

الرقابة الإدارية وأثرها في تماسك المرؤوسين

دراسة تطبيقية في عينة من وزارة العمل والشؤون الاجتماعية العراقية

أ. د. رفاء فرج سموعي
الباحث/ زينة رائد عبد الزهرة الجبوري
كلية الادارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية

المستخلص :

أن نظام الرقابة الادارية في المنظمات يلبي حاجة الأطمئنان على الاستخدام الأمثل والسليم للموارد والمحافظة عليها لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة, وبما أن نظام الرقابة الادارية يشكل جزءاً من النظام الكلي في أية منظمة فقد خضع للتطور دائماً لكي يتمكن من مواكبة التقدم في تطور العلوم الأخرى, و ان نمو التماسك بين المرؤوسين في المنظمة يعني قدرة التأثير في آرائهم وأفكارهم وأتجاهاتهم ليغيروها لصالح اتجاهات المنظمة وقيمها وهذا ينعكس بشكل ايجابي على تماسك المنظمة, فاهتم الباحث بأثر الرقابة الإدارية في تماسك المرؤوسين داخل وزارة العمل والشؤون الاجتماعية واستخدم الباحث عينة عشوائية بمجموع (254) استبانة لقياس المتغيرات باستخدام حزمة spss الجاهزة , وكان أهم استنتاج هو وجود ارتباط طردي عالٍ نوعاً ما بين الرقابة الإدارية و تماسك المرؤوسين وبمستوى معنوية وكذلك الحال وجود أثر للرقابة الادارية بتماسك المرؤوسين, و وجود تماسك مهني وأجتماعي عالي بين المرؤوسين مما يعزز أداءهم وعملهم داخل تشكيلات الوزارة , وأهم توصية هي ضرورة اهتمام الوزارة بتعزيز درجة التماسك مابين المرؤوسين وتعظيم نسبتها . وعلى الوزارة القيام بأجراء تنقلات للملاك مابين تشكيلات الوزارة للملاكات النخبة المتميزة الحاصلة على درجات تماسك عالية مع جميع المرؤوسين الآخرين دون ذلك المستوى لتفعيل هذا التماسك ونقل الخبرة والمعرفة الميدانية.

المصطلحات الرئيسية للبحث/ المستقل (الرقابة الإدارية) ومتغيراته الفرعية (عملية الرقابة الادارية ومتغيراته الثانوية هي أدراك الرقابة- تحديد الأهداف- تحديد المعايير- قياس الاداء الفعلي- مقارنة النتائج- تقرير المراقب والتصحيح) والمتغير الفرعي الثاني هو (أنواع الرقابة الادارية ومتغيراته الثانوية هي الخارجية- الداخلية- السابقة- اللاحقة- المتزامنة- الدورية- المفاجئة- المستمرة) والمستجيب (تماسك المرؤوسين) ومتغيراته الفرعية (أدراك مفهوم التماسك- الانتماء- بيئة العمل- التنظيم- تطوير الوحدة المنظمة) .



مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية
المجلد 20
العدد 78
لسنة 2014
الصفحات 60-83

المبحث الأول/ المنهجية البحثية ونبذة مختصرة عن وزارة العمل والشؤون الاجتماعية

يضم المبحث متعلقات المنهجية البحثية من مشكلة وأهمية وأهداف الى جانب نبذة مختصرة تاريخية وتعريفية عن وزارة العمل والشؤون الاجتماعية العراقية .

أولاً :- مشكلة البحث : تتلخص مشكلة البحث بالاسئلة الآتية :

- 1.تحديد مستوى الرقابة الإدارية في المنظمة المبحوثة ؟
- 2.تحديد مستوى التماسك للمرؤوسين في المنظمة المبحوثة ؟
- 3.ماهي طبيعة ومستوى العلاقة الارتباطية بين الرقابة الإدارية والتماسك لدى المرؤوسين في المنظمة المبحوثة ؟

4.هل يوجد تأثير للرقابة الإدارية بتماسك المرؤوسين في المنظمة المبحوثة ؟

ثانياً:- أهداف البحث : استطاع الباحث تحديد أهداف البحث وكما يأتي :

- 1.تحديد مستوى الرقابة الإدارية (نظرياً وعملياً) في ضوء افكار واء المنظرين والكتاب من جهة واء افراد العينة من منتسبي وزارة العمل والشؤون الاجتماعية .
- 2.توضيح مستوى تماسك المرؤوسين (نظرياً وعملياً) التي تربط المرؤوسين فيما بينهم داخل المنظمة المبحوثة .

3.التعرف على نوع ومستوى العلاقة الارتباطية ما بين الرقابة الإدارية و تماسك المرؤوسين.

4.التعرف على نوع ومستوى أثر الرقابة الإدارية بتماسك المرؤوسين .

ثالثاً:- أهمية البحث : تتلخص أهمية البحث و كما يأتي :

- 1.تستمد هذه الدراسة اهميتها من كونها أول دراسة (في حدود علم الباحث) تبحث بشكل خاص في أثر الرقابة الإدارية بالتماسك قطاع خدمي عراقي وذلك بعد المسح المكتبي للأدبيات والبحوث .
- 2.ان قوة القطاع الخدمي يستمد من الرقابة الادارية بشكل فعال للحد من حالات التدهور للمنظمات دون أن تؤثر على المال العام بشكل سلبي .

3.أنبثقت اهمية البحث من أهمية موضوع تماسك المرؤوسين لكونهم يحتلون الحلقة الأكثر قوة في تحقيق هدف المنظمة واهدافهم الشخصية .

4.أيقاظ المعنيين في الوزارة المبحوثة الى أهمية تحقيق مستوى مقبول من التماسك بين المرؤوسين داخل المنظمة المبحوثة وبيغي الباحث تحديده .

5.تعد هذه الدراسة محاولة متواضعة في دراسة الرقابة الإدارية (والتي هي إحدى وظائف المدراء) وأثرها على درجة تماسك المرؤوسين (والتي هي إحدى خصائص الوحدة المنظمة).

6.يتناول البحث في الجانب الميداني واقع تماسك المرؤوسين ضمن عينة من وزارة العمل والشؤون الاجتماعية وتم عرض الكثير من البيانات والمعلومات التي يمكن توظيفها في عملية النهوض الإداري لوحدتها المنظمة .

7.يمكن ان تفيد نتائج هذه البحث القادة الإداريين في المنظمة المبحوثة في وضع خطط إسناد للحالات الايجابية وتعميقها وخطط معالجة للحالات السلبية لتهميشها.



الرقابة الإدارية وأثرها في تماسك المرؤوسين

دراسة تطبيقية في عينة من وزارة العمل والشؤون الاجتماعية العراقية

8. الأسهام برفد المكتبة العراقية بدراسة تطبيقية في مجال المنظمة عن طريق ما توفره من تتبع تاريخي للمتغيرات المبحوثة تشكل اساساً لمن يريد الخوض في تلك المتغيرات مستقبلاً.

رابعاً: - الحدود الزمانية والمكانية

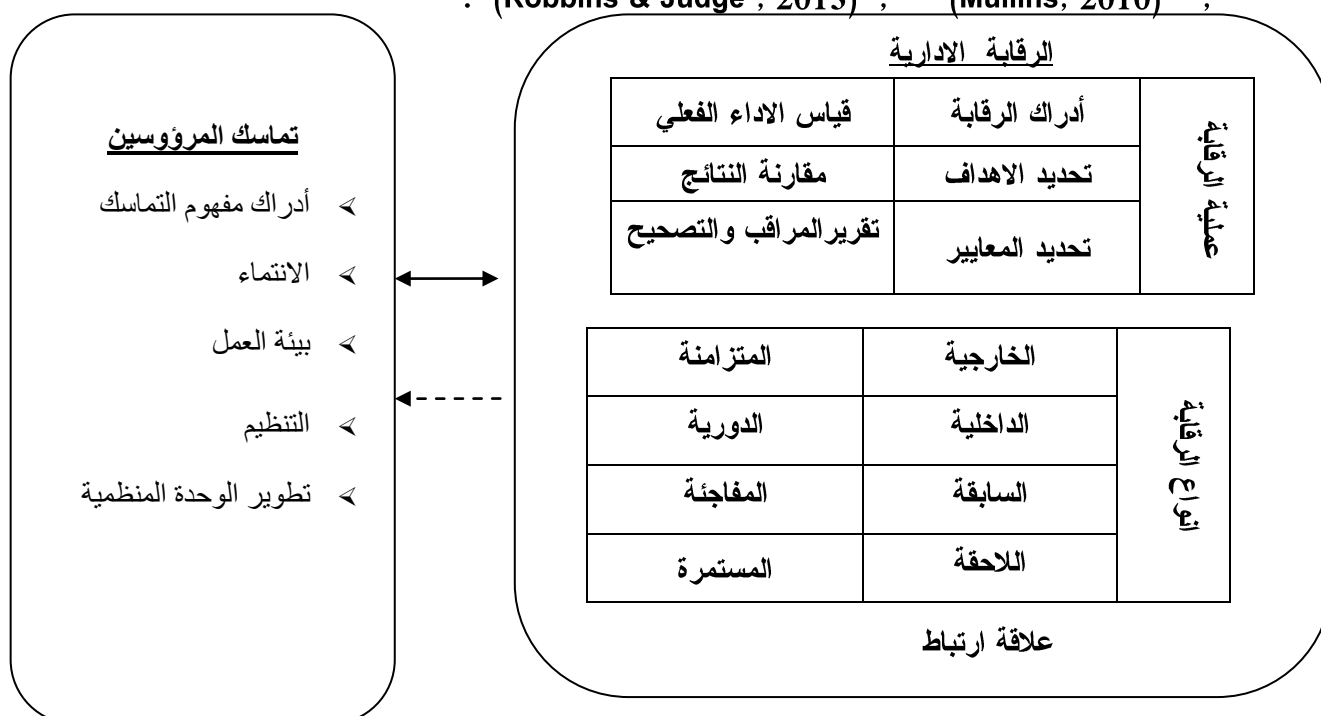
بعد استحصال الموافقة الرسمية تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة واجراء المقابلات خلالها من 2013/3/28 الى 2013/4/25 , اما الحدود المكانية فأقتصرت على تشكيلات وزارة العمل والشؤون الاجتماعية العراقية الكائنة في مدينة بغداد فقط / الوزارية .

