانحراف وصلاحية من يتخذ القرار التصحيحي.
- مرحلة معالجة الانحراف بعد الكشف عن أسباب ذلك الانحراف و قد يمتد العلاج إلى تعديل الأهداف أو تعديل الأساليب ذاتها[23].

6/- مجالات الرقابة في إدارة الأعمال:

الرقابة في إدارة الأعمال هي الأداة التي يمكن التوصل من خلالها إلى بلوغ المشروع وإدارة أهدافها والتي تكون في مختلف النشاطات الإنتاجية والتمويلية وتشتمل على:

6-1 الرقابة على الإنتاج: و هو مجموعة الإجراءات و الأنشطة التي تهدف إلى إنتاج السلعة المطلوبة بالكمية و النوعية المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة و في الوقت المناسب.

6-2 الرقابة على التسويق: و هي تتعلق بكميات الوحدات المباعة و مقارنتها بما خطط لبيعه و كذلك تقييم كفاءة توزيع المخزون و مستويات المبيعات و نتائج النشاطات الإعلانية و ما حققه ذلك من عائدات على المؤسسة.

6-3 الرقابة على سياسات الأفراد: وهي تشتمل على كل مجالات كفاءة الأفراد من سلامة اختيار برامج التدريب والأجور وتستعمل في ذلك وسائل كمية كمعدل الدورات ومعدات الاختبار.

6-4 الرقابة المالية: بمعنى "تتبع الخطط المالية عند تنفيذها خطوة بخطوة للتعرف على عثرات الإدارة المالية و العمل على التغلب عليها في الوقت المناسب قبل استفحال خطرها[24] و بذلك فإنها تضمن السلامة للمركز المالي من خلال إجراء التحليلات و الدراسات المالية كالدراسات الوضعية من مؤشرات الربحية.

7/- التأثير السلوكي و الإنساني للرقابة:

للرقابة آثار إيجابية و سلبية على سلوك العامل باختلاف مراحلها:

7-1 أثر الأهداف و المعايير على السلوك :

يرى أصحاب المنهج السلوكي أن هناك رد فعل سلبي للأفراد من تلك الأهداف والمعايير التي تفرضها السلطة العليا و مثال على ذلك دراسات أحد العلماء التي تبين أن عمال لف الأسلاك قد حددوا لأنفسهم معدلات إنتاج نقل عن المعايير الموضوعية، بسبب خوفهم من البطالة حيث اعتقدوا أن الإدارة قد ترفع المعايير عما يجب و أنهم بذلك يحمون زملائهم بطيء الإنتاج، ومن الأسباب الأخرى لرد الفعل السلبي المعايير هو احتمال عدم فهم المعايير المفروضة دون توضيح لأهميتها و قيمتها و مدى الاحتجاج لها وبالتالي قد يعاقب العمال ويكون سبب ذلك خارج عن إرادتهم وغير متوقعة و ربما كذلك شعورهم العالم بأن تلك المعايير هي مجرد معايير للالتزام فقط بالعمل و بالتالي يهملونها و قد اقترح أحد الكتاب 3 طرق يمكن أن تكون فيها المعايير أكثر قبولا من طرف الأفراد.

- أن تكون المعايير موضوعية بمعنى صحيحة و سليمة و تعكس الواقع الفعلي و محل اعتراف و اقتناع بها.
- توفير عنصر المشاركة الفعلي الذي يسأل عن تحقيق تلك المعايير كما أنه كلما شارك الفرد فيها كلما شعر أن هناك صفة الشرعية لتلك المعايير
- لا يجب أن تكون المعايير قيدا على حرية التصرف و المبادئ و من ثمة احتمال الخطأ و عدم الخوف من الخطأ[25].

