

جامعة محمد الصديق بن يحي  
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية  
قسم علم الإجتماع



عنوان المذكرة:

الرقابة الإدارية بالرضا الوظيفي

في المؤسسة الصناعية

دراسة ميدانية في مؤسسة دباغة الجلود -جيجل-

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبة:

❖ حيتامة العيد

❖ معمري سهام

السنة الجامعية: 2016/2015

## كلمة شكر

الشكر لله و الحمد لله كثيرا على نعمه، و الذي وفقنا لإتمام هذا البحث.

أتقدم بالشكر الجزيل و العرفان الكبير إلى المشرف

الأستاذ "محمد سامية العبيد" الذي تكرمه بتقبول الأشراف

و ساعدني و امد لي كل العون في هذا العمل العلمي المتواضع

بإرشاداته وتوجيهاته.

كما أتقدم بالشكر إلى جميع الأساتذة الذين قاموا بتكويننا طول فترة

دراستنا الجامعية، كذلك أتقدم بالشكر والتقدير لعمال

مؤسسة جامعة الجلود لحسن معاملتهم واستقبالهم لنا.

وشكرا لكم

## الصفحة

أ.....	فهرس المحتويات.....
ه.....	قائمة الجداول و الأشكال و الخرائط.....
ح.....	ملخص الدراسة.....
ط.....	مقدمة .....

## الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة

2.....	أولا-تحديد الموضوع.....
3.....	ثانيا-الاشكالية.....
4.....	ثالثا-الفرضيات.....
5.....	رابعا-شرح المفاهيم.....
8.....	خامسا-أسباب اختيار الموضوع.....
8.....	سادسا-أهمية الموضوع.....
8.....	سابعا-أهداف الموضوع.....
9.....	ثامنا-الدراسات السابقة.....

## الفصل الثاني: المقاربات النظرية

16.....	تمهيد.....
16.....	اولا-النظريات الكلاسيكية.....
16.....	1-نظرية الإدارة العلمية.....
17.....	2-نظرية التكوين الإداري.....

19	3-نظرية البيروقراطية.....
20	ثانيا-النظريات النيوكلاسيكية.....
20	1-نظرية العلاقات الإنسانية.....
21	2-نظرية الفلسفة الإدارية.....
23	ثالثا-النظريات الحديثة.....
23	1-نظرية اتخاذ القرار.....
24	2-نظرية الحاجات.....
26	3-نظرية القيمة.....
27	4-نظرية ذات العاملين.....
29	5-نظرية التوقع.....
31	خلاصة.....

### الفصل الثالث: الرقابة الإدارية

33	اولا-أهمية و أهداف الرقابة الإدارية.....
34	ثانيا-أنواع الرقابة الإدارية.....
35	ثالثا-خصائص نظام الرقابة لفعال.....
37	رابعا-مجالات الرقابة الإدارية.....
38	خامسا-خطوات الرقابة الإدارية.....
39	سادسا-أساليب الرقابة الإدارية.....
43	سابعا-شروط نجاح نظام الرقابة.....

44.....ثامنا-معوقات نظام الرقابة في المؤسسات الجزائري

46.....خلاصة

## الفصل الرابع: الرضا الوظيفي

48.....تمهيد

48.....أولا: طبيعة الرضا الوظيفي

49.....ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي

49.....ثالثا: أنواع الرضا الوظيفي

50.....رابعا: أبعاد الرضا الوظيفي

50.....خامسا: مسببات الرضا الوظيفي

51.....سادسا: قياس الرضا عن العمل

53.....سابعاً: معوقات الرضا الوظيفي

54.....ثامنا: بعض الإرشادات لزيادة الرضا عن العمل

56.....خلاصة

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية

58.....تمهيد

58.....أولا: تحديد مجالات الدراسة

58.....1 - المجال الجغرافي

58.....2 - المجال البشري

60.....3 - المجال الزمني

61.....ثانيا: عينة الدراسة

62.....	1 - نوع العينة.....
62.....	2 - حجم العينة.....
63.....	3 - خصائص العينة.....
66.....	ثالثا: التقنيات و الأدوات المستخدمة لجمع البيانات.....
67.....	رابعا: مناهج التحليل.....
68 .....	خلاصة.....

## الفصل السادس: قراءتسيولوجية للمعطيات الميدانية

70 .....	تمهيد.....
70.....	أولا: تفرغ البيانات الإحصائية و تحليلها.....
91.....	ثانيا: نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.....
94.....	ثالثا: نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.....
95.....	رابعا: النتائج العامة المستخلصة من الدراسة.....
96.....	خاتمة.....
97.....	قائمة المراجع.....

قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
59	يمثل توزيع العمال في المصالح.	01
63	يمثل عينة الدراسة و توزيعها حسب المصالح المشكلة لمجتمع الدراسة في المؤسسة.	02
70	يوضح رأي العمال في الرقابة.	03
71	يمثل الادوات الرقابية التي يخضع لها العامل.	04
71	يمثل طبيعة معاملة المشرف للعمال.	05
72	يمثل التمتع بحرية التصرف أثناء العمل.	06
73	يبين الإستشارة في القرارات.	07
74	يمثل الشعور بالملل في المنصب الذي يشغله العامل.	08
75	يمثل نمط القيادة المتبع في المؤسسة.	09
76	يمثل الادوات الرقابية التي يخضع لها العامل و علاقتها بحرية التصرف.	10
77	يمثل طبيعة معاملة المشرف و علاقتها بالملل أثناء العمل.	11
78	يمثل توجه العمال أثناء مواجهتهم لمشكلة.	12
79	يمثل تلقي المساعدة من قبل المشرف.	13
79	يمثل طبيعة العلاقة بين المشرف و العمال.	14
80	يمثل تقييم الأداء في العمل.	15
81	يمثل أسباب زيادة الفعالية إتجاه العمل.	16
82	يمثل عوائد غياب الرقابة في العمل.	17
82	يمثل انتهاء العمل في فترة زمنية محددة.	18

83	يمثل كيفية تأدية العمل و علاقتها بإنهاء العمل في فترة زمنية محددة.	19
84	يمثل طبيعة العلاقة بين المشرف و العامل و علاقتهم بالأسباب التي تجعل العامل يزيد من الفاعلية إتجاه العمل.	20
85	يمثل عرقلة الرقابة الإدارية أثناء العمل.	21
86	يمثل نوع الرقابة.	22
86	يمثل طريقة تأدية العمل.	23
87	يوضح متابعة الرئيس للعمل.	24
88	يمثل إذا ما المبحوثين راضين عن طريقة معاملة المشرف.	25
88	يمثل قروض المؤسسة.	26
89	يمثل نوع الرقابة و علاقتها بالملل أثناء العمل.	27
90	يمثل متابعة الرئيس للعمل و علاقتها برضا العامل لطريقة معاملة المشرف.	28

### قائمة الاشكال.

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	نشاطات المدير في المشاريع (الأعمال) الصناعية من وجهة "هنري فايول".	01
25	هرم الحاجات التصاعديّة "لماسلو".	02
28	مفهوم نظرية العاملين.	03
30	نموذج التوقع.	04
39	نموذج عملية الرقابة الإدارية.	05

## قائمة الخرائط

الصفحة	عنوان الخريطة	رقم الخريطة
42	خريطة بيرت.	01
43	خريطة نقطة التعادل.	02

## ملخص الدراسة

تتناول هذه الدراسة ظاهرة الرقابة الإدارية و علاقتها بالرضا الوظيفي، و هيدراسة ميدانية بمؤسسة دباغة الجلود -ولاية جيجل- و كان هدفنا من هذه الدراسة هو تحديد العلاقات الفائدة بين الرقابة الإدارية و الرضا الوظيفي، و لهذا قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- يؤدي نمط الرقابة الديمقراطية الا زيادة ارتياح العمال
- يؤدي نمط الإشراف المتميز بالمرونة إلى زيادة الفعالية .
- تؤثر المتابعة على إستقرار العامل في المؤسسة .

إشتملت الخطة المتبعة على قسمين جانب نظري و ميداني، فالجانب النظري يتضمن أربعة فصول فالفصل الأول حول المقاربة المنهجية للدراسة، و الفصل الثاني حول المقاربات النظرية لموضوع الدراسة ، الفصل الثالث حول الرقابة الإدارية، أما الفصل الرابع كان حول الرضا الوظيفي ، أما الجانب الميداني فيشمل على فصلين، الفصل الخامس كان حول الإجراءات المنهجية للدراسة ،و الفصل السادس حول القراءة السسيولوجيةلمعطيات الدراسة .

لقد تم إختيار الفرضيات في إطار عينة عشوائية طبقية يبلغ حجمها 45 فرد بنسبة 30 و لأجل ذلك إعتمدنا على الإستمارة لجمع البيانات و على المنهج الكمي التحليلي و على هذا الأساس تم التوصل إلى ان هناك علاقة ارتباطية بين الرقابة الادارية و الرضا الوظيفي . وذلك من خلال تحقق الفروض الجزئية.

## Résumé de l'étude

Cette étude porte sur le phénomène du contrôle de gestion et sa relation avec satisfaction au travail, et c'est une étude sur le terrain à la fondation tannage du cuir - WILAYA DE JIJEL - et notre objectif de cette étude était de déterminer la relation entre Le contrôle de gestion et la satisfaction professionnelle, pour cela, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- Le style du contrôle démocratique conduit a la satisfaction des travailleurs.
- Le style de supervision flexible conduit à une plus grande efficacité .
- Affect suivi sur la stabilité du travailleur dans l'entreprise .

Le plan comprenait deux parties; un plan théorique et un autre sur le terrain , le plan théorique contient quatre chapitres; le premier est sur l'approche méthodologique à l'étude, le deuxième sur l'approches théoriques de l'objet d'une étude, le troisième sur le contrôle administratif, et le quatrième sur la satisfaction au travail . et pour le plan sur terrain il contient deux chapitres; le cinquième chapitre était sur les procédures systématiques pour l'étude, et le sixième chapitre sur l'étude sociologique de données attributs.

Les hypothèses ont été choisées dans un cadre de l'échantillon aléatoire stratifié avec la participation de 45 personnes de 30 pour cent. et pour cela nous nous sommes appuyés sur le formulaire pour collecter les données par un approche quantitative et qualitative, et sur cette base il a été constaté qu'il existe une corrélation entre gestion contrôle et la satisfaction au travail et cela par la réalisation de l'objet partiel .

يشهد العالم اليوم تقدماً علمياً شاملاً لجميع مجالات الحياة الإنسانية و أثر بدوره على حياة الفرد، فتعددت حاجاته الإنسانية و تنوعه بدرجة لم يسبق لها مثيل، الأمر الذي أسفر عن ظهور منظمات عملاقة تصدت لإشباع تلك الحاجات من سلع و خدمات، إلا أن التزايد المضطرد في الحاجات الإنسانية يصطدم بندرة الموارد المتاحة لتحقيق هذه الأهداف، و من هنا تبرز أهمية الرقابة على الرضا الوظيفي في المنظمات سواء منظمات الأعمال التجارية أو المنظمات الحكومية.