خامساً: - منهج البحث :

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في الجانب النظري، وعلى المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي والذي رأى فيه الأسلوب الأنسب للدراسة قيد البحث والأجاز.

سادساً: - مخطط الدراسة الافتراضي

يوضح المخطط المتغير المستقل الرقابة الإدارية ومتغيراته الفرعية بالاعتماد على دراسات (Griffin , 2002) , (Goodman et al.,2007) , (الهادي و الطروانة , 2012) والمتغير المستجيب تماسك المرؤوسين ومتغيراته الفرعية اعتماداً على دراسات (McShane & Glinow,2007) , (Mullins, 2010) , (Robbins & Judge , 2013) .



شكل رقم (1) مخطط البحث الافتراضي

سابعاً: - فرضيات البحث: صاغ الباحث مجموعة من الفرضيات الرئيسية في ضوء التساؤلات التي وردت في مشكلة البحث تمهيداً لعملية اثباتها أو عدمها من خلال إجراء التحليل والمعالجة الإحصائية لها وكما يأتي:

رئيسية (1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرقابة الإدارية و تماسك المرؤوسين وقد تفرعت منها الفرضيات الفرعية الآتية :-

فرعية (1-1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية الرقابة الإدارية و تماسك المرؤوسين .

وفرعية (1-2) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أنواع الرقابة الإدارية و تماسك المرؤوسين.

رئيسية (2) يوجد أثر للرقابة الإدارية بتماسك المرؤوسين وقد تفرعت منها الفرضيات الفرعية الآتية:-

فرعية (1-2) يوجد أثر لعملية الرقابة الإدارية في تماسك المرؤوسين .

وفرعية (2-2) يوجد أثر لأنواع الرقابة الإدارية في تماسك المرؤوسين .

ثامناً : - مجتمع وعينة البحث :

تألف مجتمع البحث من اعداد منتسبي وزارة العمل والشؤون الاجتماعية والبالغة (5041) موظف ويضم كل من (ديوان الوزارة , دائرة الرعاية الاجتماعية , دائرة ذوي الاحتياجات الخاصة , دائرة إصلاح الأحداث , دائرة التشغيل والتدريب المهني , دائرة الصحة والسلامة المهنية) وكان اعداد منتسبيها (429, 558, 1792, 837, 1246, 179) على التوالي، واتخذ الباحث عينة عشوائية بلغت (254) موظفاً وبنسبة

(5,03 %).

تاسعاً :- مصادر جمع البيانات :-

اعتمد الباحث الكتب والمراجع العلمية والدوريات وشبكة الانترنت بقدر ما يتعلق بمتغيرات البحث الى جانب تصميم استبانة تضمنت (63) سؤالاً موزعة على متغيرات البحث ملحق رقم (1) والمحكمين ملحق رقم (2) الى جانب اجراء مقابلات رسمية لتحقيق من بعض الامور التي لمسها الباحث اثناء تجواله في تشكيلات الوزارة ملحق رقم (3) .

عاشراً :- ادوات والمعالجة الإحصائية للبحث :-

اعتمد الباحث على ادوات الاحصاء الوصفي لعرض البيانات فتم استخدام برنامج تطبيق جاهز (SPSS) في التحليل الاحصائي لمعالجة البيانات لايجاد نتائج الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط ، علاقة الأثر .

حادي عشر : - دراسات سابقة :-

عمل الباحث على الافادة من جملة دراسات وبحوث تناولت المتغيرات الرئيسية او الفرعية لغرض الافادة منها فقد نظمها الباحث بملحق رقم (4) المتضمن 4 دراسات لكل متغير لتمكين الباحثين الافادة منها مستقبلاً وقد تحقق للباحث الافادة في اعتماد جزء كبير منها في الاطار النظري والتعرف للاساليب في المعالجة الإحصائية.

ثاني عشر :- نبذة تاريخية لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية :-

جرت تعديلات كثيرة لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية منذ تأسيسها سنة 1939م ما بين توسيع وإضافة واستحداث تشكيلات والان تضم الوزير والوكيل الأقدم الذي يشرف على أربعة دوائر وهي (دائرة الرعاية الاجتماعية، دائرة رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة، الدائرة القانونية، الدائرة الإدارية والمالية)، إلى جانب المركز الوطني للبحوث والدراسات، والوكيل الأول الذي يشرف على أربعة دوائر وهي (دائرة المشاريع والأعمار، دائرة التخطيط والمتابعة، دائرة إصلاح الأحداث، دائرة العمل والتدريب المهني)، إلى جانب المركز الوطني للصحة والسلامة المهنية، ووجود مكتب المفتش العام وقسم التدقيق والرقابة الداخلية وقسم الأعلام المرتبطين بالسيد الوزير ويوضح الملحق رقم (5) الهيكل التنظيمي للوزارة موضحا تشكيلات الوزارة المنفذه والمعمول بها حالياً.

المبحث الثاني/ الجانب النظري لمتغير الرقابة الادارية

أن نظام الرقابة الادارية في المنظمات يلبي حاجة الأطمئنان على الاستخدام الأمثل والسليم للموارد والمحافظة عليها لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظم، ويضم المبحث متعلقات الفكر الاداري الخاصة بمتغير الرقابة الادارية وكما يأتي :

اولا : مفهوم الرقابة :-

ان مفهوم آخر للرقابة هو التوقيت لانجاز الاهداف اذ تقوم بها السلطة المختصة بقصد ضمان سير العمل وفق الأهداف المرسومة وفي الوقت المحدد لها، وعبر عنها بمراقبة سلوك الآخرين والتعلم منهم واحداث التأثير الشخصي بسلوكية الآخرين وخاصة المتالفة منها (Muilins, 2010, 665).

اما الرقابة الادارية أنها مجموعة من النظم والأساليب التي تساعد في فحص وتقويم جميع نواحي المنظمة بهدف تحقيق الكفاءة الانتاجية وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية (مجلس المعايير المحاسبية والرقابية العراقية، 2000، 2)، وتعمل الرقابة الإدارية ضمن خطة منظمة منسقة لتحقيق اهدافها الرقابية مستعينة بالكشوفات الأحصائية وتقارير الأداء ورقابة الجودة والموازنات التقديرية والتكاليف المعيارية (صبار، 2012، 74) وأن وجد اي انحراف فأن عمل الإدارة هو تصحيح المسار بالمنظمة، وان المراقبة والمقارنه والتصحيح الفعلي هو وظيفة الرقابة (Robbins&Judge, 2013, 6).

ثانيا: أهداف الرقابة الإدارية : بعد الاطلاع على اراء عدد من الكتاب والباحثين استطاع الباحث التوصل الى تحديد اهداف الرقابة الادارية وكما يأتي:

1- التكيف للتغير البيئي : أصبحت بيئة منظمات الأعمال اليوم معقدة ومضطربة وكل المنظمات تواجه التغير، فإذا استطاع المدير أن يحدد الأهداف ويحققها من دون مشكلة فلا حاجة للرقابة لكن هذا الأمر مشكوك فيه.

2- تقليل تراكم الأخطاء : إن الأخطاء الصغيرة والانحرافات البسيطة قد لا تؤثر في المنظمة حالياً، ولكن تراكم هذه الأخطاء والانحرافات الصغيرة يمكن أن يؤدي إلى مشكلة كبيرة، وان المعالجة يجب أن تكون أولاً بأول وأي انحراف يجب أن يؤخذ على محمل الجد لان هذا الخطأ قد يخفي وراءه ما هو اكبر وخطر.

الرقابة الإدارية وأثرها في تماسك المرؤوسين

دراسة تطبيقية في عينة من وزارة العمل والشؤون الاجتماعية العراقية

- 3- المواكبة والانسجام مع التعقيد التنظيمي : عندما تكون المنظمة بسيطة في هيكلها وعملها كان تكون في رقعة جغرافية محلية وتنتج منتجاً واحداً فقط فإن نظامها الرقابي سيكون بسيطاً.
- 4- تخفيض التكاليف : إذا ما استخدم النظام الرقابي بشكل فعال فإنه سيؤدي إلى خفض في التكاليف من خلال ضبط عمليات الإنتاج ووضع معايير دقيقة للأداء ونسب التالف والوقت الضائع.
- 5- الالتزام بالسياسات والاجراءات المرسومة : وجود السياسات والاجراءات المرسومة بعناية وليس للمراقب اي اعتراض عليها فإنه يستطيع في هذه الحالة من توجيه اهتمامه الى ملاحظة مدى مراعاة صحة تفسيرها من جانب الموظفين وتقييدهم بها باستمرار. (Griffin, 2002, 618- 619), (الحديثي , 2009, 39-40).

ثالثاً: أنواع الرقابة : يوجد أنواع كثيرة للرقابة الإدارية على وفق الكثير من المعايير والمؤشرات المعتمدة في التصنيف وإرتائى الباحث تصنيفها الى الآتي :

- 1- الرقابة حسب الجهة : ويكاد يتفق اغلب الباحثين على تقسيم الرقابة على نوعين على أساس موقع ممارستها الرقابة الخارجية , الرقابة الداخلية (البرنوطي , 2001, 338) .
- 2- الرقابة حسب هدف المستخدم
- 2-1 حسب توقيت القيام بها : وكما يأتي:-
 - أ- الرقابة المسبقة او الوقائية : وهي آلية مراقبة مدخلات الاداء بدلاً من المخرجات لمنع او لتقليل الضعف بالاداء قبل ان يحدث اي تكون قبل تنفيذ العمليات (Williams, 2002, 183).
 - ب- الرقابة المتزامنة او الجارية : هي آلية لجمع المعلومات حول الضعف بالاداء عندما يحصل.
 - ت- الرقابة اللاحقة او العلاجية : وهي آلية لجمع المعلومات بشأن الضعف بالاداء بعد ان تحصل (Williams, 2002, 181-182).