7-2 أثر القياس و التقييم على السلوك:

يحصل عدم رضا العمال عن التقييم عندما تكون المقاييس غير مناسبة أو غير كافية للتقييم الفعلي و تركز على الانحرافات فقط و لا تعطي اهتمام بالجهود أو عمل الفرد أو المجموعة ، و في الحقيقة أن رد الفعل الإيجابي للقياس، و التقييم بتأثر أو يرتبط كثيرا بالطريقة التي وضعت بها المعايير في المرحلة الأولى و مدى شمولية هذه المعايير و ذلك بجانب الأسلوب الذي يتم به التقييم و أهداف الإدارة من ورائه.

7-3 أثر القرارات التصحيحية على السلوك:

هناك العديد من الأسباب تكون وراء رد الفعل السلبي اتجاه القرارات التوجيهية والتصحيحية في الرقابة منها:

_ عندما يبين القياس وجود اختلاف بين المعايير الموضوعة و الأداء الفعلي بمعنى بعض الأفراد يشعرون بحساسية و تهديد ذاتي لأنهم أخطأو.

_ إذ كانت القرارات التصحيحية تكشف عن قصور و فشل من طرف العامل

_إن بعض الأفراد يجدون صعوبة في قبول النقد أو الحقائق الحياة و بالتالي يتولد لديه شعور بالإحباط

_ إن الكثير من العمال بطبيعتهم يكرهون أن يراجعوا في أعمالهم

كل هذه الأسباب توقع اللوم عن النظام الرقابي الموجود و مهاجمتهم.[26]

7-4 أثر وسائل الرقابة على العاملين:

إن مبدأ الرقابة يسلب العمال حق التخطيط و يتراكم لمسؤولية الأداء و بالتالي يترك العمال للعمل فقط ولا يساهمون في اتخاذ القرارات الهامة التي تؤثر على الحياة العامة لهم و بالتالي يشعر العمال بالفشل النفسي وأن سببه هو تطبيق الرقابة و من نتائج ظاهرة الفشل التي يشعرون بها هي:

- يميلون لتخفيض آمالهم في العمل بدرجة أقل من قدراتهم مما يزيد حدة الفشل النفسي :

- إن الفشل النفساني يخلف سلوك و تصرفات تؤكد انخفاض الآمال بالإضافة إلى أن العاملين عن يعبرون عن سخطهم بالاعتداء على الأشياء الموجودة حولهم التي يعتبرونها سبب فشلهم.

- إن العاملين باعتبار أنهم لا يمتلكون إلا القليل من المعرفة عن مستقبلهم يميلون إلى الخوف من المجهول لذلك يعتقدون أن من مصلحتهم تقييد الإنتاج على أساس أنه سيمنع من تخفيض القوة العاملة و تخفيض الأنماط في الإنتاج دون زيادة مناسبة في الأجور.[27]

7-5 علاقة المعلومات الإدارية بوظيفة الرقابة:

تختلف مصادر المعلومات باختلاف المشتريات الإدارية بالمؤسسة يحتاجها منفذي القرار و بالتالي التصنيفات الموجودة للمعلومات تكون وفق المستويات التالية :

أ_ المستوى الاستراتيجي: تقوم على سياسات إستراتيجية و خطط طويلة الأجل و بالتالي هي تحتاج إلى معلومات خارجية من الوضع الاقتصادي الحالي و المستقبلي و السياسات الحكومية المؤثرة على المؤسسة ... وتتميز القرارات فيها بالمبادأة وعدم خضوعها لقواعد محددة مسبقا وبمثابة فن الإدارة

ب_ المستوى التكتيكي: تتخذ القرارات التكتيكية على مستوى الإدارة الوسطى و تتضمن هذه القرارات تنفيذ الخطط التي وضعها بواسطة الإدارة العليا و هي تشكل بذلك حلقة اتصال بين التخطيط الاستراتيجي للإدارة العليا مهامها على وضع الميزانيات والتعامل مع المشاكل الإدارية لنقابات قياس أداء المستوى الإشرافي ... وبالتالي هي تحتاج إلى كمية كبيرة من المعلومات التفصيلية عن مجالات العمل أكثر من المستوى الأعلى منها