و من هذا المنطلق نرى أن وظيفة الرقابة الإدارية ترتبط بالعملية الإدارية إرتباطاً وثيقاً، و تعتبر في نفس الوقت الأداة الفعالة لتحقيق الأهداف المنشأة حيث أن البحث في الرقابة الإدارية بالتحديد أمر قديم غير أن أهميته وضحت في الوقت الحاضر نتيجة اتساع نطاق الإدارة و تعدد أجهزتها و ضخامة حجمها فهي وظيفة إدارية مطلوبة في جميع المستويات الإدارية الأخرى.

و قد حضى موضوع الرقابة الإدارية مع الرضا الوظيفي إهتمام الباحثين و المفكرين لأهميته داخل المؤسسات المعاصرة، بحيث يعتبرون الرضا الوظيفي أحد العناصر الرئيسية للرضا العام، الذي يمد بالطاقة اللازمة التي تمكنه من أداء عمله و الإستمرار فيه، بل و تطويره و الإبداع فيه، حيث يسهم في بعث الطمأنينة في قلبه، و به تسمو روحه و يصفو فكره فيلتهب حماسه و يركز في عمله فينتج و يبذل، فتحقيق الرضا الوظيفي من أهم الوسائل التي تحقق للمنظمات المتقدمة أهدافها في تنمية العلاقة بين المنظمة و العاملين بها و تنمية السلوك الإبداعي.

عليه فإن دراستنا تعالج موضوع تنظيمي هام، و هو علاقة الرقابة الإدارية بالرضا الوظيفي في المؤسسة الصناعية، و جاءت إشكالية الدراسة لتدرس هذه العلاقة بمؤسسة دباغة الجلود -جيجل- و على هذا الأساس قمنا بتقسيم دراستنا هذه إلى إطارين، إيطار نظري و آخر تطبيقي، الإطار الأول يضم ثلاث فصول:

الفصل الأول: يضم الإطار النظري للدراسة فقد تناولنا فيه تحديد الموضوع، الإشكالية، الفرضيات، شرح المفاهيم، أسباب إختيار الموضوع، أهمية و أهداف الموضوع، و الدراسات السابقة لموضوع الدراسة.

الفصل الثاني: فقد تناولنا فيه المقاربات النظرية لموضع الدراسات السابقة لموضوع الدراسة و الذي يضم ثلاثة إتجاهات، كلاسيكية، نيوكلاسيكية و الحديثة.

الفصل الثالث: يضم ماهية الرقابة الإدارية و قد تناولنا فيه الأهمية و الأهداف و الخطوات، الخصائص،...الخ.

الفصل الرابع: يضم ماهية الرضا الوظيفي و الذي تناولنا فيه طبيعة الرضا الوظيفي، الأهمية، المسببات...الخ.

أما الإطار التطبيقي فقد تناولنا فيه فصلين:

الفصل الخامس: تناولنا فيه الإجراءات المنهجية.

الفصل السادس: تناولنا فيه القراءة السوسولوجية لمعطيات ميدانية.

## أولاً: تحديد الموضوع

تعتبر الرقابة الإدارية أحد المتغيرات التي عولجت بكثرة من طرف الباحثين في العلوم الإجتماعية، على اعتبار أن هذا المتغير يشكل العصب الأساسي للعملية الإدارية في أبعادها المختلفة (التخطيط، التنظيم، التوجيه)، و كذا الرضا الوظيفي إذ يعتبر هذا الأخير في دراستنا متغير تابع، نحاول تفكيكه و تحديد عناصره لربطه بعناصر و مكونات الرقابة الإدارية، و هذا ما نحاول طرحه و إثارته في هذا الفصل المعنون بموضوع الدراسة.

تندرج المحاولة العلمية في إطار مقارنة سسيولوجية لواحد من موضوعات البحث العلمي، الذي لازال يثير اهتمام كثير من الباحثين في علم الإجتماع ، و هي مقارنة علمية تهدف إلى محاولة التأسيس لفهم موضوعي لإشكالية علاقة الرقابة الإدارية بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية ، و بشكل أخص مؤسسة الجلود بولاية جيجل، و الشيء الذي أطمح إلى تشكيله من خلال دراستي الميدانية ، هو محاولة الإستفادة من المعطيات الواقعية في تحديد طبيعة الرقابة الإدارية و إنعكاسها على الرضا الوظيفي بغية فهمها فهما علميا و إمبيريقيا.

و على اثر ذلك سنحاول في دراستنا هذه تفصي أبعاد الموضوع، و ذلك من خلال التركيز على محاولة معرفة علاقة الرقابة الإدارية بالرضا الوظيفي في المؤسسة الصناعية، و معرفة طبيعة الرقابة المعتمد عليها في المؤسسة و تأثيرها على الرضا.

## ثانيا: الإشكالية.

يشهد عالم اليوم تغيرات جذرية و عميقة ، خاصة مع تحرر الإقتصاد العالمي و موجة العولمة، ما تتطلب المنافسة الإقتصادية فعالية و كفاءة و استخدام أمثل لكل موارد المؤسسة مهما كانت طبيعتها، و مع تزايد الحاجة زادت التنمية بوتيرة متسارعة و شاملة في ارتفاع عدد المؤسسات و توسع مجالات نشاطها، فأصبحت ذات تأثير فعال على الحياة الإقتصادية و الإجتماعية للبلاد، و أخذت أحجاما مختلفة و أشكال قانونية متعددة، لذا كان لابد من الرقابة بمختلف أنماطها و أساليبها على تلك المؤسسات و متابعة أعمالها للتأكد من مدى تطبيقها للخطط الموضوعية، بحيث من المعتقد أي عمل بدون مراقبة تكون نسبة النجاح فيه قليلة، فهي مطلوبة في جميع المستويات و ليست حكرا على الإدارة العليا، و إذا كانت تختلف من موقع إلى آخر حسب اختلاف السلطات المخولة للمديرين.

و على هذا الأساس تعتبر الرقابة الإدارية وظيفة جوهرية في التنظيم، عن طريق العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين و الوظائف، قصد السير الحسن لعملية العمل و بلوغ التنظيم أهدافه، و هي تشير إلى التدقيق و الفحص و الترتيب الهادف إلى خلق الرضا في العمل، و كذلك العمل على استقرار و استمرار العامل في وظيفته، و اندماجه مع الزملاء، و العمل على تبسيط الإجراءات و تحسين طرق العمل بصورة دائمة و مستمرة.

فمهما كان نمط الرقابة المطبقة إلا و أنها تحمل في طياتها إيجابيات و سلبيات لها تأثير على العامل في المنظمة، كون هذا الأخير أهم مورد تمتلكه المنظمة و القوة الإرتكازية و الدافعة لنجاحه لذلك على المؤسسة أن تعمل على الإهتمام به و تحسين ظروفه و العمل على تأقلمه بمحيط عمله و ذلك بتوفير له جميع مطالبه.

و بهذا فإن الدراسة الراهنة تحاول تقصي واقع الرقابة و قنوات سيرها و ذلك في علاقتها بمؤشرات الرضا الوظيفي كالأمن، الإستقرار، التدرج المهني، ارتفاع معدلات الروح المعنوية إضافة إلى الولاء للمؤسسة.

تأسيسا بكل ما سبق فإن الدراسة الراهنة تطرح إشكالية بحثية تتجلى في تحديد العلاقات و الإرتباطات القائمة بين الرقابة الإدارية و الرضا الوظيفي و ذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

- \_ هل يؤدي نمط الرقابة الديمقراطية إلى زيادة ارتياح العمال؟
- \_ هل يؤدي نمط الإشراف المتميز بالمرونة إلى زيادة الفعالية؟
- \_ إلى أي مدى تؤثر المتابعة على استقرار العامل في المؤسسة؟

**ثالثاً: الفرضيات.****الفرضية الرئيسية.**

- هناك علاقة بين الرقابة الإدارية و الرضا الوظيفي.

**الفرضيات الجزئية.**

- 1 يؤدي نمط الرقابة الديموقراطية إلى زيادة ارتياح العمال.
- 2 يؤدي نمط الإشراف المتميز بالمرونة إلى زيادة الفعالية.
- 3 تؤثر المتابعة على استقرار العامل في المؤسسة.

## رابعاً: شرح المفاهيم.

## مفهوم الرضا:

**لغة:** رضا من الفعل يرضى، رضا و رضاء و رضوان و مرضاة، الشيء بالشيء و عنه و عليه، اختره قلبه، له الشيء، رآه له أهلاً (1)

**اصطلاحاً:** " شعور الرضا الناشئ عن إزالة التوتر و الضيق " (2)

"هو الشعور بالسرور و الطمأنينة الذي يصحب تحقيق الهدف بالرضا الناتج عن اتمام العمل، و يدل مصطلح الرضا على قدرة النظام الإجتماعي في مجتمع ما على جعل أغلبية أعضائه يقبلون مفاهيمه المتصلة بالقيم و يوافقون عليها " (3).

و يعرف أيضاً بأنه حالة السرور لدى العامل عندما يحقق هدف ميوله الدافعية السائدة اتجاه العمل . (4)

**التعريف الإجرائي للرضا:** هو حالة شعورية ايجابية يشعر بها الفرد اتجاه عمله أو أثناء تأدية هذا العمل الذي يقوم به، و خاصة إذا تم تحقيق الأهداف المرجوة.

**مفهوم الرضا الوظيفي:** أورد الباحثون تعريفات متعددة للرضا الوظيفي و منها: أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة و الإرتياح أو السعادة لإشباع الرغبات و تحقيق الحاجات و التوقعات مع العمل نفس و محتوى بيئة العمل مع الثقة و الولاء و الإلتناء للعمل. (5)

يرى "سوبر" "Super": أن رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذاً مناسباً لقدراته و ميوله و سماته الشخصية، و يتوقف أيضاً على موقعه العلمي و طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتمشى مع نموه وخبراته.

يرى "هربرت" "Herbert" أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، و يمكن تحديد المشاعر زاويتين:

أ - ما يوفره العمل للعاملين في الواقع.

ب - ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم. (6)

<sup>1</sup> ابن منصور، لسان العرب، دار المعارف، القاهرة، ج1، دون سنة النشر، ص 28.

<sup>2</sup> أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، مكتبة لبنان، (بيروت)، دون سنة النشر، ص 18.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 18.

<sup>4</sup> سالم تيسير الثرايدة، الرضا الوظيفي، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، (الأردن)، 2008، ص 68.

<sup>5</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، (الإسكندرية)، 2002، ص 211،

212.