2-2 حسب نوع التنظيم

- أ- الرقابة الدورية : وهي رقابة التي تأخذ صفة الدورية والروتينية في التنفيذ بمعنى ان تكون الرقابة وفق جدول زمني محدد يحدد مواعيد هذه الرقابة (ابو هدايف , 2006 , 54) .
- ب- الرقابة المفاجأة : وهي الرقابة التي تحدث بصورة مفاجئة بدون اي انذار ويكون الهدف من هذا النوع من الرقابة الكشف عن مدى التزام جهة معينة بالقوانين والتعليمات .
- ت- الرقابة المستمرة : وتتم عن طريق المتابعة المستمرة والتقييم المستمر لاداء العمل في المنظمة (بصدوق وعطاب , 2010, 9)

3- حسب تصنيف (Ouchi: 1979) : هناك ثلاثة طرق اساسية للرقابة الادارية وهي (الرقابة البيروقراطية ورقابة السوق والرقابة العضوية)

تستخدم هذه الانواع في ظروف مختلفة (Martin&Fellenz , 2010, 418) وكما يلي :

- 1- الرقابة البيروقراطية : وتتضمن مجموعة واسعة من قواعد والاجراءات والسياسات والصلاحيات الرأسية ووصف العمل الدقيق والآليات الرسمية الاخرى وذلك للتأثير على السلوك وتقييم الاداء وتصحيح الانحرافات غير المقبولة عن المعايير الموضوعية (Goodman et al. , 2007, 363) .

الرقابة الإدارية وأثرها في تماسك المرؤوسين

دراسة تطبيقية في عينة من وزارة العمل والشؤون الاجتماعية العراقية

2- رقابة السوق : وهي نوع يؤكد الى استخدام آليات سوق خارجية مثل التنافس السعري وحصصة السوق النسبية لاقامة معايير تستعمل في النظام الرقابي (Robbins , 2007,527).

3- الرقابة العضوية : غالبا ما تسمى برقابة الزمر او المجموعة Clan Control وتعتمد على سلوك القيم الاجتماعية والتقاليد والمعتقدات المشتركة والسلطة المرنة ووصف اقل للاعمال والثقة بتقييم الاداء واعطاء الثقة ايضا لتصحيح الانحرافات غير المقبولة (Goodman et al. , 2007 ,363).

ويلاحظ الباحث بوجود أنواع أخرى للرقابة الادارية في بعض المنظمات مثلاً رقابة الوزير ورقابة وكلاء الوزارة ورقابة المفتش العام ورقابة التشغيلية على الانتاج والعمليات والرقابة القانونية والتخصصية والرقابة على الخزين والرقابة على جودة المنتجات وصيانة المكنان والرقابة على سلوكية الموارد البشرية والتي يستوجب أن تتسم بالعدالة والشفافية والاستقامة والنزاهة ... الخ

رابعا: مبادئ النظام الرقابي الفعال:

لكي يكون نظام الرقابة فعال يجب أن تتوفر فيه مجموعة من المبادئ والخصائص حتى يكفل له النجاح و الفعالية و يمكن تحديد أهم المبادئ في ما يلي:

1- مبدأ الاقتصادية: النظام الرقابي الجيد هو الذي يمكن تطبيقه بأقل تكلفة ممكنة لذلك ليس من المطلوب تطبيق نظام يحتاج إلى نفقات كبيرة،(Martin&Fellenz 2010,416).

2- مبدأ المرونة: يعني استجابة نظام الرقابة للتغيرات المتوقعة الحدوث في سياسات المنظمة والبيئة دون أن يكون هناك حاجة إلى تغيير جوهري (Chandan,2000 ,298) .

3- مبدأ الموضوعية: يستخدم معلومات تفصيلية يمكن فهمها والاعتماد عليها بمعنى أن لا يتدخل العامل الذاتي في الرقابة، (شريف, 2004, 379) .

4- مبدأ التكامل: يجب أن يتكامل النظام الرقابي مع سائر النظم التنظيمية الأخرى خصوصا النظام التخطيطي (عمليا) إن وسائل التكامل بين التخطيط و الرقابة يجب تحديدها بوضوح، (العامري,2011,249).

5- مبدأ التوقيت : فالتوقيت السليم لايغني بالضرورة السرعة لتقديم المعلومة ولكن المهم بأن تقدم المعلومة بطريقة ووقت مناسب يسمح للادارة من الاستجابة للانحراف الغير مقبول .

6- مبدأ الدقة: الأعتبارات المهمة في تصميم نظام رقابي فعال هو حساسية القياس الرقابي والحساسية تشير الى الدقة التي يمكن فيها القيام بالقياس (Goodman et al. , 2007 ,355).

خامسا: خطوات الرقابة الادارية :- إن العملية الرقابية بشكل عام تتم عبر خطوات (مراحل) متسلسلة تبدأ بتحديد الأهداف وتنتهي باتخاذ إجراءات تصحيحية ، ويمكن أيجازها بما يأتي:

1- تحديد الأهداف : أي تعيين الأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها وعلى هذه الأهداف يستطيع المدراء أن يرسموا ما ينبغي أن يبذله المرؤوسين لبوغيها . ان هدف إدارة المنظمة قد يكون إما هدفا عاما يتمثل في قيام أجهزة الرقابة بإشراف دائم على مستوى نظام الإدارة ككل(ما يطلق بالهدف العام)، وهدفا خاصا ومحددا يتمثل في مراقبة قطاع معين على مستوى نظام الإدارة(ما يطلق بالهدف الخاص) . (خشيم, 2002, 368-369) .



الرقابة الإدارية وأثرها في تماسك المرؤوسين

دراسة تطبيقية في عينة من وزارة العمل والشؤون الاجتماعية العراقية

2- تحديد المعايير: وهي عبارة عن وضع مجموعة من المؤشرات التي ينبغي أن تكون قابلة للقياس وتستمد عادة من الأهداف المخططة التي يسعى كل من المدير والمنظمة الى تحقيقها ، والمعيار وهو رقم محدد لها أو حالة نوعية تسعى للوصول إليها وتعدّها حكماً لقبول أو رفض الانجاز وهذه المعايير تعد أمراً مهماً للمنظمة (Jones & George, 2008, 435) .

3- قياس الأداء الفعلي : هذه الخطوة هي قياس ما حصل أو ما أنجز فعلاً من مهام وأنشطة سواء للعاملين أو الأقسام أو المنظمة بأكملها في مجال المخرجات والمدخلات ويجب أن يكون القياس دقيقاً لمعرفة ما تحقق بالضبط على أرض الواقع لمقارنته ما مخطط وما نفذ فعلاً (Goodman et al., 2007, 301). ويستخلص الباحث أهم الأساليب في الرقابة :

أ- التقارير الادارية ويجب أن تتصف التقارير الادارية بعدد من المميزات وكما يأتي في الجدول:

جدول رقم (1) (فوائد ومساوئ ثلاثة انواع للتقارير الادارية)

ت	الانواع	الفوائد	المساوئ
1	التقارير الاحصائية	- سهولة الملاحظة - فعالة لتوضيح العلاقات	- توفر معلومة محددة - تتجاهل العوامل السلوكية
2	التقارير الشفهية	- أسرع طريقة للحصول على المعلومة - تسمح بالتغذية العكسية الشفهية	- المعلومة يتم تنقيتها - المعلومة لا يمكن توثيقها
3	التقارير الكتابية	- شاملة ومفهومة ورسمية - سهولة بالأرشفة ووضعها بالأضابير الشخصية	تحتاج وقت أكبر لكي يتم تهيأتها

(Sources: Robbins, 2007, 530)

ب- الموازنات التقديرية : تعد اداة تخطيطية ورقابية في الوقت ذاته حيث تمثل خطة مصاغة بالارقام حول النتائج المتوقع تحقيقها لذا فانها اما وحدات نقدية او غير نقدية (كمية) (حمود، 2008، 397).

ت- التفتيش الاداري : وهي احد الاساليب الميدانية في الرقابة الادارية والمقصود بها الجولات التفتيشية التي يقوم بها من له حق المراقبة وهذه الجولات اما ان تكون عامة او خاصة ، دورية او مفاجئة (الحلame، 2010، 201)

ث- الشكاوي : ان الشكاوي التي يرفعها المواطنين ضد عمل معين او موظف معين الى الجهات الرئاسية وسيلة من وسائل الرقابة الشعبية أولاً ، وأنسياب المعلومات المهمة الى السلطة المختصة ثانياً (حبتور، 2009، 219) .

4 - مقارنة النتائج بالمعايير : يتم في هذه المرحلة مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الرقابية لمعرفة مقدار الانحراف عن الاهداف التي حدثت في المرحلة الاولى و المقارنة هي الاجراءات الادارية التي تؤخذ لتحديد مدى الاداء المنجز في فترة زمنية محددة (الهادي والطروانة، 2012، 55- 56) .

5- تقرير المراقب وتصحيح الانحرافات : أن تصحيح الانحرافات هو نشاط مهم للغاية منه تقوية و رفع مستوى الأداء الفعلي ليتساوى فيه مع معايير الأداء الموضوعة ، لغرض تلافي الانحرافات بعد كشف

أسبابها ومعالجتها بغية عدم تكرار حدوثها مستقبلاً، والقرارات المتعلقة بالافعال التصحيحية تستند بقوة الى مهارات المدير التحليلية والتشخيصية (623 , 2002 , Griffin) وهذه المرحلة تمارس عبر الخطوتين) التصحيح الخطوة , و متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية (خشيم , 2002 , 368 - 369).