جـ_المستوى التشغيلي الفني: تتخذ القرارات التشغيلية بواسطة المستوى الإشرافي الأول واهتمامها الأساسي هو مراقبة العمليات اليومية للمؤسسة من تسليم المنتجات النهائية إلى السوق في مواعيد محددة و في هذه الحالة فإن مصدر المعلومات الداخلية تعتبر هامة لاتخاذ القرارات على هذا المستوى و بالتالي يمكن القول أنه كلما كان التحرك إلى أعلى التنظيم كلما زاد التركيز على المصادر الخارجية للمعلومات و بالإضافة إلى ذلك فإن معظم القرارات على المستوى التشغيلي تتميز بإمكانية التطبيق للرقابة التنبؤية عليها نظرا لروتينية المشاكل التي يواجهها هذا المستوى[28].

7-6 الجوانب الإنسانية للرقابة :

يمكن للرقابة أن تكون سببا في جلب عاطفة و دافعية الأفراد و بذلك هناك العديد من الوسائل التي يمكن أن يتبعها المدير حتى تكون العملية الرقابية أكثر جاذبية و كفاءة للعمال.

- أخذ بالحسابات شعور الأفراد و اختلافاتهم في الاعتبار عند تحديد معايير الأداء.
- مشاركة الإدارة داخل المؤسسة في صنع القرارات و الأهداف بالتالي تدفعهم إلى زيادة و تحسين أدائهم والتزامهم أكثر بالعمال و اهتمامهم هذا ما يحفز بقيام العمال إلى العمل الجماعي.
- أهمية الاهتمام بالجوانب السلوكية في الرقابة و دورها في زيادة فعاليتها[29].

8/- الدعائم النظرية للرقابة:

ظهرت المدرسة الكلاسيكية في بداية القرن العشرين وسارت في اتجاهين هي:

الإدارة العلمية وعموميات الإدارة، حيث تركز الأولى على الأفراد والثانية على كيفية بناء المنظمات[30]، لهذا بدأ أصحاب هذا الاتجاه بالمناداة بزيادة معدل الأداء بالمنظمات عن طريق التركيز على أفضل طريقة للعمل و الإنجاز، و تحديد طرق توزيع الأجور، و تخطيط مكان المصنع و كيفية الرقابة على الإنتاج...، إضافة إلى التركيز على تقسيم العمل و التخصص ولكفاءة الإنتاجية، و فيما يلي عرض لأهم النظريات الكلاسيكية ذات الارتباط الوثيق بموضوع الرقابة التنظيمية والأداء:

8-1 نظرية الإدارة العلمية:

ظهرت وتطورت هذه النظرية ما بين 1910 و 1920 في الولايات المتحدة الأمريكية وقد شهدت هذه الحقبة تطورا اقتصاديا شمل التوسع في الطرق و وسائل المواصلات الحديثة مما نتج عن هذا التطور جملة من المشاكل كتدني مستوى الإنتاج وتذبذبه، و تفاقم اللامبالاة والإسراف و غيرها من المشاكل كنتيجة لانعدام الخبرة والتدريب بالعمل الصناعي لدى العمال، إذ كانوا هم الذين يحددون بأنفسهم مستويات الإنتاج التي تناسبهم[31]، ومن العوامل الأساسية التي ساعدت على النهضة الصناعية في ذلك الوقت إستراد الاختراعات العلمية الحديثة وتطور التكنولوجيا وظهور فئة من المنظمين الذين تخصصوا في عمليات الإدارة والتنظيم.

وهذا ما لفت أنظار عدد من الرجال وعلى رأسهم" فريديرك تايلور "و الذي يعد رائد نظرية الإدارة العلمية التي قامت على عدد من المبادئ للوصول إلى تحقيق الكفاية الإنتاجية باعتمادها الأسلوب العلمي في اختيار العمال والطريقة العملية في سير عملية العمل .من خلال تطبيقها لمبدأ" الحركة و الزمن "والذي يقوم على استبعاد كل الحركات الزائدة وتحديد الوقت اللازم لكل حركة لتحسين الأداء و زيادة الإنتاج في أقل وقت ممكن.