<sup>6</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص 211.

و الرضا الوظيفي: هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديداً، و يعبر عن الرضا الوظيفي بالمعادلة الآتية:

الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل. (1)

### التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي:

هو الوضع الذي يشعر به الفرد بإشباع حاجاته النفسية، بحيث يكون ممثلاً لقدراته و ميوله مما يؤدي إلى احترام الفرد لذاته و لغيره، و يؤدي إلى عقد علاقات اجتماعية متينة مع الزملاء و الرؤساء، و ينتج عنه انبثاق في نفسه و يبعد عنه التهديد الذي قد يؤدي إلى مشكلات اقتصادية أو اجتماعية أ و نفسية.

### مفهوم الرقابة:

لغة: كلمة الرقابة مشتقة عن التعبير الفرنسي "Controle" أي الدور المضاد و هو الذي يتأكد من صحة و صدق الدور الأصلي مطابقة للواقع الذي آل إليه، و يميل معظم باحثين الإقتصاد استعمال تعبير الرقابة ليحدد معنى المراجعة و المراقبة. (2)

اصطلاحاً: إن الرقابة وظيفة إدارية تسعى إلى ضبط النشاطات التنظيمية في المنظمة لتبقى ضمن حدود مقبولة لتحقيق الأهداف. (3)

-كما تعرف الرقابة أيضاً بأنها عملية ملاحظة الشخص أو الموضوع أداء و سلوكاً وفق معيار تعتمد على خطة العمل و أسلوب تنظيمه، و مقارنة واقع الأداء و السلوك بما هو مطلوب في الخطة و التنظيم الخاص بذلك و تسجيل الإنحراف و إبلاغ ذلك للمعنيين بالأمر. (4)

### التعريف الإجرائي:

الرقابة هي وظيفة من وظائف الإدارة تهتم بقياس و تصحيح أداء المرؤوسين و التأكد من الأهداف و الخطط الموضوعية قد تم تحقيقها أم لا، و تصحيح أي انحراف قد يوجد.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص ص، 211، 212.

<sup>2</sup> عبد الرحمن الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، دون بلد النشر، 1997، ص 13.

<sup>3</sup> أحمد زكي بدوي، المرجع السابق، ص 8.

<sup>4</sup> صبحي العتيبي، تطوير الفكر و الأنشطة الإدارية، دار حامد للنشر و التوزيع، (الأردن)، 2002، ص 160.

## مفهوم الإدارة:

تطلق عادة للإدارة في المجال الحكومي و تعني " تنسيق جهود الأفراد و الجماعات لتحقيق هدف معين و تشمل مرحلة التخطيط و التنظيم و التوجيه و التنسيق و الإبلاغ و التمويل و الرقابة".<sup>(1)</sup> و لقد عرف "لانسيرج" الإدارة «على أن كلمة الإدارة لفظة عامة و تعني كل العوامل الداخلة في تشغيل منشأة ما»<sup>(2)</sup>

أما "تايلور" يعرف الإدارة على أنها: "على أن الإدارة تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن و أرخص طريقة ممكنة"<sup>(3)</sup>

من خلال هذا يمكن القول أن الإدارة عملية تنظيمية و ظاهرة اجتماعية تدرس سلوك الفرد في التنظيم و هي غالبا ما تتكون من مجموعة أشخاص تربطهم عملية التفاعل مع بعضهم البعض و بين العمال و أعضاء التنظيم المتعاملين مع التنظيم و تهدف إلى تدليل كل الصعوبات المعيقة لتحقيق أهداف التنظيم.

## مفهوم الرقابة الإدارية.

- يعرفها "هانري فايول": "تنطوي الرقابة على التحقق إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعية و التعليمات الصادرة، و أن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف و الأخطاء بقصد معالجتها و منع تكرار حدوثها و هي تنطبق على كل شيء: معدات، أفراد، أفعال".<sup>(4)</sup>

- و يعرفها "كلو" "Clough": " هي مقارنة النتائج الفعلية مع الخطط و اتخاذ الإجراءات الصحيحة عندما تكون النتائج مخالفة لتلك الخطط"<sup>(5)</sup>

- **الفكر الكلاسيكي:** ينظر أنصار الفكر الكلاسيكي إلى الرقابة الإدارية على أنها عملية تفنيش و تخويف لأفراد التنظيم، أي أن الرقابة في نظرهم عبارة عن عملية تركيز على التهديد بالعقوبة و الوعد بالمكافأة لتحقيق المشروعية و منع الانحرافات.
- **الفكر السلوكي:** ينظر أنصارها إلى الجانب الإنساني و بأنها قدرة فرد أو مجموعة من الأفراد في التأثير على سلوك فرد آخر أو تنظيم معين بحيث يحققا لتأثير النتائج الموجودة [...].
- **الاتجاه العلمي:** ركزوا أنصارها على الناحية التطبيقية للرقابة و تتمثل في القيام بثلاث خطوات:

<sup>1</sup> أحمد زكي بدوي، المرجع السابق، ص 8.

<sup>2</sup> علي الشقراوي، العملية الإدارية و وظائف المديرين، دار الجامعة للنشر و التوزيع، (مصر)، 2000، ص 29.

<sup>3</sup> هاشم حمدي رضا، تنمية و بناء نظم الموارد البشرية، دار الراجية للنشر و التوزيع، (الأردن)، 2010، ص 17.

<sup>4</sup> عبد الرحيم عاطف زاهر، الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الراجية للنشر و التوزيع، (الأردن)، 2009، ص 36.

<sup>5</sup> علي الضلاعين، أساسيات و مبادئ إدارة الأعمال، مركز يزيد للنشر و التوزيع، ط 2، (الأردن)، 2005، ص 194.

- وضع المعايير.
- قياس الأداء و مقارنته بالمعايير.
- تصحيح الفرق بين النتائج الفعلية و الخطط الموضوعية. (1)

#### خامسا: أسباب اختيار الموضوع.

##### أ - أسباب موضوعية:

- كون الموضوع يندرج ضمن تخصص علم الاجتماع.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية و الرضا الوظيفي.
- موضوع الرقابة الإدارية و الرضا الوظيفي لا يزال بعيدا عن المستوى المطلوب كما و كيفا لأسباب عدة و يجب كشفها و تفسيرها.
- كون الدراسة البحثية يمكن معالجتها إمبريقيا و نظريا بإستعمال أدوات البحث المتداولة في التراث المنهجي.

##### ب أسباب ذاتية:

- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع و التعمق فيه و الكشف عن مختلف جوانبه.
- توظيف الرصيد المعرفي الذي تحصلت عليه طيلة فترة مساري الدراسي في الجامعة.
- الرغبة في المقارنة بين الدراسات السابقة المتداولة لموضوع الرقابة الإدارية و الرضا الوظيفي و الدراسة الحالية للكشف عن مواطن الاختلاف و التشابه.

#### سادسا: أهمية الموضوع.

- يعتبر موضوع الرقابة الإدارية و الرضا الوظيفي من المواضيع الحساسة و المتداولة.
- تتركز أهمية البحث في التأكد على دور الرقابة الإدارية في الإهتمام برضى العاملين و الإستقرار في عملهم مما يولد لديهم الولاء للمؤسسة التي يعملون بها.
- تكمن أهمية الدراسة باكتمال بعض النقص الحاصل في موضوع الرقابة الإدارية و محاولة الوقوف على طبيعة الرقابة المستخدمة من قبل الإدارة.

#### سابعا: أهداف الموضوع.

تهدف هذه الدراسة إلى:

- محاولة الإجابة عن التساؤلات التي تطرحها إشكالية البحث.

<sup>1</sup> الفاعوري محمد عيسى، الإدارة بالرقابة، دار المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان، (الأردن)، 2008، ص19.

- الكشف عن المتغيرات المؤثرة في الرضا الوظيفي.
- محاولة التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين الرقابة و الإدارية و الرضا الوظيفي.
- التعرف على الأهمية النسبية لنمط الإشراف داخل المؤسسة الصناعية و مدى تأثيره على تماسك الجماعة.
- يهدف البحث إلى التعرف على أنماط الرقابة الإدارية التي على ضوءها تسعى إلى إرضاء العاملين في المؤسسة الصناعية.

### ثامنا: الدراسات السابقة.

#### أ -الدراسات الجزائرية.

#### 1 الدراسة الأولى: دراسة "مراد كشيثب" 2004.

هي دراسة بعنوان " الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي " بالمؤسسة المينائية بسكيكدة سنة 2004 بغية نيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية.

**الإشكالية:**

هذه الدراسة الراهنة تطرح اشكالية بحثية تتجلى في تجديد العلاقات و الإرتباطات القائمة بين عناصر الرقابة التنظيمية و عناصر الرضا الوظيفي و ذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

1 هل هناك علاقة بين الإشراف و الإستقرار في العمل؟

2 هل تؤثر المركزية سلبا على رضا العمل؟

3 هل تؤدي اللامركزية إلى زيادة تحفيز و ارتياح العمال في عملهم؟

4 هل تؤثر صرامة القواعد البيروقراطية على استقرار العمال؟

بالنسبة للفرضية الأساسية (العامة): هناك علاقة ارتباطية بين الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي.

**العينة:** اعتمد الباحث في بحثه هذا على العينة الطبقية المنتظمة، و بالنسبة لعينة الدراسة فقد خصص بالتحديد مديرية الإدارة العامة لميناء سكيكدة التي تضم 128 عامل موزعون على ثلاثة فئات إدارية و هي: فئة الإطار، أعوان التحكم و أعوان التنفيذ.

**المنهج:** استخدم الباحث إحدى طرق المنهج الوصفي و هي طريقة المسح بالعينة التي سمحت له بجمع المعلومات عن جماعة العمال في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

و بالنسبة لأدوات البحث المتبعة فقد إعتد على:

- **الملاحظة:** التي ساعدته على الإطلاع على الجو السائد في المؤسسة و طريقة القيام بالمهام و الوظائف.
- **المقابلة:** تضمنت مقابلة مفتوحة مع المسؤولين لجمع أكبر ممكن من المعلومات الإدارية المتعلقة بالمؤسسة.
- **الإستمارة:** و قد تضمنت ثلاثة محاور أساسية بمجموع 43 سؤال.

و أهم النتائج التي توصل إليها هو تحقيق صدق الفرضية العامة للدراسة، و التي مفادها أن هناك علاقة إرتباطية بين الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي، و الدليل على ذلك بتحقيق الفرضيات الفرعية بحيث اتضح أن الرقابة الصارمة و الإستحواذ على السلطة و عدم تفويضها و اتخاذ القرارات من جهة واحدة و تعقد القوانين و الإجراءات تؤدي إلى عدم ارتياح العمال و استقرارهم، و بالتالي عدم رضاهم كما اتضح أن الرقابة المبنية على الثقة و التفاهم تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعمال. (1)

## 2 الدراسة الثانية: دراسة السعيد بلوم 2007

كانت الدراسة حول أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الإقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات و الجرارات بالسوناكوم بولاية قسنطينة و ذلك لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية.