المبحث الثالث/ الأطار النظري لتماسك المرؤوسين

ان التماسك ما بين ابناء المجتمع كان وما زال أحد السبل في تحقيق المنجزات الحضارية , العلمية, الثقافية, الفنية وأن التقدم العلمي والثقافي بكل أشكاله ما هو إلا نتاج العمل التكاثفي والتعاون , ويضم المبحث متعلقات الفكر الاداري الخاصة بمتغير التماسك المرؤوسين وكما يأتي :

اولاً: المعنى الاصطلاحي للتماسك :-

تعددت معاني التماسك ويتفق أغلب المؤلفين أن المفهوم الشامل للتماسك هو درجة أنجذاب المرؤوسين أحدهم الى الآخر والحافز للبقاء معاً في الوحدة المنظمة, فهو الترابط والتقارب في الأهداف والسلوك والاتجاهات بين الأفراد وأستعداد كل فرد لمساعدة بقية الافراد , ومدى شعور الأفراد بـ كلمة (نحن) ومدى الولاء والتلاحم والتكاتف بين أفراد الوحدة المنظمة . (Robbins & Judge, 2009, 335)

(Kaur&Goyal,2012,1), (Schermerhorn et al.,2011,188) . (Kamsaris&Kougkoulos,2012,2),

وفي ضوء ما تقدم يرى الباحث أنه يمكن القول بأن التماسك هو الحزام الذي يربط افراد الوحدة المنظمة ويبقي العلاقات القائمة فيها بينهم وبالتالي فان الوحدة المنظمة المتماسكة يسودها الود والولاء والاخلاص ويسعى افرادها سوية لتحقيق أهداف مشتركة .

ثانياً: أهمية التماسك :تتجلى في عدد من النقاط وكما يأتي :

1- يعتبر التماسك من العوامل المؤثرة في نجاح الوحدة المنظمة وتحقيق فاعليتها ومن النتائج الايجابية لتماسك الوحدة المنظمة (تحقيق رضا أكبر للعامل , تحسين مستوى أدائه, انتاجية أعلى للمنظمة) .

2- بزيادة التماسك للوحدة المنظمة تزداد احتمالية مشاركة الافراد لنفس الاتجاهات والقيم وأنماط السلوك المساعدة في ممارسة الضغط على الأفراد غير الملتزمين وغير الخاضعين للوحدة المنظمة من أجل الأمثال لمعايير الوحدة المنظمة (حريم , 2009 , 163-164).

3- تساعد في التوضيح والتنبؤ بالسلوكيات الفردية اذ تشكل احد العناصر الهامة في الوحدة المنظمة والمتمثلة في(تحديد الأدوار ,نظم السلوكيات , التركيبية , الخضوع , الامتثال للوحدة المنظمة , التفاعل , التفاضل بالمكانه , التنوع , القيادة...الخ) (Ivancevich & Matteson,2002,319).

4- درجة التماسك لها دور ضمن مجموعة مكونات(القيادة, النماذج ,الحجم ,ادوار الوحدة المنظمة , تنوع المهام) في تحقيق حالة جيدة من الأداء ورضا الافراد وغيرها من المخرجات الأخرى التي تحقق حالة النجاح للوحدة المنظمة (Hellriegel et al.,2001,237).

5- يساعد في أنجاز الاعمال التي لا يمكن أداؤها من قبل الأفراد أنفراداً، استقطاب المواهب والمهارات لمعالجة المشكلات، تشكيل اداة لصنع القرارات مما يتيح ظهور آراء عديدة، تسهيل عملية تغيير سياسات واجراءات المنظمة. (Luthans,1989,375).

6- تحتل المرحلة الثانية ضمن جملة عمليات توديعها الوحدة التنظيمية (التطور، الأنماط، حل الصراعات) لتحقيق حالة الفاعلية للوحدة التنظيمية وهي (الرضا الشخصي، ومحصلة الإنتاج المتحققة) (Daft,2003,271).

ثالثاً: أنواع التماسك : اطلع الباحث على المصادر ذات العلاقة واستشفى من آراء الكتاب والباحثين

المختلفة امكانية تقسيم تماسك المرؤوسين الى نوعين مهمين هما:

أ- تماسك المهمة : هو الأتجذاب للوحدة التنظيمية بسبب حب أداء المهمة بصيغة تعاونية والالتزام بالعمل، ويعكس هذا النوع من التماسك درجة عمل الأفراد معاً لتحقيق أهداف مشتركة

ب- التماسك الاجتماعي : هو درجة امتلاك أفراد الوحدة التنظيمية لعلاقات مقنعة وصداقات مع الأفراد الآخرين فيها. (Bordens&Horowitz,2008,305)

رابعاً: نظريات التماسك :لقد تعددت وتباينت النظريات التي فسرت وعالجت مفهوم التماسك ما بين أفراد الوحدة التنظيمية الواحدة من جهة وما بين أفراد الوحدة التنظيمية الواحدة والوحدات التنظيمية الأخرى من جهة ثانية بسبب تعقد هذه الظاهرة (التماسك) مما يصعب دراستها من جهة واحدة فقط ولغرض الالمام الكامل والشامل لهذه الظاهرة لابد من تناول بعض النظريات وبشكل مختصر وفيما يلي عرض لأهم تلك النظريات:

1- نظرية التحليل النفسي - لفرويد: لقد افترض فرويد (1890) بوجود صراع أساسي بين حاجات الفرد من حيث الاشباع وتوفير مجتمع يشبع كل هذه الحاجات ، وبنى تفسيره للتماسك بين أفراد الوحدة التنظيمية على أساس فرضيتين:الأولى: إن تماسك الفرد مع الآخرين يعتمد على أنماط العلاقات الاجتماعية المبكرة التي تربط الفرد مع الوالدين وخاصة الام. الثانية: إن خبرات أساليب التغذية المبكرة تؤثر في تكوين الشخصية، وإن التماسك مع الآخرين ما هو الا نتاج عن عملية الاشباع لحاجات الطفل.. (معوض، 2000 ، 978).

2- نظرية المقارنة الاجتماعية:- قدمها العالم الأمريكي (Festinger) (1920-1954) ، وقد أكد في بدايتها على تأثير الاتصالات أو التفاعل الاجتماعي من خلال الآراء والاتجاهات وقدمها كنظرية شاملة لتشمل تقييم كل من القابليات والآراء ، و يرى العالم ان الافراد أينما وجدوا فانهم رهن عمليات المقارنة الاجتماعية ومن خلالها يصدرن أحكامهم حول أنفسهم وحول بعض الناس الآخرين، معتمداً في رأيه هذا على نتائج الدراسات التي اجراها (دراسات الاتصال بين الجماعات الصغيرة) (Shaw&Costauzo,1982,170) ، وقُدمت في النظرية فرضيات اساسية ومن أهم هذه الفروض هي: الفرضية الاولى: يسعى الافراد دائماً الى تقويم آرائهم وقدراتهم لتحديد ما اذا كانت صائبة ام خاطئة لانها تحدد سلوكهم بجانب ميلهم الى تقدير الذات العالي ،والفرضية الثانية : ترى ان الاشخاص يحاولون أولاً تقييم آرائهم وقدراتهم موضوعياً من خلال معاييرهم وتقييم واقعهم الموضوعي، وفي حالة تعذر ذلك فانهم يعملون على تقييم أنفسهم بالمقارنة مع آراء وقابليات الآخرين.

والفرضية الثالثة: ترى هذه الفرضية ان دافع الافراد للمقارنة مع الاخرين ينخفض بزيادة التناقض معهم في الاداء والقابليات, (الحلفي , 2005, 54).

3- نظرية الموازنة او الأتساق المعرفي:- هي نظرية قدمت اول مرة عام (1946) من قبل العالم هيدر (Heider) ثم طورت في عام (1958)، وترى هذه النظرية ان تجاذب الافراد بعضهم الى البعض أساسه هو تشابههم في الاتجاهات والاراء والموضوعات العامة، وانهم يجاهدون للتوازن ما بين الاتجاهات العامة للوحدة المنظمة وبين النواحي التي تجذبهم لها والتمسك بأنتمائهم لها (عبد الباقي, 2001, 21).

4- نظرية الابعاد الثلاثة:- صاغها العالم السويدي شوتر (Schutz) ما بين (1955-1967) وقدم تفسيراً موضوعياً لعملية التماسك من زاوية التحليل النفسي حيث يرى ان ميل الفرد وتوجهه نحو الوحدة المنظمة يتم على أساس انسجام سلوك الفرد وخصائصه مع سلوك وخصائص الوحدة المنظمة، ويتحقق هذا الانسجام في ضوء الحاجات المشتركة ما بين الطرفين وهذه الخصائص تتكون مبكراً في مرحلة الطفولة، وقد اوجزها في الآتي: (الأحتواء، السيطرة، العاطفة).

5- نظرية تقويم العلاقة :- ضمن هذه النظرية وضع العالمان (Thibut & Kelley) سنة (1959) معيارين على اساسهما يتم تقويم العلاقات الثنائية، المعيار الاول مستوى المقارنة ، والثاني مستوى مقارنة البدائل ، وبشكل عام فان التماسك على وفق هذه النظرية يمكن ملاحظته بين الوحدة المنظمة اذا كان مستوى الاثابة التي يحصل عليها الفرد من وحدته المنظمة اعلى من مستوى الاثابة التي يمكن ان يحصل عليها من وحدات تنظيمية خارجية توفر له مستوى اثابة بديلة.(Shaw & Costanzo, 1982, 189). وهناك نظريات اخرى وهي (نظرية الهوية الاجتماعية , نظرية التعلم بالملاحظة, نظرية النفاذ الاجتماعي, نظرية برنتس دن - وروجرز, نظرية شيلو ورومر) ويمكن الأستزادة بالرجوع الى صفحات الرسالة بمايتعلق بهذا الجانب.

خامساً:العوامل المؤثرة في التماسك : حدد الباحثون أربعة عوامل (الانتماء , بيئة العمل , التنظيم , التطوير) تسهم في زيادة التماسك وتشجيعه , يمكن عرضها كما يأتي :-

1- الأنتماء للأفراد : أن صيغ الأنتماء للوحدة التنظيمية لتحقيق التماسك بين أفرادها يبني على شروط معينة يمكن تحديدها وكما يأتي :

أ- توافق و تطابق وتشابه و انسجام الافراد : التشابه مؤثر على الكثير من العمليات النفسية التي تحقق حاله المساعدة بين الافراد , فالتشابه يزيد الانجذاب والانجذاب يزيد فرصة المساعدة وفرصة الشعور بالتعاطف (Brehm et al., 2002, 379).