واعتمد في الوصول إلى هذا على الرقابة اللصيقة و الضبط الصارم وهذا بتضييق نطاق الإشراف وجعله (على أساس رجل لرجل، بمعنى أن لكل رجل شخصا يشرف عليه ويراقب أدائه[32].

لهذا حاول" تايلور "تقسيم العمل إلى نوعين إداري و تنفيذي حيث يكون التخطيط والرقابة من اختصاص الإداريين بينما يركز العمال على التنفيذ وبهذا يكون كل مشرف وعامل مسئول على وظيفة واحدة ذات واجبات محددة[33].

و يرى" تايلور "أن العداء الدائم بين أصحاب العمل و العمال أساسه هو الشعور باستغلال الإدارة لهم و تقديم حوافز محدودة، لهذا قدم طريقة جديدة للدفع و هي نظام المعدل المتمايز والذي ربط مكاسب العامل بمعايير أدائه للعمل[34].

أي كلما زاد عدد الوحدات المنتجة في المعدل المعياري زاد معها الأجر و هذا لا يتحقق في نظره إلا في ظل ظروف فيزيقية معينة حيث اهتم بالإضاءة و التهوية و الرطوبة و غيرها والتي في ظلها يكون العامل مرتاحا و قادرا على أداء عمله بأحسن طريقة.

إضافة إلى هذا ركز" تايلور "على مبدأ التعاون الذي اعتبره السبيل الناجح لحل التناقضات بين العمال و الإدارة، إذ بدلا من التصارع على اقتسام ناتج العمل المحدد أرباح وأجور يتم التعاون بين الجميع لزيادة الإنتاج و القضاء على الإسراف، و من خلال

هذا يركز على ضرورة إقناع الطرفين على التعامل معا و تبادل المساعدات للقضاء على الخصومات أو الاحتكاكات التي تحدث بينهما، إذ أن ذلك هو الذي يمكن من زيادة الفائض الذي يحققه المشروع.

مما يترتب عليه زيادة الأجور المدفوعة للعمال من ناحية و زيادة ما يتحصل عليه أصحاب الأعمال من ناحية أخرى.

ومن أهم المبادئ التي نؤكدها في حركة الإدارة العلمية ثلاثة مبادئ:

1/- استخدام الزمن والحركة بهدف الوصول إلى الطريقة المثلى والوحيدة لأداء العمل وهي الطريقة التي تسمح بتحقيق أعلى متوسط إنتاج يومي .والسؤال المطروح دائما هل يمكن الاعتماد على هذا المبدأ في مؤسساتنا الاقتصادية التي تعرف في غالبها مشكل ضيق الوقت وعدم كفايته، بالنسبة للعملية الإنتاجية إضافة إلى عشوائية حركة العمال وعدم انتظامها مما يفسّر المعدّلات المنخفضة في الإنتاج وعدم الوصول إلى المعدّلات والمقاييس العالمية سواء في الإنتاج أو الجودة.

2/- منح العمال الحوافز التشجيعية التي تدفعهم إلى أداء العمل وفقا للطريقة التي تمّ التوصّل إليها بأسلوب علمي.

3/- استخدام خبراء متخصصين للإشراف على الظروف المختلفة المحيطة بالعامل مثل وسائل العمل، وسرعة الآلات، وطريقة الأداء[35].

ومما سبق يمكن القول أن" تايلور " اعتبر الإنسان مجرد آلة لتنفيذ مهام معينة في أوقات محددة وتحت رقابة صارمة، و أن هذا الإنسان لا يدفعه إلى العمل سوى الخوف والطمع ويسعى للمنافسة للحصول على أجر أكبر و أنه إذا ما توفرت له الظروف الفيزيقية المساعدة فهذا يسلبه الحق من التذمر و الشكوى، لهذا ففي نظرته الأجر و الظروف الفيزيقية يمثلان الحافز المادي الوحيد القادر على دفع الإنسان للعمل فبتوفرهما يزداد رضاه عن العمل ويتحسن أداؤه.