### إشكالية الدراسة:

لقد تطرق الباحث في إشكاليته إلى أن الجزائر كغيرها من الدول و المجتمعات تهتم بالعملية الأساسية ألا و هي الرقابة باعتبارها أحد الوظائف و العناصر الأساسية في تحسين و تقييم الأداء و فعالية المؤسسات.

و عليه تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول سؤال رئيسي مفاده: هل تساهم أساليب الرقابة بأنواعها في تقييم أداء المؤسسة الإقتصادية؟

و قصد ضبط موضوع الدراسة أكثر قام بطرح أسئلة فرعية:

- هل تساهم أساليب الرقابة في التنمية الفعالة للمؤسسة؟
- هل تؤدي أساليب الرقابة المختلفة إلى تقييم فعال لأداء المؤسسة؟
- هل أساليب الرقابة تربط بين عملية التخطيط و أداء الفعال داخل المؤسسة الإقتصادية؟

### الفرضيات

<sup>1</sup> كشيح مراد، الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي في المؤسسة المينائية بسكيكدة، تحت إشراف: د/ بومدين سليمان، كلية العلوم الإجتماعية و العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، (الجزائر)، 2004.

- كلما كانت هناك رقابة أدى ذلك إلى تقييم جيد لأداء المؤسسة.
  - كلما كان النظام الرقابي في المؤسسة الاقتصادية واضح و دقيق ساهم ذلك في نجاح العملية الرقابية.
  - كلما كانت الأساليب التي تعتمد عليها العملية الرقابية متطورة أدى ذلك إلى تقييم ناجح لأداء المؤسسة الاقتصادية.
- العيينة:** اعتمد الباحث في بحثه على العينة العشوائية للطبقة حيث أن مجتمع الدراسة تكون من 1386 عامل و موظف (العيينة 13 % و هو يمثل 26 فرد).
- المنهج:** استخدم الباحث المنهج الوصفي بإعتباره الأمثل للدراسة.
- أدوات البحث**

- **الملاحظة:** استخدم الملاحظة بشكلين: الملاحظة بالمشاركة و بدون مشاركة.
  - **المقابلة:** قام بمجموعة من المقابلات و ذلك في ثلاثة مراحل و كانت جميعها مقابلات حرة.
  - **الإستمارة:** تم إعداد ثلاثة نماذج من الإستمارة: إستمارة خاصة بالإداريين (30 سؤال)، التقنيين (50 سؤال)، العمال (48 سؤال).
- و قد صنفها في خمسة محاور.
- و في الأخير توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- ضعف عملية الرقابة في مؤسسة السوناكوم من ناحية الموارد البشرية و من الناحية المالية أثر على المردود الإنتاجي داخل المؤسسة.
  - تأثير النظام الرقابي في المؤسسة بجملة من الضغوطات الخارجية في مقدمتها الضغوطات السياسية و الاقتصادية.
  - هناك تحيز شخصي أثناء تطبيق النظام الرقابي في المؤسسة من قبل الأشخاص القائمين عليه مما تسبب في تراجع المردود و الأداء على العمال و الموظفين. (1)
- ب - الدراسات العربية.**

### 3 دراسة " إيناس فؤاد نواوي فلمبان "

هي دراسة بعنوان " الرضا الوظيفي و علاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة بغية نيل درجة الماجستير في قسم الإدارة التربوية.

<sup>1</sup> بلوم السعيد، أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، (الجزائر)، 2007.

## الإشكالية

تناولت فيها الباحثة محاولة لإستقصاء مستوى رضا المشرفين التربويين و المشرفات في مكة المكرمة و كذلك مستوى التزامهم التنظيمي، و كذا التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي، و قد شملت هذه الدراسة الفرضيات التالية:

- مستوى الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي للمشرفين التربويين و المشرفات التربويات.
- طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي لدى المشرفيين التربويين و المشرفات التربويات.

## عينة الدراسة و أدواتها:

تكونت عينة الدراسة من ( 103 ) مشرفا تربويا و ( 185 ) مشرفة تربوية من مختلف مراكز الإشراف التربوي.

و استخدمت الباحثة الإستبانة أداة لجمع البيانات و قد تكونت من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول خاص بالمعلومات الديموغرافية و الثانية: بقياس الرضا الوظيفي و الجزء الثالث خاص بقياس الإلتزام التنظيمي. المنهج: استخدمت الباحثة منهج البحث الوصفي و ذلك لتحديد الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي. أهم نتائج الدراسة:

- إن كل من المشرفين التربويين و المشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عالي من الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي (3.52) و انحراف معياري (0.52) و مستوى عالي من الإلتزام بمتوسط حسابي (3.67) و انحراف معياري (0.01).

- وجود علاقة ارتباطية ايجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده و الإلتزام التنظيمي مقدارها (0.58).

- وجود فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات تبعا للتخصص لصالح التخصصات العلمية ، و الجنس لصالح الذكور و المؤهل التعليمي لصالح حملة الدكتوراه.<sup>(1)</sup>

## ج- الدراسات الأجنبية.

4 دراسة " إلتون مايو" إلى جانب زملائه بدراسة ميدانية في مصانع هاوثون بمدينة شيكاغو الأمريكية، و امتدت الدراسة من 1927 إلى 1932، و كان الغرض الأساسي من إجراء هذه

<sup>1</sup> فلمايان نواوي ايناس فؤاد، الرضا الوظيفي و علاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات، رسالة مكملة لنيل شهادة درجة الماجستير، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، (مكة)، 1429 هـ.

الدراسة هو البحث عن تأثير المتغيرات المادية على الإنتاجية الفرد، فإطلقت هذه الدراسة من فرضيات و التي صاغها كل من "التون" و "فرائك" و غيرهما، و التي تصور الإنسان العامل على أنه وحدة يمكنه تقدير كفايته الإنتاجية بالطريقة العلمية و كانت الصياغة على هذا النحو:

- أثر الحركات الضائعة على أداء العامل لعمله.

- أثر التعب على الفعالية الإنتاجية للعامل.

- أثر البيئة الفيزيائية على أداء العامل. (1)

**العينة:** تم اختيار الفرضيات في إطار عينة بحث تم اختيارها من بين 30 ألف عامل، و تتكون من مجموعة تجريبية، و أخرى ضابطة.

### الإجراءات المنهجية:

اعتمد على الملاحظة المباشرة حيث لاحظ المجموعة التجريبية و ذلك من خلال 12 مرحلة.

- المقابلة أجراها مع الفتيات، و الأسئلة تمحورت حول العلاقة السائدة بين الفتيات و بين المشرفين عليهن. (2)

و أهم النتائج التي توصل إليها "التون مايو" من خلال دراسته هي:

- يواجه العمال سياسات الإدارة كمجموعات حيث أن هناك ضغوطات إجتماعية على الفرد، مصدرها التقاليد و الأعراف التي تحكم الجماعات.

- أن الإدارة الديمقراطية أي التي تشرك أفرادها في عملية إتخاذ القرار هي الأسلوب الأفضل لتحقيق أهداف الإنتاجية.

- تلعب القيادة الإدارية دورا أساسيا في التأثير على الجماعات و سلوك أعضائها منفردين و متجمعين.

- أن التخصص و تقسيم العمل و الاتجاه الى الالية و الروتينية في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية وتجعله غير مرض للعاملين به ويؤدي الى الملل و السأم .

- إن الشكوى لا تكون بالضرورة تقريرا موضوعيا للحقائق فهي في الغالب عرض بفصح عن إضطراب في مكانة الفرد. (3)

<sup>1</sup> عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، مكتب غريب، ط2، 1982، ص34.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 35.

<sup>3</sup> عادل حسن، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع، دون بلد النشر، 1974، ص 422.

و تحليلا للبيانات وجد "التون مايو" أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الأداء سواء كان بالإيجاب أو السلب، و هذا قد ساعدنا كثيرا في ضبط فرضيات الدراسة.

## تمهيد

في هذا الفصل سنقوم بعرض أهم النظريات المفسرة للنظام الرقابي و الرضا الوظيفي، و ذلك من خلال إبراز مختلف النظريات و هذا حسب كل باحث و كل له طبيعة دراسة تتلاءم مع منطلقاته الفكرية و المنهجية، و عليه كل من النظريات الكلاسيكية و ما جاءت به (نظرية الإدارة العلمية، البيروقراطية، نظرية التكوين الإداري) وصولاً إلى النيوكلاسيكية (نظرية العلاقات الإنسانية و نظرية الفلسفة الإدارية) و الحديثة (نظرية الحاجات، إتخاذ القرار، الموقفية) و كل نظرية حسب وجه نظرها حول موضوع الدراسة.

## اولا- النظريات الكلاسيكية.

تعرف هذه النظريات بالمدرسة الكلاسيكية في الإدارة بإعتبارها بدايات إتباع المنهج العلمي التجريبي في الإدارة، حيث تم التعامل مع موضوع الإدارة كعلم و تشمل هذه المدرسة نظريات فرعية تشترك في الإفتراضات الأساسية، و إذا كانت تختلف في المنهجية المتبعة، و في مستوى التحليل، و في خلفية الباحثين اللذين إتفقوا على مبادئ إدارية يجب مراعاتها في عملية التنظيم.

## 1 نظرية الإدارة العلمية.

ظهرت حركة الإدارة العلمية في الو.م.أ بين سنتي 1900 م و 1920م و قد أدت إلى ظهور عدة عوامل موضوعية كالتطور الإقتصادي الأمريكي و حركة التصنع<sup>(1)</sup>، و من أبرز المفكرين الذين اهتموا بهذه الحركة "فريدريك تايلور" و الذي لقب ب "أبو الإدارة العلمية" حيث كان عامل بسيط في مصنع ثم تدرجه في المنصب إلى أن وصل إلى درجة كبيرة و عين مراقبا على الأعمال الحديثة.

و لقد كان اهتمام "تايلور" مركز حول كيفية زيادة الإنتاج على اعتبار أن العامل أداة من أدوات الإنتاج و عليه لكي يتمكن العامل من إعطاء أقصى طاقاته الإنتاجية فلا بد أن تهتم الإدارة بتدريبه على العمل و تراقبه بواسطة المشرفين مع تحفيزه ماديا ( المكافئة النقدية) في سبيل زيادة الإنتاج، و معاقبته إذا قصر في إنتاج الكمية المطلوبة منه، كما يرى أن الرقابة هي محور العملية الإدارية و أساس نجاحها.<sup>(2)</sup> و من الخصائص التي تقوم عليها هذه النظرية الضبط الذي يمثل وظيفة أساسية تقوم بعملية التنسيق بين الرؤساء و المرؤوسين حيث تتعدد المهام الإشرافية، التنفيذية، المراقبة و المتابعة داخل البناءات

<sup>1</sup> حسان الجيلاني، التنظيم و الجماعات، دار الفجر للنشر و التوزيع، بسكرة(الجزائر)، 2008، ص21.