ب- وقت التفاعل و بقاء أفراد الوحدة المنظمة معاً: عندما يقضي الافراد أوقاتاً أكثر مع بعضهم البعض فإنه ستكون لديهم فرصة أكبر لأكتشاف الأهتمامات والخبرات لديهم وأن الصداقة القوية من المحتمل أن تتوجد بين أفراد الوحدة المنظمة الذين يكونون قريبين مدة أطول من بعضهم البعض بصورة أكبر من الافراد البعيدين عن بعض

(McKenna, 2000, 293).

ج- متطلبات الدخول للوحدة المنظمة وزيادة المكانة : أن الصعوبة الأكثر بدخول الوحدة المنظمة تعني الاحتمالية الأعظم بأن تكون متماسكة فعندما تكون متطلبات الدخول صارمة فإن الأفراد يشعرون بقيمة الوحدة المنظمة وأهميتها (McKenna,2000,293)

د- أشباع الحاجات الفردية والشعور بالانتماء للوحدة المنظمة: نلاحظ أن كل وحدة منظمة تختلف عن الأخرى في مدى ما يستطيع أن تقدمه للأفرادها من إشباع لحاجاتهم , فكلما استطاعت مساعدتهم في تحقيق حاجاتهم كلما زاد تماسكهم لها (علاوي ,1998, 57).

2- بيئة العمل : وتضم عدد من العوامل (طبيعة المهمة والأهداف , التشكيل الفيزيائي , الاتصالات, التكنولوجيا) ويعرض الباحث كلاً منها وكما يأتي :

أ-طبيعة المهمة والأهداف : ومن العوامل المؤثرة التي تزيد بدرجة التماسك هي مدى رغبة الأفراد بالعمل وأداء المهام معاً وتشابهة المهمة في تحقيق أهداف الوحدة المنظمة وكون هذه الأهداف مشتركة من قبلهم وزيادة العمليات ذات التداخل والتكالية مع بعضهم البعض (Chaneta et al,2000,35)

ب- التشكيل الفيزيائي : إن الجاذبية بين الأفراد لا تأتي من فراغ، فهناك عوامل تساعد على نشوئها واستمرارها، فالقرب المكاني من العوامل المهمة , ويقصد به القرب الجغرافي وهو يمثل الحد الأدنى من المتطلبات اللازمة لنشوء التجاذب(مكلفين وكروس , 2002, 121).

ج- الاتصالات :إن الاتصال عامل أساسي وشرط مهم لضمان تماسك ونجاح الوحدة المنظمة في أداء وظائفها , وهو عملية ديناميكية معقدة لتبادل الرسائل بين الأفراد وتفسيرها (Mullins &Christy,2010,316).

د- التكنولوجيا : بأستطاعة الوحدة المنظمة ان تصبح متماسكة عندما تدخل أجواء أعمالها لتقنية تكنولوجيا ما وأن الحس القوي للتماسك يمكن أن يطور هذه الوحدة المنظمة التي تستخدم الأجهزة الإلكترونية أذ يشاركون في تبادل المعلومة الإلكترونية ويكونون أكثر تماسكاً من الوحدات المنظمة الأخرى (Bowditch el at., 2008, 157)

3- الجوانب التنظيمية : وتضم عدد من العوامل(الصلاحية , النجاح , التهديدات , المنافسة) ويعرض الباحث كلاً منها وكما يأتي :

أ- صلاحيات الإدارة : إن نجاح الوحدة المنظمة في تحقيق أهدافها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتوافر القيادة المناسبة , فالإداري أو رئيس الوحدة المنظمة تلعب دوراً مهماً في العمل على زيادة تماسك الوحدة المنظمة ورفع الروح المعنوية فيها (علاوي ,1998, 59) .

ب- النجاح : يؤدي نجاح الوحدة المنظمة بتحقيق أهدافها إلى شعور الأفراد بالسعادة المشتركة وارتفاع مستوى طموحهم وحبهم و ولائهم لها وبالتالي زيادة جاذبيتهم والاستمرار في أنتمائهم لها (علاوي ,1998, 58).

ج- التهديدات والمنافسة الخارجية : أن التصاق وتجاذب وتماسك الوحدة المنظمة يميل الى الزيادة عندما يواجه الأفراد تحديات ومنافسة خارجية وتحت هذه الظروف فإن الأفراد يشعرون بقيمة قدرة وحدتهم المنظمة للتغلب على التحديات والمنافسة الخارجية ان لم يستطيع حل المشاكل فردياً (McShane&Glinow,2007,142) .

الرقابة الإدارية وأثرها في تماسك المرؤوسين

دراسة تطبيقية في عينة من وزارة العمل والشؤون الاجتماعية العراقية

4- تطوير الوحدة المنظمة :- عرض عدة باحثين مراحل تطور الوحدة المنظمة أذ تتأثر تماسك الافراد بالطريقة التي يتطوروا فيها ويمكن تحديدها بخمسة مراحل وهي (بدء التكوين , الاضطراب والاختلاف , تكوين المعايير , الأداء , التحلل)(Nazzero & Strazzabosco, 2009, 16).

ويلمس الباحث أن العوامل المؤثرة على التماسك والتي تم ذكرها بعضها يمكن التحكم بها في ظل قيادي المنظمة وبعضها لايمكن التحكم به أذ تمثل واقع مفروض ولذلك يجب على المنظمة إعطاء أهمية للعوامل التي يمكن التحكم بها للسيطرة على درجة التماسك بين أفراد الوحدة المنظمة.

المبحث الرابع/ الجانب الميداني

يعرض هذا الجزء من البحث نتائج الجانب الميداني ويضم ما يأتي:-

أولاً :- عرض وتحليل عينة الدراسة:- يعرض جدول (2) البيانات الشخصية لعينة الدراسة حيث ظهر للباحث حسب البيانات أن نسبة الذكور و الأناث (49%, 51%) على التوالي , أما المؤهل العلمي فقد بلغ خريجي (الدراسات العليا , البكالوريوس, الدبلوم , دون الدبلوم) نسبتهم (5% , 49% , 27% , 19%) على التوالي مما يدل اعتماد تشكيلات الوزارة بصورة كبيرة على ذوي الشهادة (البكالوريوس والدبلوم) وهذا شيء جيد لكونهم ذو كفاءة أكثر في أداء مهامهم, وفيما يتعلق بعمر أفراد عينة الدراسة فإن فئة (20- أقل من 30) نسبتهم (29%) فقد تركز العدد الأكبر ضمن فئة (30- أقل من 40) والبالغة نسبتهم أما فئة (40- أقل من 50) نسبتهم (16%), وفئة (50- أقل من 60) بنسبة (10%) والعدد الأقل ضمن فئة (60 فأكثر) والبالغة بنسبة (3%), والبيانات الأخيرة الشخصية الخاصة بعدد سنوات الخدمة في الوظيفة فكانت (دون 5 سنوات) بلغ النسبة (26%) وتتركز العدد الأكبر ضمن فئة (5- أقل من 10) والبالغة بنسبة (32%) وفئة (10- أقل من 20) بلغت النسبة (18%) أما فئة (20- أقل من 30) بلغت النسبة (15.5%) والعدد الأقل ضمن فئة (30 فأكثر) والبالغة بنسبة (8.5%) مما يعكس مستوى جيد من الخبرة للتعبير عن مستوى متغيرات الدراسة المبحوثة مما يعني موضوعية أرائهم وجهودهم . ويمكن ملاحظة تفصيل أكثر في الجدول وكما يأتي :

جدول (2) عرض لخصائص عينة البحث

البيانات الشخصية	النوع الاجتماعي					المؤهل العلمي					المجموع
	ذكر	انثى	دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	أقل من دبلوم					
الأعداد	124	130	13	124	69	48					
النسبة	49%	51%	5%	49%	27%	19%					
البيانات الشخصية	العمر					سنوات الخدمة في الوظيفة					
	20 - أقل	30 - أقل	40 - أقل	50 - أقل	60 فأكثر	دون 5 سنوات	5 - أقل	10 - أقل	20 - أقل	30 فأكثر	
الأعداد	74	106	41	24	9	66	82	46	39	21	
النسبة	29%	42%	16%	10%	3%	26%	32%	18%	15.5%	8.5%	

المصدر : من أعداد الباحث

الرقابة الإدارية وأثرها في تماسك المرؤوسين

دراسة تطبيقية في عينة من وزارة العمل والشؤون الاجتماعية العراقية

ثانياً :- عرض وتحليل مستوى متغيرات الرقابة الادارية :- يتضح من بيانات جدول (3) أن متغير الرئيسي وهو الرقابة الادارية والمتغيرين الفرعيين (عملية الرقابة الادارية وأنواع الرقابة الإدارية) بلغ الوسط الحسابي لهم (3.55, 3.41, 3.70) على التوالي من أصل المقياس الخماسي والذي تجاوز جميعهم الوسط الفرضي والبالغ (3) , أما الانحراف المعياري لهم بلغ (0.57, 0.58, 0.69) على التوالي مما يعني تجانس في أجابات العينة وتمحورها في اتجاه واحد حول قيمة (3) بدلالة أنخفاض شديد لمعامل الاختلاف لتأثيرات المستجيبين فقد بلغت (16%, 17%, 19%) على التوالي وأن أكبر وسط حسابي هو للفقرة الثالثة لأدراك الرقابة التي تنص (أستوعب أهمية القيام بعملية الرقابة الادارية على انجازات الوحدة المنظمة) فبلغت (4.16) من أصل المقياس الخماسي والذي تجاوز الوسط الفرضي والبالغ (3) وبلغ الانحراف المعياري (0.58) مما يعني تجانس في أجابات العينة ومدى استيعابهم لأهمية القيام بعملية الرقابة الادارية وتمحورهم في اتجاه واحد حول قيمة (3) بدلالة معامل الاختلاف لتأثيرات المستجيبين فقد بلغت (20%) , وأصغروسط حسابي هوالفقرة الثالثة لتحديد المعايير التي تنص (تتناغم المعايير مع الأهداف الموضوعية بشكل عام ولجميع أقسام تشكيلات الوزارة) فبلغت (2.89) من أصل المقياس الخماسي والذي أقل من الوسط الفرضي والبالغ (3), وبلغ الانحراف المعياري (1.25) مما يعني تشتت نوعا ما في أجابات العينة بعدم معرفتهم بوضوح للمعايير وعدم تناغمها مع الاهداف المثبتة لتشكيلات الوزارة وتبعثر محورها في أكثر من اتجاه حول قيمة (3) بدلالة معامل الاختلاف لتأثيرات المستجيبين فقد بلغت (43%) وتفصيل أكثر في الجدول وكما يأتي :

جدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير الرقابة الادارية

المتغيرات الفرعية	المتغيرات الثانوية	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
عملية الرقابة الادارية	الرقابة الإدارية	1	3.94	1.05	27.0
		2	3.21	1.30	0.40
		3	4.16	0.84	0.20
		4	3.58	1.00	0.28
		5	2.93	1.43	0.49
	المعدل العام		3.65	0.75	0.21
	الأهداف	1	3.88	1.16	0.30
		2	3.38	0.98	0.29
		3	3.20	1.08	0.34
		4	3.57	1.08	0.30
		5	3.65	1.27	0.35
	المعدل العام		3.54	0.80	0.23
	المعايير	1	2.98	1.36	0.46
		2	3.00	1.37	0.46
		3	2.89	1.25	0.43
		4	3.91	1.02	0.26



الرقابة الإدارية وأثرها في تماسك المرؤوسين

دراسة تطبيقية في عينة من وزارة العمل والشؤون الاجتماعية العراقية

0.31	1.15	3.73	5		عملية الرقابة الادارية
0.26	0.86	3.30	المعدل العام		
0.47	1.47	3.16	1	قياس الاداء	
0.44	1.32	3.01	2		
0.31	1.01	3.25	3		
0.36	1.13	3.13	4		
0.41	1.32	3.24	5		
0.31	0.97	3.16	المعدل العام		
0.29	1.04	3.55	1	المقارنة	عملية الرقابة الادارية
0.27	1.00	3.69	2		
0.33	1.04	3.13	3		
0.35	1.11	3.17	4		
0.35	1.10	3.17	5		
0.21	0.69	3.34	المعدل العام		
0.26	0.94	3.57	1	تقرير المراقب وتصحيح الانحرافات	
0.42	1.36	3.26	2		
0.44	1.36	3.11	3		
0.25	0.96	3.91	4		
0.22	0.88	3.99	5		
0.21	0.76	3.57	المعدل العام		
0.17	0.58	3.41	المعدل العام لعملية الرقابة الادارية		
0.26	1.02	3.98	خارجية		أنواع الرقابة الادارية
0.22	0.88	4.07	داخلية		
0.46	1.36	2.99	سابقة		
0.23	0.90	3.86	لاحقة		
0.26	1.01	3.90	متزامنة		
0.41	1.41	3.43	دورية		
0.30	1.10	3.68	فجائية		
0.28	1.01	3.67	مستمرة		
0.19	0.69	3.70	المعدل العام لأنواع الرقابة		
0.16	0.57	3.55	المعدل العام الرقابة الادارية		



الرقابة الإدارية وأثرها في تماسك المرؤوسين

دراسة تطبيقية في عينة من وزارة العمل والشؤون الاجتماعية العراقية

ثالثاً :- مستوى متغيرات تماسك المرؤوسين : يتضح من بيانات جدول (4) أن الوسط الحسابي العام لتماسك المرؤوسين (3.65) من أصل المقياس الخماسي والذي تجاوز الوسط الفرضي والبالغ (3) , أما الانحراف المعياري للتماسك بلغ (0.57) مما يعني تجانس في أجابات العينة وتمحورها في اتجاه واحد حول قيمة (3) بدلالة انخفاض معامل الاختلاف لتأثيرات المستجيبين فقد بلغت (16%) أما أكبر وسط حسابي هو الفقرة الأولى من أدراك التماسك التي تنص (أسعى لمساعدة زملاء عملي في أعمالهم) فبلغت (4.37) من أصل المقياس الخماسي والذي تجاوز الوسط الفرضي والبالغ (3) وبلغ الانحراف المعياري (0.82) مما يعني تجانس في أجابات العينة بمساعدة زملائهم في العمل وتمحورهم في اتجاه واحد حول قيمة (3) بدلالة معامل الاختلاف لتأثيرات المستجيبين فقد بلغت (19%) وأن أصغر وسط حسابي هو الفقرة الثالثة لأنتماء الأفراد التي تنص (يصعب عليّ التكيف مع زميل عمل جديد) فبلغت (2.85) من أصل المقياس الخماسي والذي كان أقل من الوسط الفرضي والبالغ (3) وبلغ الانحراف المعياري (1.12) مما يعني تشتت في أجابات العينة وقلت التكيف مع الزميل الجديد وتمحورهم في أكثر من اتجاه حول قيمة (3) بدلالة معامل الاختلاف لتأثيرات المستجيبين فقد بلغت (39%) .

جدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير تماسك المرؤوسين

المتغيرات الفرعية	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
ادراك التماسك	1	4.37	0.82	0.19
	2	4.21	0.99	0.24
	3	3.42	1.22	0.36
	4	3.72	1.05	0.28
	5	4.13	0.98	0.24
المعدل العام		3.97	0.67	0.17
الانتماء للأفراد	1	3.80	0.86	0.23
	2	3.91	1.06	0.27
	3	2.85	1.12	0.39
	4	4.06	0.95	0.23
	5	3.52	1.21	0.35
المعدل العام		3.63	0.63	0.17
بيئة العمل	1	3.79	0.93	0.24
	2	3.69	1.01	0.27
	3	3.69	1.01	0.27
	4	3.71	1.02	0.28
	5	3.24	1.24	0.38
المعدل العام		3.62	0.66	0.18
جوانب تطبيقية	1	3.17	1.36	0.43
	2	2.96	1.35	0.46
	3	4.28	0.89	0.21



الرقابة الإدارية وأثرها في تماسك المرؤوسين

دراسة تطبيقية في عينة من وزارة العمل والشؤون الاجتماعية العراقية

0.32	1.12	3.46	4	
0.29	1.01	3.51	5	
0.23	0.81	3.47	المعدل العام	
0.33	1.14	3.48	1	تطور الوحدة التنظيمية
0.25	0.96	3.89	2	
0.27	1.04	3.89	3	
0.34	1.11	3.25	4	
0.33	1.09	3.30	5	
0.22	0.80	3.56	المعدل العام	
0.16	0.57	3.65	المعدل العام لتمامسك المرؤوسين	

رابعاً:- أختبار فرضيات العلاقات الارتباطية : من بيانات جدول (5) يتضح تحقيق علاقة ارتباط عالية نوعاً ما وبالغة (0.431) بين الاجمالي العام للرقابة الإدارية والاجمالي العام لتماسك المرؤوسين , مما يبين توافق كبير لتأثيرات المستجيبين مما يثبت الحالة الايجابية لكليهما وبمستوى معنوية (0.01) مما يدعم قبول الفرضية الرئيسية رقم (1) والتي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرقابة الإدارية وتماسك المرؤوسين) وكذلك كانت جميع العلاقات بين الاجمالي العام للرقابة الإدارية بتماسك المرؤوسين إذ يلاحظ تحقيق علاقات طردية وأيجابية والممتدة بين (0.349-0.520) وجميعها ذات مستوى معنوية (0.01) . ويمكن توضيح العلاقات الارتباطية للمتغيرات الفرعية بأن تحليل العلاقة ما بين أجمالي عملية الرقابة الإدارية وتماسك المرؤوسين تحقق علاقة ارتباط طردية ايجابية وعالية وبالغة (0.520) وكانت قيم العلاقات الارتباطية مع المتغيرات الفرعية للتماسك ممتدة بين (0.310 - 0.598) وجميعها علاقات طردية ايجابية مقبولة وذات مستوى معنوية (0.01) أماعلاقة تحديد الاهداف مع الجوانب التنظيمية فقد ظهرت في بيانات الجدول علاقة طردية ايجابية وبالغة (0.037) ولكنها غير معنوية , رغم ذلك لم تؤثر هذه العلاقة بالقيمة الاجمالية مما يدعم قبول الفرضية الفرعية (1-1) . أما تحليل العلاقة ما بين أنواع الرقابة الإدارية مع تماسك المرؤوسين :- تحقق علاقة ارتباط طردية ايجابية وعالية وبالغة (0.413) وأمتدت قيم العلاقات الارتباطية مع المتغيرات الفرعية للتماسك بين (0.333 - 0.402) وجميعها علاقات طردية ايجابية وذات مستوى معنوية (0.01) ما عدا علاقة الرقابة المتزامنة مع الجوانب التنظيمية فهي علاقة عكسية وبالغة (-0.043) ورغم ذلك يدعم الباحث قبول الفرضية الفرعية (1-2)