8-2 النظرية البيروقراطية:

ظهرت هذه النظرية في مطلع القرن العشرين و ترجع هذه النظرية الى "ماكس فيبر"، الذي كان أول من صنف خصائص البيروقراطية بشكل منهجي ومنطقي، مبرزا أهميتها في تنظيم الأنشطة الاجتماعية، و تأثيرها على السلوك التنظيمي والأداء.

وينظر إلى البيروقراطية على أنها إستراتيجية تنظيمية يخضع فيها الأفراد إلى مجموعة من القواعد والإجراءات المكتوبة دون تحيز لأحد وتعتمد على التخصص وتقسيم العمل وتسلسل السلطات و سلسلة من الأوامر تحدد سلطة ومسؤولية كل فرد، والكفاءة الوظيفية وذلك من اجل تحقيق الانجاز الإداري لدى الموظفين، وينظر إليها كذلك باعتبارها طرق ووسائل تنظيمية للسلوك الاجتماعي وتعمل على تحويل المشاكل المتوقعة إلى واجبات روتينية منسقة وان كان ذلك يحدث باختلاف الثقافات ونظمها الاجتماعية[36].

وقد وضع بعد ذلك النموذج المثالي لدراسة تنظيم المؤسسة والذي يطلق عليه الأسلوب الإداري الرشيد، لتحليلاته الموضوعية الدقيقة والرشيدة، و لقد ركز من خلاله على الرقابة الصارمة و الإشراف الدقيق، وقد اعتبر التنظيم نسق مغلق يتخذ الجهاز الإداري فيه تنظيما هرميا يمكن تقسيمه إلى ثلاث مستويات وهي:

المستوى الأول: ويتمثل في الإدارة العليا والسلطة المركزية و مهمته صياغة الأهداف العامة للتنظيم و السياسات.

المستوى الثاني: و يتمثل في الإدارة التنفيذية، و مهمتها وضع الخطط التنظيمية اللازمة لتنفيذ الأهداف و الإشراف على عمليا التنفيذية و مراقبتها و تسليم التقارير للسلطة العليا.

المستوى الثالث: هو الإدارة الدنيا، مهمتها تنفيذ عمليات الإدارة التنفيذية[37].

وبناءا على هذا فإن هذا البناء يتضمن سلسلة تحدد التوزيع الرسمي للسلطة بما يضمن رقابة المستويات الأعلى للمستويات الأدنى و هذه السلسلة تحدد للفرد من هو رئيسه المباشر الذي يشرف على مراقبة أدائه[38]

خاتمة:

مما يمكن قوله من خلال الطرح الذي قدمناه حول الرقابة المهنية، يتبين أنه لابد على المؤسسة الاستفادة من العملية الرقابية و ذلك نظرا لأهمية الرقابة في المؤسسة واستخدامها الملح في العملية الإنتاجية ،إذ تعتبر وظيفة الرقابة من بين المهام الضرورية في أي مؤسسة باعتبارها الوسيلة التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة، إذ أن الرقابة تتواجد في مختلف المستويات والهياكل التنظيمية، لها مجموعة من المقومات والمبادئ كالمرونة و الملائمة و التحكم و الاتصال و تمر هذه العملية بعدة مراحل من وضع المعايير والمعدلات التي تقيم النتائج التي تؤدي إليها وصولا إلى تشخيص الانحرافات وتصحيحها كون هذه الوظيفة تطبق على مختلف المجالات، كالرقابة على سياسات الأفراد حيث تتم مقارنة وقياس الخطط الموضوعة وأساليب تنفيذها في الواقع ومن خلالها نتمكن من قياس أداء العاملين.