<sup>2</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن، إدارة المؤسسات الإجتماعية بين الإتجاهات النظرية و الممارسات الواقعية، دار المعرفة الجامعية، بيروت، دون سنة النشر، ص52.

التنظيمية، و ترتب العمليات الوظيفية قصد توصيل الأوامر و تسهيل المهام داخله و تحديد المسؤوليات الوظيفية.<sup>(1)</sup>

و لقد رأى "تاييلور" أن تحقيق الكفاية الإنتاجية لدى الأفراد يكون من خلال دراسة الوقت و الحركة، دراسة منطقية و علمية و معنى ذلك تحليل كل عملية و بيان الحركة المناسبة و اللازمة لإتمامها و تحديد الوقت اللازم لأداء كل حركة فيها و من ثم يمكن معرفة ما يجب أن ينتج كل عامل أو آلة في وحدة زمنية. و لقد ركز تاييلور على مبادئ أساسية كإجراءات محددة يجب ان تتبعها الإدارة في تحقيق الكفاية الإنتاجية في العمل و المتمثلة في:

- استخدام خبراء مختصين للإشراف مع الظروف المختلفة المحيطة بالعامل مثل وسائل العمل، سرعة الأداء.

- ضرورة تقسيم العمل وفقا لطبيعة الأعمال و المهام، فالإدارة تتحمل مسؤولية التخطيط و التوجيه بينما يتولى العمال تنفيذ أوامر الإدارة، و التي تتولى تجزئة الأعمال و المهام و تحليلها إلى عناصر بسيطة وفقا لطريقة تنفيذ وحيدة مثل الأمر الذي يسهل من عملية التدريب العمال على أداء مهامهم و تحديد المسؤولية الفردية لكل شخص في المنظمة.<sup>(2)</sup>

و من أهم الإنتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية هو أن فكرة "تاييلور" بتعدد الرؤساء لم تلق قبولا كبيرا إذ لوحظ أن تطبيقها يؤدي إلى الإرتباط في العمل و الإخلال في انتظام، كما أن فكرة زيادة الإشراف و تشابكه يؤدي إلى كثرة النفقات لذلك يفضل المديرون أن توجه الأوامر إلى الملاحظ وحده و هو الذي يوجهها بدوره إلى العمل.<sup>(3)</sup>

## 2 نظرية التكوين الإداري.

تتمثل هذه النظرية في أعمال "هنري فايول" (1841م - 1925م) و هو مدير فرنسي وصل لمناصب الإدارة العليا، و إهتمت دراساته بالأعمال و الوظائف الإدارية<sup>(4)</sup>، إذ تفترض هذه النظرية أن السيطرة على الإنسان يأتي من خلال وضع ضوابط محددة للأداء، و من خلال العملية الإدارية من تخطيط و تنظيم و رقابة<sup>(5)</sup>، و لاحظ "فايول" أن للإدارة شيء مشترك في جميع النشاطات الإنسانية و أن جميع النشاطات تتطلب - بدرجات متفاوتة - القيام بوظائف خمسة و هي:

<sup>1</sup> رايح كعواش، علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع و الإتصال، قسنطينة (الجزائر)، 2006، ص110.

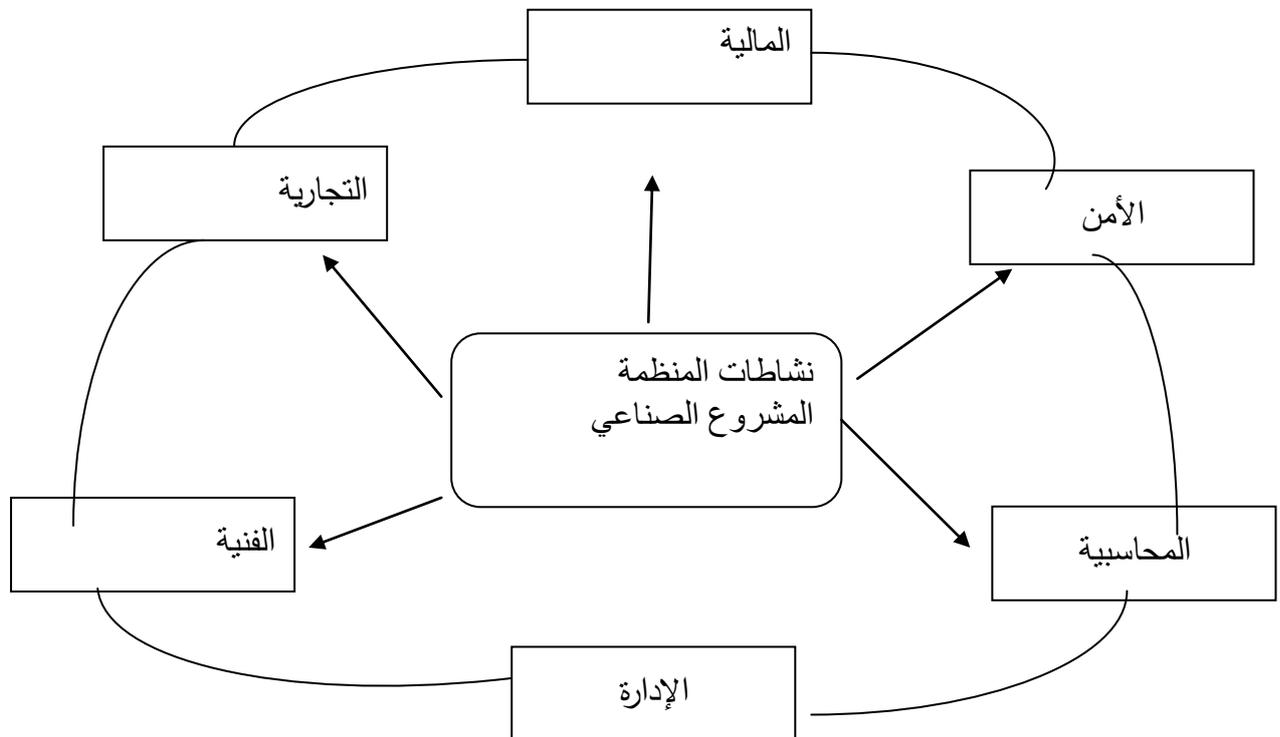
<sup>2</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، (الأردن)، 2008، ص55.

<sup>3</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول و مبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع، (عمان)، 2000، ص68.

<sup>4</sup> حسن عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع و التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، (مصر)، 2004، ص130.

<sup>5</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنفيذي في متطلبات الأعمال، دار وائل، ط3، (الأردن)، 2003، ص130.

- الرقابة: و تعني التأكد من أن الجهود العلمية متناسقة و منسجمة مع الخطط الموضوعة.
  - التنسيق: لتحقيق التوافق بين الجهود و الأفكار المتباينة.
  - التنظيم: و هو تحديد الأهداف و السياسات الخاصة بكل الأنشطة التي يقوم بها المدير و التي يتم من خلالها رسم خطة عمل.
  - التوجيه: و تعني توجيه المرؤوسين العاملين في المنظمة.<sup>(1)</sup>
  - كما قسم "فايول" النشاطات و المشاريع الصناعية إلى (6) أنشطة أساسية و هي:
  - أنشطة فنية: كالإنتاج.
  - أنشطة تجارية: كالشراء، البيع، المبادلة.
  - أنشطة مالية: كالبحث عن رأس المال و الإستخدام الأمثل للأموال.
  - أنشطة الضمان و الوقاية: كحماية الممتلكات و الأشخاص.
  - أنشطة محاسبية: و هي تتضمن الإحصاء.
  - أنشطة إدارية : كالتخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة.<sup>(2)</sup>
- الشكل رقم (1): نشاطات المدير في المشاريع (الأعمال) الصناعية من وجهة "هنري فايول"<sup>(3)</sup>



<sup>1</sup> حسن عبدالحميد أحمد رشوان، المرجع السابق، ص133.

<sup>2</sup> إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2004، ص 115.

<sup>3</sup> صلاح عبد القادر النعيمي: المرجع السابق، ص57.

لقد أكد "هنري فايول" أن الرقابة تؤكد للإدارة إذا كانت الأمور تسير وفق الخطة و التنظيم و التوجيه، إذ يرى أن الرقابة عملية تفتيش و بحث عن الأخطاء و تهديد للأفراد، و من أبرز المفاهيم المعتمدة عليها علميا هي القوة، السلطة، مما يعني: أن المسؤول على العملية الرقابية يفرض سلطته و قوته في اجبار العاملين على تنفيذ الأوامر و التعليمات.(1)

و من خلال ما سبق يتضح أن الرقابة بالنسبة لهذه النظرية هي وسيلة لتصيد الأخطاء ليعاقب عليها العامل أكثر من كونها وسيلة لتصحيح العمل و تطويره و أن القوانين التي تراقب سير العمل رادعة قد تحول دون إبداع الأفراد و الجماعات عون إن تكون أساسا لتحقيق الكفاءة و الفعالية الإدارية.

### 3 نظرية البيروقراطية.

يعود أصل كلمة بيروقراطية إلى اللغة الإغريقية، و تعني سلطة حكم المكتب و هي مكونة من جزئين (bureau) و تعني المكتب و (prestige) و تعني السلطة أو القوة(2) و قد جاء بها العالم الألماني "ماكس فيبر" "Max weber" الذي طور مفهوم البيروقراطية في وضعها المثالي بهدف توفير الحد الأعلى من الكفاية الإنتاجية(3).

و لقد قدم "فيبر" مجموعة من المبادئ المعيارية يؤدي الإلتزام بها من وجهة نظره إلى زيادة كفاءة التنظيم و تحسين الأداء و من أهم هذه المبادئ التي قدمها :

- التسلسل الرئاسي للسلطة.
- التحديد الدقيق للعمل و واجباته.
- التخصص الدقيق.
- ثبات الرتب و دوام الوظيفة.
- فصل المصلحة العامة عن المصلحة الشخصية.
- استمرارية و ثبات التنظيمات.(4)

أما بالنسبة لتقييم البيروقراطية فيعتقد معظم الناس أن النظام البيروقراطي نظام إداري غير فعال، و هذا الإعتقاد يعود إلى الممارسات الخاطئة في تطبيق الأنظمة البيروقراطية و ليس إلى جوهر النظام البيروقراطي نفسه، فلو نظرنا إلى المبادئ الأساسية للنظام البيروقراطي و المذكورة سابقا لوجدنا أنها مبادئ

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع، ط4، (الأردن)، 2010، ص77.