الرقابة الإدارية وأثرها في تماسك المرؤوسين

دراسة تطبيقية في عينة من وزارة العمل والشؤون الاجتماعية العراقية

جدول رقم (5) العلاقات الارتباطية

الرقابة		أدراك التماسك	الانتماء للأفراد	بيئة العمل	جوانب تنظيمية	تطور الوحدة المنظمة	التماسك
عملية الرقابة الإدارية	ادراك الرقابة	.322**	.215**	.253**	.509**	.355**	.407**
	تحديد الاهداف	.305**	.185**	.298**	.037	.438**	.307**
	تحديد المعايير	.264**	.170**	.238**	.478**	.343**	.380**
	قياس الاداء	.343**	.363**	.277**	.604**	.406**	.496**
	المقارنة	.345**	.308**	.291**	.317**	.209**	.367**
	التقرير المراقب وتصحيح الانحرافات	.267**	.206**	.303**	.463**	.372**	.383**
	اجمالي عملية الرقابة	.360**	.310**	.356**	.598**	.467**	.520**
	خارجية	.391**	.367**	.367**	.073	.279**	.352**
	داخلية	.294**	.331**	.243**	.041	.309**	.290**
	سابقة	.390**	.342**	.290**	.582**	.319**	.485**
انواع الرقابة الإدارية	لاحقة	.350**	.252**	.284**	.178**	.283**	.325**
	متزامنة	.212**	.145*	.212**	-.043	.212**	.144*
	دورية	.062	.031	.105	.207**	.239**	.154*
	فجائية	.382**	.208**	.303**	.256**	.284**	.351**
	مستمرة	.311**	.209**	.263**	.323**	.320**	.355**
	اجمالي انواع الرقابة	.402**	.354**	.366**	.333**	.384**	.4
							13**
	أجمالي العام للرقابة	.440**	.349**	.431**	.520**	.496**	.431**

** مستوى معنوية (0.01) ، * مستوى معنوية (0.05)

خامساً: - اختبار فرضيات الأثر: يتضح من بيانات جدول (6) أن أثر محور الرقابة الإدارية بتماسك المرؤوسين عالي وذلك بظهور قيم معامل الاختبار بمستوى معنوية (0.00) البالغة (164.2) وأمتدت قيم معامل الأثر ما بين (67.1 - 109.9) للمتغيرات الفرعية الخاصة بالتماسك بمستوى معنوية (0.00) مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية (2) والتي تنص (يوجد أثر للرقابة الإدارية بتماسك المرؤوسين) وهذا شيء كان يتوقعه الباحث على ضوء المقابلات التي أجراها أثناء ملئ أفراد العينة الاستبانة ، ويمكن توضيح الفرضيات الفرعية الأخرى حيث يستشف الباحث من قيمة (F) والبالغة (148.1) بوجود أثر لعملية الرقابة الإدارية بتماسك المرؤوسين بمستوى معنوية (0.00) وأمتدت قيم معامل الأحذار ما بين (51.1-136.2) للمتغيرات الفرعية الخاصة بالتماسك بمستوى معنوية (0.00) وبذلك ظهرت ثلاثون علاقة أثر لمتغيرات عملية الرقابة الإدارية بتماسك المرؤوسين جميعهم ذات مستوى معنوي (0.00) ماعدا أثر المقارنة بتطور الوحدة المنظمة ذات مستوى معنوي (0.01) وأثر تحديد الأهداف بالجوانب التنظيمية بمستوى معنوي (0.05) ولكنها لم تؤثر بالقيمة الاجمالية مما يدعم قبول الفرضية (1-2)، اما أثر أنواع الرقابة الإدارية بتماسك المرؤوسين فقد ظهرت قيمة (F) والبالغة (93.6) بوجود أثر لأنواع الرقابة الإدارية بتماسك المرؤوسين بمستوى معنوية (0.00) وأمتدت قيم معامل الأحذار ما بين (40.4 -



الرقابة الإدارية وأثرها في تماسك المرؤوسين

دراسة تطبيقية في عينة من وزارة العمل والشؤون الاجتماعية العراقية

68.5) للمتغيرات الفرعية الخاصة بالتماسك بمستوى معنوية (0.00) وبذلك ظهرت أربعون علاقة أثر لمتغيرات أنواع الرقابة الإدارية بتماسك المرؤوسين جميعهم ذات مستوى معنوي (0.00) ماعدا أثر الخارجية والداخلية والمتزامنة بجوانب التنظيمية بمستوى غير معنوي وأثر الرقابة اللاحقة بالجوانب التنظيمية بمستوى معنوي (0.01) وأثر الرقابة الدورية بأدراك التماسك والانتماء للأفراد بمستوى غير معنوي وأثرها ببيئة العمل بمستوى معنوي (0.05) لكنها لم تحقق تأثير يذكر مما يدعم قبول الفرضية (2-2) .

جدول رقم (6) تحليل الأبعاد الخطي البسيط لأثر الرقابة الإدارية بتماسك المرؤوسين

الرقابة						التماسك
أدراك التماسك	الانتماء للأفراد	بيئة العمل	جوانب تنظيمية	تطور الوحدة المنظمية	التماسك	
***33.8	***20.8	***31.9	***90.7	***36.4	***68.7	ادراك الرقابة
***27.19	***23.9	***36.8	5.77	***71.8	***46.2	تحديد الاهداف
***20.9	***14.7	***22.8	***71.8	***44.4	***55.5	تحديد المعايير
***31.3	***37.5	***23.2	***130.3	***52.4	***86.5	قياس الاداء
***24.5	***24.7	***23.09	***31.7	***10.4	***35.8	المقارنة
***23.5	***27.8	***45.6	***76.6	***57.5	***77.6	تقرير المراقب وتصحيح الانحرافات
***56.3	***51.1	***62.8	***136.2	***96.8	***148.1	اجمالي عملية الرقابة
***33.7	***46.05	***35.3	3.46	***22.01	***37.5	خارجية
***22.07	***38.8	***15.9	1.72	***25.3	***26.9	داخلية
***37.3	***30.9	***22.1	***103.6	***22.5	***66.06	سابقة
***22.8	***16.9	***17.5	7.30	***21.8	***26.4	لاحقة
***17.06	***14.1	***17.4	0.016	***17.6	***15.6	متزامنة
0.268	1.014	5.161	***17.3	***17.5	***10.1	دورية
***34.2	***13.01	***26.7	***15.8	***29.2	***37.5	فجائية
***29.5	***20.9	***22.4	***30.5	***38.3	***47.2	مستمرة
***56.9	***50.5	***52.2	***40.4	***68.5	***93.6	اجمالي انواع الرقابة
***75.3	***67.1	***75.8	***98.3	***109.9	***164.2	اجمالي العام للرقابة

*** مستوى معنوية (0.00) ، ** مستوى معنوية (0.01) ، * مستوى معنوية (0.05)

المبحث الخامس : (الاستنتاجات والتوصيات)

الاستنتاجات: يمكن تحديدها بشكل مختصر كما يأتي :

- 1- يتضح أن قيادات وزارة العمل والشؤون الاجتماعية قد أولت الأهتمام بالرقابة الادارية وبما يحقق حالة من التماسك الشديد بين المرؤوسين وبذلك يحقق علاقة طردية بين المتغيرين .
- 2- أستشف الباحث أن قيادات الوزارة قد أهتمت بأثر الرقابة الادارية وكيفية تنفيذها ميدانياً بما يتعلق بخطواتها وانواعها بتماسك المرؤوسين وبذلك اصبحت مستويات تشكيلات الوزارة بحالة من التناغم الشامل لأعمالهم .
- 3- تحقق التماسك المهني والاجتماعي العالي ما بين المرؤوسين مما يعزز ادائهم وعملهم داخل تشكيلات الوزارة .

الرقابة الإدارية وأثرها في تماسك المرؤوسين

دراسة تطبيقية في عينة من وزارة العمل والشؤون الاجتماعية العراقية

4- تبين ان دور رؤساء الاقسام محدد بأطار عام حدده السيد الوزير والمدير العام ضمن تشكيلات الوزارة مما حدّ بهم ضئالة دورهم القيادي المؤثر في مرؤوسيههم مما أثر في تعميم ذلك التماسك والتلاحم الوظيفي للمرؤوسين .

5- استنتج الباحث عدم وجود دور فعال لبعض المسؤولين في تطبيق العدالة وحل الصراعات ما بين المرؤوسين وعدم قيامهم بجذبهم اليهم ليكونوا الساندين والمعززين لادائهم المهني من جهة والقاضين لمشاكلهم ومعاناتهم من جهة اخرى ، مما ابعدهم عن دورهم في تحفيز المرؤوسين من اجل الاداء الافضل في تشكيلات الوزارة .

6- استشف الباحث ان العلاقات ما بين المرؤوسين ضمن نطاق المستوى الوظيفي الواحد تتمتع بمستوى من القبول يتعدى ذلك الدور الوظيفي ليشمل العلاقات الانسانية وحالات التأخي والمحبة فيما بينهم ولكن هناك حالة من الاختلاف لمرؤوسين اخرين فلا يجدون في مهامهم الوظيفية ملاذاً لاتشاء وتمتين العلاقات الانسانية والاجتماعية فيما بينهم مما اثر على مستوى اداء تلك الفئة وجعل حالة الاهمال والتفكك السمة الغالبة فيهم رغم محدودية تلك الفئة

التوصيات :- يمكن تحديدها بشكل مختصر كما يأتي :

1- ضرورة أهتمام الوزارة بتعزيز درجة التماسك ما بين المرؤوسين وتعظيم نسبتها بجعلها عالية وعلى الوزارة القيام بأجراء تنقلات للكادر ما بين تشكيلات الوزارة للكوادر النخبة المتميزة الحاصلة على درجات تماسك عالية مع جميع المرؤوسين الآخرين دون ذلك المستوى لتفعيل هذا التماسك ونقل الخبرة والمعرفة الميدانية.

2- إعطاء دور أكبر لرؤساء الأقسام في حل المشاكل وأتخاذ القرارات والأجراءات التصحيحية المناسبة وأعطاء الصلاحيات اللازمة لهم لكونهم بتماس مباشر مع مرؤوسيههم وهم أفضل جهة رقابية .

3- على المراقب الأهتمام بتطبيق مبادئ العدالة والشفافية ما بين المرؤوسين وبناء علاقات جيدة ومثمرة بالعمل.

4- اتباع حالة من الشد والمرونة بين المرؤوس والآخر لتوضيح حالات الاساءة والاهمال والتفكك الحاصلة في ميدان العمل وذلك باعلامهم بان استمرار تلك الحالة سوف يعرضهم الى تطبيق القوانين الصارمة ازانهم ويعتبرونهم مرؤوسين دون المستوى المطلوب وهذا شيء لا اعتقد هو مبتغى لاي مرؤوس مهما كان درجته الوظيفية.