قائمة المراجع:

1 محمد سعيد المصري، التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة.ب ط،الدار الجامعية، مصر،1999، ص231.

2 محي الدين الأزهري، الإدارة من وجهة نظر المنظمة ب ط، دار الفكر العربي، مصر، بدون سنة.ص301.

3 بشير العلاق ، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم ،ب ط، دار البازوري العلمية ، الأردن، 2006 ،ص314.

4 فتحي السوافيري، الرقابة و المراجعة الداخلية، الدار الجامعية، مصر 2003.ص23-24.

5 محمد عبد الله عبد الرحيم ،أساسيات الإدارة و التنظيم،ط3، الدار الجامعية ،مصر، 1992، ص277.

6 محمد سعيد المصري، مرجع سابق ، ص235.

7 عبد الغفور يونس، تنظيم و إدارة الأعمال، ب ط، دار النهضة العربية، بيروت، 1971، ص319.

8 جابر عوض، سيد أبو الحسن، عبد الموجود،الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر،2003 ص164.

9 جابر عوض، مرجع سابق، ص160.

10 عبد الكريم درويش وليلا تكلا ،أصول الإدارة العامة ، مكتبة الانجلو المصرية ،مصر، 1976، ص508.

11 رابح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، قسنطينة، 2006، ص181.

12 علي شريف ، مبادئ الإدارة مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإداري، الدار الجامعية ، مصر، 2001، ص354.

13 خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، ط 1،دار المسيرة،عمان، 2000،ص318.

14 ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات،ب ط، الدار الجامعية،الإسكندرية، 2005،ص 524.

15 علي شريف، مرجع سابق، ص376.

16 أحمد ماهر و جلال الهجرسي و آخرون ، الإدارة المبادئ و المهارات. الدار الجامعية ، مصر 2001، ص658.

17 أحمد ماهر و جلال الهجرسي و آخرون، نفس المرجع ،ص671.

18 أحمد ماهر و جلال الهجرسي و آخرون، نفس المرجع ،ص680.

19 ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الديك محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية(مفاهيم ونماذج تطبيقية)،ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2001، ص424 .

20 محمد قاسم القريوتي، مهدي حسن زويلف، المفاهيم الحديثة في غدارة النظريات والوظائف ، ط3، دار المعارف، مصر، 1993 ،ص250.

21 جابر عوض سيد أبو الحسن عبد الموجود، مرجع سابق، ص163.

22 صلاح شنواني، التنظيم و الإدارة في قطاع الأعمال ، مؤسسة شاب الجامعية، مصر 1995، ص208.

23 مهدي حسن زويلف، الإدارة نظريات و مبادئ، دار الفكر، مصر 2001.171.

24 مهدي حسن زويلف أحمد القطامين، الرقابة الإدارية (مدخل كمي). دار حنين عمان، 1995، ص29.

25 محي الدين الأزهري، مرجع سابق، ص340.

26 محي الدين الأزهري، نفس المرجع، ص340.

27 يونس عبد الغفور، نظريات التنظيم و إدارة، المكتب العربي الحديث، مصر 1997، ص158.

28 محمد فريد صحن، عبد الغفار وآخرون، التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية ، مصر 1989، ص299.

29 محمد فريد صحن، نفس المرجع، ص301.

30 حسين عبد الحميد احمد رشوان، الإدارة والمجتمع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص.122.

31 علي عبد الرزاق الجلبي، علم اجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، 1999، ص.248.

32 علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ط2 ، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص67.

33 أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال ، دار قباء ، القاهرة، 2001 ، ص 17.

34 محمد فريد الصحن و آخرون ، مرجع سابق، ص 49.

35 الفضيل رتيمي، أسماء رتيمي، عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، ج / قسم العلوم الاجتماعية العدد- 10 ، جوان 2013 ، ص.14.

36 حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سابق، ص23.

37 علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص29 .

38 محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 ،ص67 .