<sup>2</sup> بياز هاني حري، مدخل إلى إدارة الأعمال، الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع،(الأردن)، 2000، ص20.

<sup>3</sup> رضا صاحب أبو حمد آل علي، الإدارة (المحات معاصرة)، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، (الأردن)، 2006، ص 20.

<sup>4</sup> فاتن أحمد أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة، إيتراك للنشر و التوزيع، (مصر)، 2000، ص22.

جيدة في مضمونها لكن الممارسة الخاطئة للأفراد عند تطبيق المبادئ البيروقراطية هي التي تعطيها هذه الصفة السلبية، فالخطأ ليس في النظام البيروقراطي و إنما هو عائد على من يطبقون هذا النظام. (1)

غير أن النظام البيروقراطي قد بالغ في تأكيد الجوانب الرسمية للتنظيم متجاهلاً العلاقات غير رسمية التي تلعب دوراً في التنظيمات و تتوقف عليها كفاءة الأفراد الإنتاجية، كما أن نجاح التنظيم لا يتوقف فحسب على خصائص ذاتية بل أيضاً على الظروف الاجتماعية، أي أن البيروقراطية تعالج التنظيم على أنه نظام مغلق، و بالإضافة إلا أنه لا يمكن التساوي بين الإدارة العسكرية و الإدارة في المؤسسة الصناعية و ذلك لإختلاف كلا الإدارتين أو المنظمتين. (2)

### ثانياً- النظريات النيوكلاسيكية.

و هي النظريات التي جاءت بعد النظريات الكلاسيكية في دراسة التنظيم و البيروقراطية و قد جاءت كرد فعل على النظريات التقليدية التي أهتمت بقضايا تنظيمية آلية، و لم تهتم بالجانب الإنساني و الوظيفي للتنظيم، و من أهم هذه النظريات نظرية العلاقات الإنسانية و نظرية الفلسفة الإدارية.

#### 1 نظرية العلاقات الإنسانية.

افتترضت هذه النظرية أن الإنسان مخلوق إجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، و أن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون و ليس التنافس، و بناء عليه انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني و التنبؤ به و التحكم فيه في نظرية العلاقات الإنسانية. (3)

و التي ركزت هذه النظرية على إنتاجية العمال، و قد اهتمت بالعمل و نمط الإشراف و الخدمات المقدمة لهم، و ظهر هذا الإتجاه كنتيجة لتجارب "هاوتورن" التي أشرف عليها "إلتون مايو"، و الذي يعتمد هذا الإتجاه على تشجيع مشاركة العمال و إعطائهم الميزات الاجتماعية الضرورية لتحسين العلاقات و التفاوض معهم في المسائل التي تخصهم من أجل رفع مستوى إنتاجيتهم. (4)

و تلك التجارب قام بها بشركة "ويستون إلكترونيك" التي هدفت إلى قياس الزيادة في الإنتاجية نتيجة لتغيير عناصر ظروف العمل كفترات الراحة و الإضاءة، و قد بدأت السلسلة بإجراء التجربة لإظهار أثر الإضاءة على الإنتاجية، و بعد مراقبة مستمرة للعمال نتج عن هذه الدراسة أن زيادة الإضاءة قد أدت إلى

<sup>1</sup> رضا صاحب أبو حمد آل علي، المرجع السابق، ص 57.

<sup>2</sup> حسان الجيلاني، التنظيم و الجماعات، المرجع السابق، ص 21.

<sup>3</sup> زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، (الأردن)، 2011، ص 37.

<sup>4</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قادمة، دون بلد النشر، 2004، ص 30.

زيادة الإنتاج كما قام كذلك بتجارب أخرى تتمثل في تحديد ساعات العمل، ظروف العمل، الإتصالات و المشاركة في صنع القرار و تجربة العلاقات الإنسانية في العمل. (1)

و لقد توصل "التون مايو" من خلال هذه التجارب إلى عدة نتائج متمثلة فيما يلي:

- أن الإشراف الجيد يخلق الثقة بين الرئيس و المرؤوس.
- أن الأفراد الذين يعملون في ظل ظروف واحدة ، و يشعرون بمشاعر واحدة يشكلون فيما بينهم جماعات غير رسمية.
- إن النواحي النفسية على السلوك تزيد في تأثيرها على النواحي المادية.
- الرضا الوظيفي له علاقة مباشرة و طردية مع الكفاية الإنتاجية.
- أن تعريف قيم الجماعة و إتجاهاتها أمر يجب الإعراف به كجزء لا يتجزأ من المنظمة نفسها لزيادة الإنتاجية. (2)

و لقد استمدت النظرية الإنسانية من تجارب هاوتون بعض المبادئ الإنسانية:

- التنظيم عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد و ليس مجرد وجود أفراد منعزلين مرتبطين ببعضهم البعض.
- أن قيادة الإدارة على تحقيق درجة أكبر من التقارب و التعاون بين التنظيم الرسمي و الغير رسمي. (3)
- و يمكن تلخيص أهم مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية في الآتي:
- يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل بإحتياجاتهم الإجتماعية.
- يشعر الناس بأهميتهم و ذواتهم من خلال العلاقات الإجتماعية بالآخرين.
- إن التخصص و تقسيم العمل و الإتجاه إلى الآلية و الروتينية في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الإجتماعية و تجعله غير مرض للعاملين به و يؤدي إلى الملل و السأم.
- يتأثر الناس بعلاقاتهم الإجتماعية مع زملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الادارية و الحوافز المادية على اعتبار أن الفرد هو جزء من الجماعة التي ينتمي إليها. (4)

## 2 نظرية الفلسفة الإدارية.

<sup>1</sup> عبد العزيز المصطفى أبو نبعة، نحو تطور نظرية عربية في الإدارة، الوراق للنشر و التوزيع ، (الأردن)، 2005، ص 73.

<sup>2</sup> علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر و التوزيع، (الأردن)، 2011، ص 95.

<sup>3</sup> عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الإجتماع الصناعي (النشأة و التطور)، دار النهضة العربية، (بيروت)، 1999، ص 112.

<sup>4</sup> زاهد محمد دبري، المرجع السابق، ص ص 37، 38.

تقوم هذه النظرية على افتراض منطقي تؤكد من خلالها على أن أي سلوك إداري إنما يستند على فلسفة إدارية محددة، كما أن هذه النظرية تركز على السلوك الذي يمارسه أي مدير في أي مستوى تنظيمي معين، حيث أن المدير في إدارته للمنظمة التي يعمل بها يستند إلى فكر فلسفي معين و هذا السلوك يتأثر به العاملون في مختلف مستوياتهم التنظيمية. (1)

و لقد اقترح "مارك جروجر" وجود فلسفتين مختلفتين بشأن الإنسان: الأولى نظرية x و هي سلبية و الثانية نظرية y و هي ايجابية.

• **نظرية x:** و تركز هذه النظرية على أن العاملين و الموظفين هم كسالى و لا يحبون العمل و لكنهم مرغمون عليه لأنهم بحاجة إلى تأمين معيشتهم و لا تدفعهم إليها إلا الحاجة الإق، و لهذا يتوجب ممارسة الرقابة و الإكراه عليهم إذ أنهم يحاولون التهرب من المسؤولية، و يبحثون فقط على الإستقرار المادي. (2)

و لقد ربط "ماك جورج" هذه النظرية بأفكار المدرسة الكلاسيكية التي لا تعطي الأهمية للعامل و تعتمد على الرقابة الصارمة.

• **نظرية y:** إلى جانب إيمانهم بدوافع العمل و حاجات العاملين فإنها تحاول تقديم فروض أخرى تفسر بعض مبادئ السلوك الإنساني و على النحو التالي:

- تنظر للعاملين على طبيعتهم كبشر لم يخلقوا ضد آمال الإدارة و أهدافها.

- ليس الإدارة التي تضع العاملين في مواضع الإحساس و تحمل المسؤوليات و توجيههم نحو

أهدافهم، بل إن ذلك مغروس في نفوس العاملين.

- إن الإنسان يطلب الحرية في العمل و التحرر من القيود و هو يفضل أن يكون قائدا و ليس تابعا، و

لهذا ركزت الإدارة على تشجيع النقد الذاتي كوسيلة لتقييم العاملين و مراقبتهم. (3)

و من هنا يتضح أن "دوغلاس ماك غريفور" يؤكد على الجوانب المتعلقة بدور المشاركة الفاعلة

للأفراد، و على أهمية القيادة الإدارية في تحقيق أهداف المنظمة و الأفراد العاملين معا وفقا لنظرية "y" و

التي تتحدد بما يلي:

- تحديد المستلزمات العامة للوظائف بغية تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

- تحديد الأهداف الفرعية من الأهداف العامة و المطلوب تحقيقها خلال مدة زمنية محددة.

<sup>1</sup> خضير كاظم، حمود الفريحان و آخرون، السلوك التنظيمي ( مفاهيم معاصرة)، إترك للنشر و التوزيع، (الأردن)، 2009، ص 71.

<sup>2</sup> حسن حريم، شفيق حداد و آخرون، أساسيات الإدارة، دار حامد للنشر و التوزيع، (الأردن)، 1998، ص 67.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 68.

- متابعة إنجاز الفعاليات التنظيمية و الإدارية و الفنية تحقيقا للأهداف الفرعية في آجالها المحددة.
- تقييم النتائج المحققة للأهداف المطلوبة ومعرفة الانحرافات عن السياسيات. (1)

### ثالثا- النظريات الحديثة.

#### 1 نظرية إتخاذ القرار.

يرى أنصار هذه النظرية أن جوهر الإدارة ليس طبيعة العلاقات السائدة بين العاملين و بينهم و بين الإدارة، بل ما يصدر عن الإدارة من قرارات بغض النظر عن طبيعة التنظيم أو ماهية السلوك، فالإدارة الناجحة من منظور هذه النظرية هي التي تصدر القرارات العلمية و لذلك حتى يكون المدير عقلانيا لابد له من إتباع الأسلوب العقلاني في اتخاذ القرارات (2)

و تعتبر نظرية اتخاذ القرار من أهم الأبعاد التحليلية في دراسة التنظيمات الرسمية و العقلانية، و غالبا ما يعتمد أيضا على التحليل الرياضي لدراسة الظواهر التنظيمية و علاقة ارتباطها بعملية إتخاذ القرار، و لقد فتح المجال لهذه الدراسات التنظيمية كل من "مارشن" و "سايمون" في كتابهم عن التنظيم حيث أشاروا إلى أن التنظيمات لا تقوم على عامل أو صفة واحدة و لكن على مبدأ تقييم العمل و خاصة التخصص الأفقي لهذين البعدين من أهميته في تحليل المستويات الدنيا في رسم السياسات التنظيمية خاصة في اشراكهما في عملية اتخاذ القرار حتى تكون لها صفة الفعالية و تحقيق أهدافها(3) و المنظمة في نظر "سايمون" مجموعة من العناصر التي يمكن إنجازها بما يلي:

أ - **إتخاذ القرارات:** إن المنظمة هي هيكل مركب من الإتصالات و العلاقات بين الأفراد، تقوم على أساس من القرارات المرتبطة بتحقيق هدف أو مجموعة أهداف.