*ويمكن الافادة من المزيد في الاستنتاجات بالرجوع الى صفحات الرسالة .

المصادر :-

الكتب العربية

1- ديوان الرقابة المالية ، مجلس المعايير المحاسبية والرقابية ، (2000) ، دليل التدقيق رقم (4) دراسة وتقويم نظام الرقابة الداخلية

2- الحلامة ، محمد عزات والمدادحة ، أحمد نافع ، (2010) ، المفاهيم الحديثة في علم الإدارة ، الطبعة الأولى ، الإثراء للنشر والتوزيع / عمان - الأردن ومكتبة الجامعة /الشارقة.



الرقابة الإدارية وأثرها في تماسك المرؤوسين

دراسة تطبيقية في عينة من وزارة العمل والشؤون الاجتماعية العراقية

- 3- الحديثي , جاسم محمد خلف , (2009) , رقابة وتقييم الأداء الحكومي (دراسة تحليلية وتطبيقية لواقع الأنظمة الادارية والمالية والاقتصادية وآفاق تطويرها في العراق مابين عامي 1920-2003) , الطبعة الأولى , مكتبة الأهلية للنشر والتوزيع /عمان - الأردن.
 - 4- الحفيظ , إخلاص محمد عبد و باهي , مصطفى حسين , (2001), علم الاجتماع , مركز الكتاب للنشر , القاهرة - مصر .
 - 5- الطروانة , حسين أحمد والهادي ,توفيق صالح عبد , (2012) ,الرقابة الإدارية , الطبعة الاولى ,دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع /عمان -الأردن .
 - 6- العامري,صالح مهدي,والغالبى,طاهر, (2011), الإدارة والأعمال , الطبعة الثالثة ,دار وائل للنشر والتوزيع, /عمان - الأردن.
 - 7- البرنوطي ,سعاد نائف , (2001) ,الادارة (أساسيات إدارة الاعمال) , الطبعة الرابعة , دار وائل للنشر والتوزيع, /عمان - الأردن.
 - 8- حبتور ,عبد العزيزصالح , (2009), مبادئ الادارة العامة , دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة , /عمان - الأردن .
 - 9- حريم ,حسين, (2009), السلوك التنظيمي :سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال , الطبعة الثالثة , دار حامد للنشر والتوزيع /عمان - الأردن .
 - 10- خشيم , مصطفى عبد الله أبو القاسم , (2002), مبادئ علم الإدارة العامة, دار النهضة العربية, /بنغازي - ليبيا.
 - 11- حمود , خضير كاظم و اللوزي , موسى سلامة , (2008) , مبادئ إدارة الأعمال الطبعة الأولى , الإثراء للنشر والتوزيع / عمان - الأردن .
 - 12- شريف , علي , (2004), الإدارة المعاصرة , الدار الجامعية, /الإسكندرية - مصر .
 - 13- عبد الباقي, صلاح الدين محمد, (2001). السلوك الإنساني في المنظمات , المكتب الجامعي الحديث , /الإسكندرية - مصر .
 - 14- علاوي , محمد حسن , (1998) ,مدخل في علم النفس , الطبعة الأولى ,مركز الكتاب للنشر/القاهرة - مصر .
 - 15- معوض , خليل ميخائيل, (2000), علم النفس الاجتماعي, دار الفكر الجامعي/ الإسكندرية - مصر.
 - 16- مكلفين , روب و كروس , ريتشارد , (2002) مدخل الى علم النفس الاجتماعي , ترجمة ياسمين حداد , موفق الحمداني , فارس حلمي , دار وائل للنشر/ عمان - الأردن .
- البحوث والدوريات العربية
- 17- ابو هذاف , ماجد محمد سليم , (2006) ,تقويم وتطوير الاداء الرقابي لديوان الرقابة المالية والادارية , دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في قطاع غزة ,رسالة ماجستير مقدمة الى الجامعة الإسلامية - كلية التجارة في غزة / فلسطين .



الرقابة الإدارية وأثرها في تماسك المرؤوسين

دراسة تطبيقية في عينة من وزارة العمل والشؤون الاجتماعية العراقية

18- ألعلي ، ماجد رحيمة، (2005) التماسك الاجتماعي لدى المواطن العراقي في المؤسسات الاجتماعية المتعددة من وجهة نظر موظفي الدولة ، رسالة ماجستير مقدمة الى الجامعة المستنصرية – كلية الآداب / بغداد .

19- بصديق ،فاطمة الزهراء وعطاب ، حميدة ، (2010) ، أثر الرقابة الادارية على الاداء الوظيفي ،دراسة حالة الأستاذ الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المديّة ، بحث مقدم الى جامعة المديّة / الجزائر.

20- صبار ، فداء عبد المجيد ، (2012) ،مدى التزام شعب الرقابة والتدقيق الداخلي في الجامعات الحكومية بالمعايير المهنية الحديثة ،مجلة كلية المأمون الجامعة العدد(19)/ بغداد – العراق .
الكتب الأنكليزية :

- 21- Brehm,S. & Kassin, S. & Fine, S. (2002) Social Psychology, 5th ed. , Houghton mifflon. Com, New York, U.S.A.
- 22- Bowditch,James L., Buono,Anthony F.,Stewart ,Marcus M.,(2008),A Primer on Organizational Behaviour,7th ed., John Wiley and Sons,Inc. westford.
- 23- Bordens,Kenneth S.& Horowitz,Irwin A., (2008),Social Psychology,3th ed.,Freeload Press , U.S.A.
- 24- Chandan,J.S., (2000), Management :Theroy & Practice, Vikas publishing House, New York , U.S.A.
- 25- Daft, Richard L. (2003). Management ,6th ed: Thomson, South Western, Australia.
- 26- Goodman ,Stephen H.& Fandt, Patricia M.& Michlitsch, Joseph F.& Lewis, Pamela S.,(2007) ,Management : Challenges for Tomorrow's Leaders, Thomson south-western , china.
- 27- Griffin, Ricky W.,(2002), Management,7th ed.,Houghton Mifflin Company , U.S.A.
- 28- Hellrigel,Don & Slocum Jr.,John W.& Woodman,Richard W., (2001), Organizational Behavior,9th ed., South-Western College Publishing-Thompson Learning, , U.S.A.
- 29- Ivancevich,John M.& Matteson,Michael T., (2002), Organizational Behaviour & Management ,6th ed., McGraw –Hill , U.S.A.
- 30- Jones, Gareth R.& George Jennifer M, (2008) , Management ,5th ed., McGraw –Hill, U.S.A.
- 31- Luthans,Fred, (1989), Organizational Behavior,11th ed., McGraw- Hill ,Boston
- 32- Martin,Jonn & Fellenz,Martin, (2010), Organizational Behaviour & Management , 4th ed., Zrinski, Croatia.
- 33- McKenna,Eugene ,(2000),Business Psychology and Organisational Behaviour , 3th ed., Psychology Ltd, U.S.A .
- 34- McShane, Steven L., & Glinow, Mary Ann Von, (2007), Organizational Behaviour, McGraw –Hill, U.S.A.
- 35- Mullins, Laurie J., (2010), Management & Organizational Behaviour 9th ed., Financial Times Prentice Hall, England.
- 36- Nazzaro Ann-Marie & Strazzabosco Joyce ,(2009),Group Dynamice And Team Building ,7th ed., World Federation of Hemophilia , U.S.A.
- 37- Robbins,Stephen P.&Coulter,Mary,(2007),Management, 9th ed., prentice Hall , U.S.A.
- 38- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A.,(2009), Organizational Behaviour, 13th ed., Pearson prentice Hall , U.S.A.

- ## البحوث و الدوريات الأنكليزية:

- 43- Chaneta ,(2000),Groups and Groups Behavior,From Journal of Comprehensive Research,No.5
- 44- Kaur,Simranjeet &Goyal,Ms.Raman,(2012),Fuzzy Logic Based Decision Support System for Poor Team Choesiveness , Internation Journal for Science and Emerging Technologies with Latest Issn No2250-3641.
- 45- Kamsaris,Dimitrios&Kougkoulos,Stefanos,(2012),Construction Project Management and the effects of Project team Cohesion,Pm World Journal by www.pmworldjournal.net .

ملحق (5) الهيكل التنظيمي لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية العراقية





Impact of Administrative Control on subordinates coherence

Abstract:

the system of Administrative Control in organizations meets the need to check on the optimal use and proper resources and conservation to achieve the objectives sought by the organization, hence the system of Administrative Control is part of the overall system in any organization that has undergone evolution always to be able to keep up with progress in the development of other sciences, and that the growth of coherence between subordinates in the organization means the ability to influence the opinions, ideas and attitudes to change it for directions the organization and its values and this is reflected positively on the coherence of the organization, the researcher interest of the impact of administrative control in the cohesion of subordinates within the Ministry of Labour and Social Affairs and the researcher used a random sample of the total (254) Questionnaires to measure variables Using package SPSS ready, and most important finding is a correlation extrusive High somewhat between management control and cohesion of subordinates and the level of significantly as well as the existence of the effect of controlled administrative consolidation of subordinates, and the presence of the coherence of professional and social high among subordinates, thus enhancing their performance and their work within the formations of the ministry, the most important recommendation is the need to Ministry's interest in promoting the degree of coherence between subordinates and maximize it and the ministry of making the movements of a cadre between formations ministry for outstanding elite cadres winning high cohesion with all other subordinates below that level to activate these coherence and the transfer of expertise and knowledge in the field.

KEY WORDS / Independent (administrative control) and the variables of subparagraph (process control, administrative and variables secondary is the realization of control, setting goals, setting standards, measuring actual performance, comparing the results, the report of the Comptroller and patch) and the variable sub-second is (types of Administrative Control and variables secondary is external, internal, pre-, post-, concurrent, periodic, sudden, persistent) and effector (subordinates cohesion) and sub-variables (Everybody knows the concept of cohesion, belonging, work environment, organization, development of organizational unit).