ب - **البيئة:** إن أعضاء المنظمة يعملون في بيئة اجتماعية محدودة البدائل، و لذا لابد من المفاضلة بين البدائل المتاحة من أجل اختيار أنسبها.

ج- **الجماعة:** يؤكد "سايمون" أن وجود الجماعة ذات أهمية لإعتماد الرأي الجماعي في اتخاذ القرار لذلك يجب الإعتماد على مبدأ التخصص و تقسيم العمل الكلي يتم من خلاله التنسيق بين أعمال الأفراد المختلفين.

<sup>1</sup> لوكيها الهاشمي، نظريات المنظمة، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، عين مليلة، دون سنة النشر ، ص 99.

<sup>2</sup> حسين حريم، المرجع السابق، ص 68.

<sup>3</sup> عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الإجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية للطباعة، جامعة الإسكندرية، (مصر)، 2003، ص 311.

د- **الإلتزام بالقرارات:** لكي تتمكن من تحقيق أهدافها لابد أن يلتزم جميع الأفراد بالقرارات المتخذة في المستويات التنظيمية العالية، و لا يتم هذا الأسلوب التنفيذي للقرارات إلا عبر سلسلة من الأساليب التي تؤثر في سلوك الأعضاء كخلق الولاء المنظمي لإستخدام السلطة معيار للكفاءة و الإتصالات.<sup>(1)</sup>

إن مدخل هذه النظرية قد يتعامل مع القرار نفسه أو مع الأشخاص الذين يتخذون القرار أو مع الجماعة التنظيمية التي تتخذ القرار أو مع تحليل عملية إتخاذ القرارات و هكذا تركز هذه النظرية على حل المشكلات الفنية و ليس مشكلات السلوك الإنساني، إذ يرى "سايمون" أن السبب الذي يدفع الأفراد إلى الإنضمام و مشاركتهم في أعمال التنظيم سوف يساهم في إشباع حاجاتهم و رغباتهم الشخصية<sup>(2)</sup> و بالتالي فنحن نستطيع أن نتصور الإنسان و كأنه نظام مفتوح هو الآخر يحصل على الموارد اللازمة و صيانتها و استخدامها كذلك و يقدم إنتاجا معينا للمجتمع، و التنظيم يمثل أحد عناصر المجتمع الأساسية يتصل بها الإنسان و يجد فيها مجالا لتحقيق أهدافه و إشباع رغباته. و بناءا على هذا يرى "سايمون" أن عدم إحساس الأفراد بالرضا و الإشباع يقضي تدريجيا لتدني مستوى رضاهم و خفض روحهم المعنوية و هذا ما يؤدي بالضرورة لتدني مستوى الأداء.<sup>(3)</sup>

و في الأخير نتوصل إلى أن هذه النظرية قد قدمت عددا من الأساليب الهامة التي تساعد المسؤولين في مجالات عديدة على إتخاذ القرارات الصائبة، إلا أنها لم تعط الأهمية الكبيرة للأفراد و بكيفية إستخدامهم لتلك الأساليب و الأدوات التي تتمثل في البرمجة الخطية سلسلة المحاكاة، نقطة التعادل، تحسين الجودة و الموازنة...إلخ

## 2 نظرية الحاجات.

لقد ساهم المفكر "ابراهيم ماسلو" بصياغة نظرية شائعة الصيت و التي سميت باسمه سلم ماسلو، حيث تمت الإشارة من خلالها بأن السلوك الإنساني يتأثر بالحاجات التي يسعى الفرد لإشباعها و هي تشكل بذاتها محور السلوك<sup>(4)</sup>، و التي تستند إلى أن هناك خمسة مستويات للحاجات البشرية إذ أن هناك حاجات أساسية التي يغلب عليها الطابع الفزيولوجي (الهواء، الأمن و الحماية)، وهذه الحاجات محدودة بطبيعتها على اعتبار أن الإنسان يستهلك كمية محدودة من الهواء و الطعام و هناك حاجات ثانوية فهي حاجات إجتماعية

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماخ، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط 2، (الأردن)، ص 95.

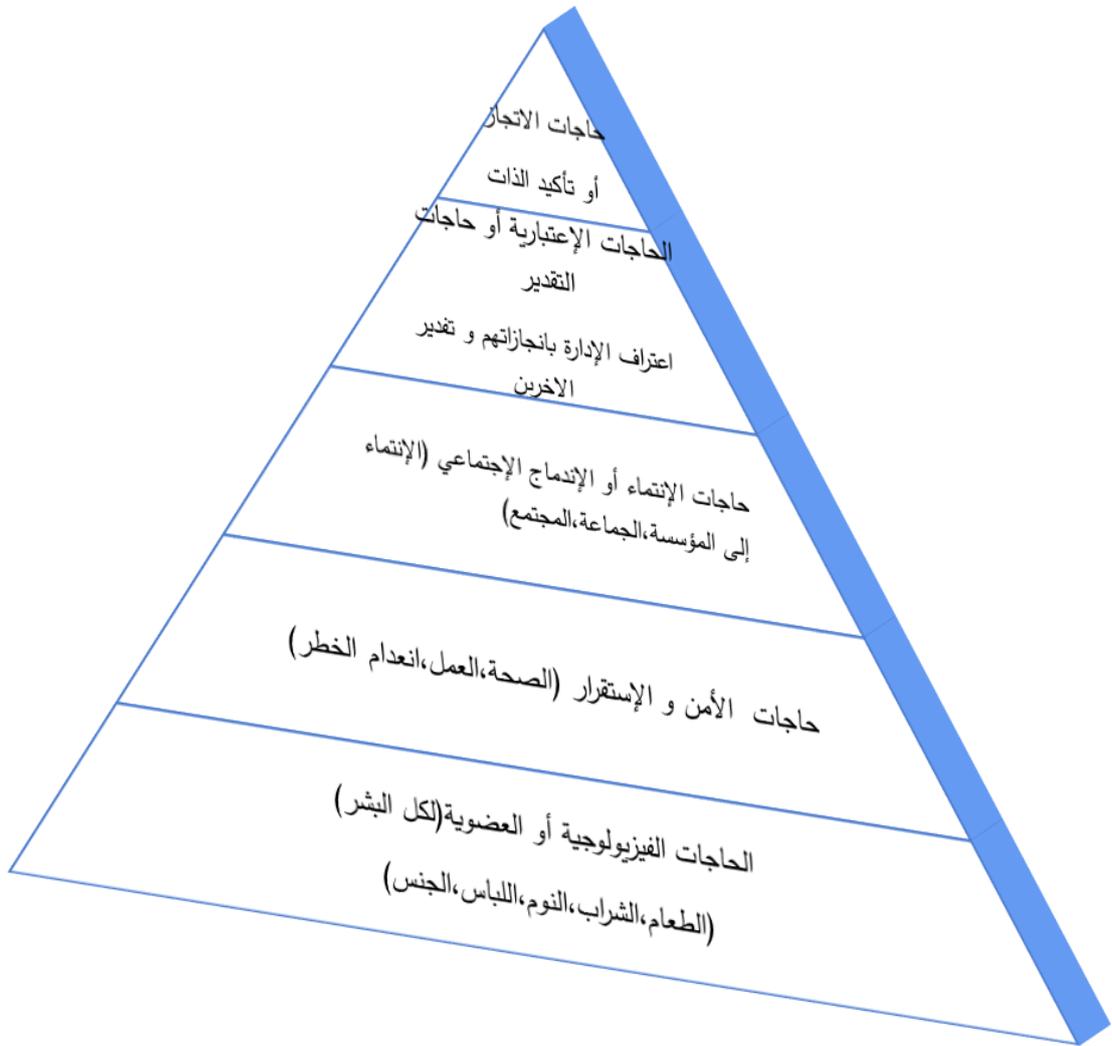
<sup>2</sup> بشير العلق، الإدارة الحديثة (نظريات و مفاهيم)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، (الأردن)، 2008، ص 93.

<sup>3</sup> محمد علي محمد، مجتمع المصنع (دراسة في علم الإجتماع التنظيمي)، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الإسكندرية، (مصر)، 1975، ص 17.

<sup>4</sup> محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم و تطبيق، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 17.

و نفسية بطبيعتها و تشمل حاجات الإنتماء و الإنظام إلى الغير و التقدير و الإحترام... إلخ<sup>(1)</sup> و هذه الحاجات غير محددة بطبيعتها بمعنى عدم وجود حد أعلى من الإشباع إلا من يرغب الحصول عليها كالحاجة إلى تحقيق الذات و الإنجاز و التقدير.... إلخ

الشكل (2): هرم الحاجات التصاعديّة "لماسلو" <sup>(2)</sup>



<sup>1</sup> خضير كاظم، مرجع سابق، ص 68.

<sup>2</sup> موسى خليل: الإدارة المعاصرة (المبادئ، الوظائف، الممارسة)، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، ص194.

يتضح من خلال سلم الحاجات "لإبراهيم ماسلو" بأن الحاجات الإنسانية متباينة و ما إن يشبع الفرد من حاجة إلا و ظهرت حاجة أخرى يسعى إلى إشباعها و ليس هناك مرحلة تاريخية متناهية في تحقيق إشباع حاجاته.(1)

من خلال ماسلو نفهم أن من شأن تطبيق هذه النظرية أن تزيل مخاوف الإدارة من عداء الجماعات لأهداف التنظيم و تربيعها من عناء الإجراءات الرفاهية الطويلة،و التي يقصد بها مقاومة التجمعات غير الرسمية داخل العمل، كما أنها ركزت على ضرورة إهتمام الإدارات لتلبية إحتياجات العاملين لتحقيق الرضا الوظيفي، و تحسين الإنتاجية (2) و أن حرمان العاملين من حاجاتهم الأساسية قد يؤدي إلى نتائج عكسية على الإرادة و المنظمة خاصة عندما يكون الفرد مؤهلاً لنيل ما يستحقه أجرة أو منصب وظيفي (3)، غير أن مغزى ترتيب الحاجات بشكل هرمي يعود إلى أنها تتدرج حسب الأهمية فمثلاً الحاجات الفزيولوجية في أدنى السلم رغم أهميتها البالغة إذ أنه لا يمكن أن نتوقع من الإنسان الجائع أن يهتم بالحاجات الأعلى ما لم يفكر أولاً بإشباع الحاجة إلى الطعام، و هذا يعني إذ لا يمكن الأخذ بالتدرج الحاجات التي وضعها "ماسلو" من جهة، و كذا إهماله لبعض الحاجات من جهة أخرى.(4)

### 3 نظرية القيمة.

و قد قدمها "لوك Locke" عام 1976 لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي و هي تعتبر من أهم نظريات الرضا الوظيفي، ووفقاً لهذه الأخيرة فإن الرضا عن العمل يتحقق إلى المدى الذي يحدث فيه التوافق بسبب ما يحصل عليه الفرد فعلاً من نواتج، و ما يرغب فيه الفرد من نواتج، و كلما حصل الفرد على نواتج ذات قيمة بالنسبة له كلما زاد شعوره بالرضا عن العمل، و قد ركز هذا المدخل على أي ناتج يكون ذو قيمة بالنسبة للفرد بغض النظر عن ماهية هذا الناتج، فمغزى تحقيق الرضا وفقاً لهذا المدخل، هو مدى التباعد بين جوانب عمل الفرد الفعلية و تلك التي يرغب في تحقيقها، و كلما زاد الإختلاف و التباعد كلما قل رضا الأفراد، فالرضا عن العمل هو نتيجة لحصول الفرد على ما يرغب فيه.

و من أهم المضامين التطبيقية لنظرية القيمة، هو جذبها للإهتمام بجوانب العمل التي تحتاج إلى التغيير لكي يتحقق الرضا عن العمل خاصة أن النظرية اقترحت إحتمال هذه الجوانب بإختلاف الأفراد (5).

<sup>1</sup> موسى خليل، الإدارة المعاصرة (المبادئ، الوظائف، الممارسة)، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، ص 175.

<sup>2</sup> صلاح عبد القادر النعمي، المرجع السابق، ص 68

<sup>3</sup> محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، المرجع السابق، ص 70.

<sup>4</sup> بشير العلق، المرجع السابق، ص 89.

<sup>5</sup> رابوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر و التوزيع الإسكندرية، 2004، ص 171.

كما يبين "لاندى" ترامبو (Landy and Tranmbo) عن "لوك" بأن الرضا الوظيفي لا يعتبر مجموع حالات الرضا للفرد من العناصر الفردية التي تحتويها وظيفته، بل الأهم هو الأهمية النسبية لكل العوامل في تحديد المستوى الكلي للرضا الوظيفي، لذلك فإن الفرد يسعى دوماً لتحقيق نتائج ذات قيمة عالية، و أن تحقيقه لهذه القيم تشبع له حاجاته و رغباته مما ينعكس ايجاباً على الوضع النفسي له، و بالتالي تحقيق الرضا الوظيفي. (1)

#### 4 نظرية ذات العاملين.

قام "هرز برخ frederick Herzberg" بالفصل بين نوعين من العوامل بناء على الإستجابات التي تلقاها من العينة التي أخضعها للدراسة.

و تم سؤالهم عن ما هي مسببات الرضا عن العمل و مسببات الإستياء؟

و قد تمثلت تلك العوامل كما يبسطها الشكل رقم (3) فيما يلي:

أ -عوامل مسببة للرضا: و هي العوامل التي توجد في مستوى العمل، أي هي تلك العوامل التي تتعلق

بما يؤديها فعلا الأفراد في عملهم و تتمثل في:

1 -الإنتاج الذي يمكن أن يحقق الفرد في عمله.

2 -التقدير و الإعتراف بجهوده التي بذلها.

3 -العمل ذاته بما يحويه من أنشطة و مهام.

4 -المسؤولية الملقاة على عاتق الفرد.

5 -فرص اكتساب المعلومات و الخبرة التي يوفرها العمل للفرد.

و افتراض "هرز بورغ" أن توفر هذه العوامل بسبب رضا الأفراد عن عملهم، أما عدم توفرها فلا يسبب

الإستياء كما كان مفترض و لكن بسبب عدم الرضا لذا اعتبر "هرز بورغ" تلك العوامل بمثابة عوامل دافعة

لسلوك الأفراد نحو العمل. (2)

ب -عوامل مسببة للإستياء: و تتمثل في العوامل الكامنة في سياق العمل "Job context" أي

العوامل الموجودة في بنية العمل الخاصة بالفرد، و هي تتمثل في:

1 -سياسات المنظمة و أسلوبها في الإدارة.

2 -ختم الإشراف الذي يخضع له الفرد

<sup>1</sup> جيمس لوкас، تحطيم الأوهام الإدارية، مجلة خلاصات، العدد 5، القاهرة، 1995، ص.2.

<sup>2</sup> طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الإنترنت، دار الجامعة الجديدة، (الإسكندرية)، دون سنة النشر، ص 312.

3 علاقة الفرد مع رئيسه المباشر.

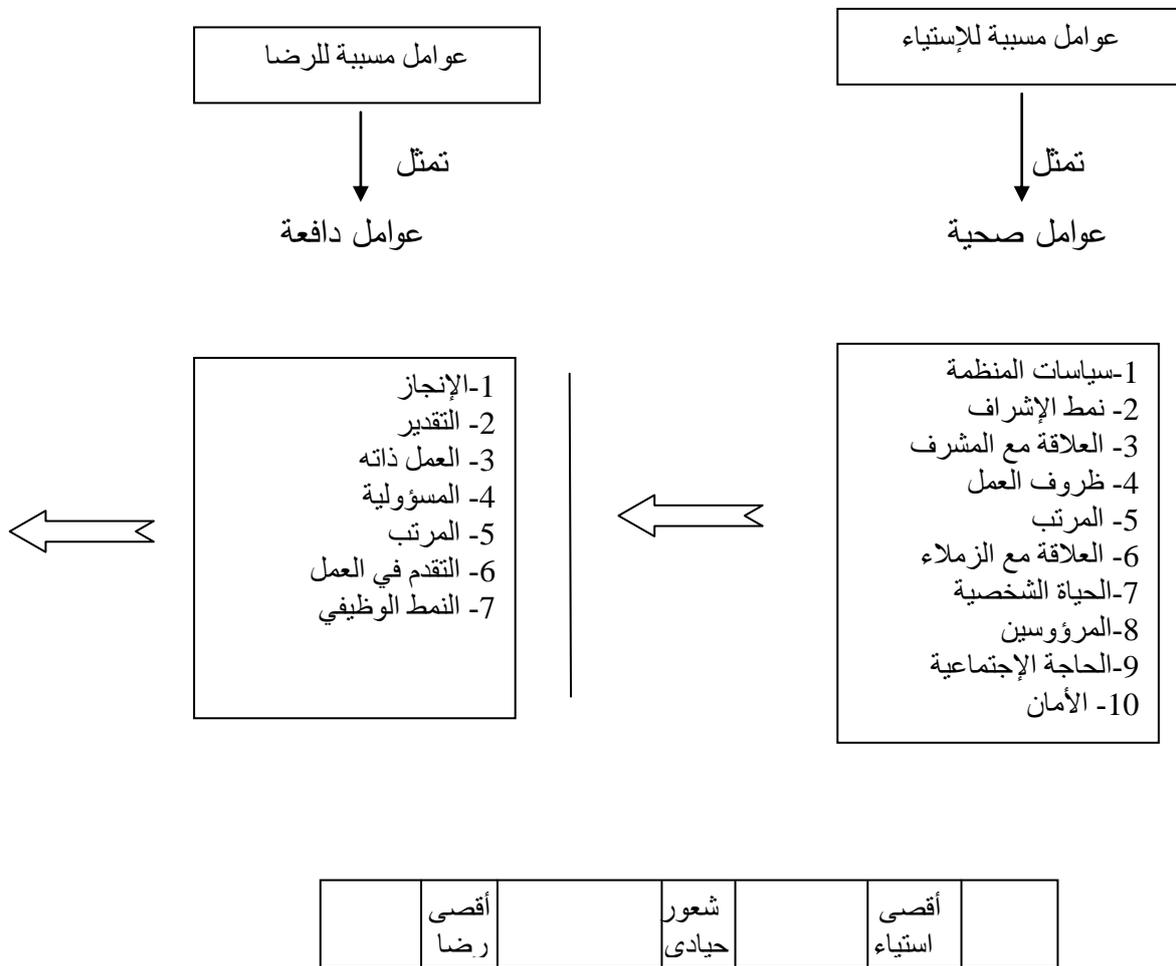
4 ظروف العمل المادية (الإضاءة، التهوية، الأثاث، الموقع)

5 علاقة الفرد مع مرؤوسه.

6 درجة الأمان الذي يشعر به داخل العمل.

و افترض "هرز برغ" أن توفر هذه العوامل بالصورة الملائمة يؤدي إلى عدم استياء الفرد من العمل و ليس رضاه، أما عدم توفرها فيؤدي إلى الإستياء من العمل.<sup>(1)</sup>

الشكل رقم (3): مفهوم نظرية العاملين.<sup>(2)</sup>



<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 315.

<sup>2</sup> طارق طه، المرجع السابق، 313.

إعترف العديد من الباحثين بأن نظرية العاملين أسهمت بشكل ملحوظ في توضيح كيفية التنبؤ و تفسير السلوك الإنساني، فقد أشارت النظرية إلى أن قيام المنظمات بتحسين بيئة العمل ( تعديل سياساتها، تغيير نمط الإشراف، تطوير ظروف العمل) لن يؤدي إلى تحريك دافعية الأفراد نحو العمل و إن كان يمنع استيائهم منه. (1)

## 5 - نظرية التوقع:

ترى هذه النظرية التي وضع أسسها "فيكتور فروم" (vroom) أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيحصل عليها، و شعوره و اعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد، فالفرد يميل إلى إختيار السلوك الذي يعظم به عوائده. (2)

و تعد هذه النظرية من بين النظريات الهامة في مجال دافع العمل، بحيث تتضمن هذه النظرية ثلاثة مفاهيم أساسية و هي:

أ - التوقع (Expectancy): و هو الاعتقاد بأن جهد الشخص سيؤدي إلى الأداء الناجح، و بمعنى آخر بأن التوقع هو الاعتقاد الذاتي للشخص بأن اتجاها معنيا في العمل سيتسعه نتيجة إيجابية عالية أو تحقيق جيد للهدف.

ب - التكافؤ (Cotalence): و هو درجة الجاذبية التي يعطيها الفرد للمكافأة و لأن الأفراد يضعون قيما مختلفة للحوافز مثل: النقود، الإنجاز، ظروف العمل الجيد و فرص التقدم، فإن التكافؤ يعرف عندما يعلن الأفراد عما يريدون من العمل.

ج - النفع أو الفائدة (Advantage): و هو الاعتقاد بأن تحقيق أداء معين يعد أساسا على مكافئة ما، أي أن مبدأ النفع هو الإرتباط المتصور بين القيام بعمل جيد و الحصول على مكافآت. (3)

و تتمثل الإفتراضات التي يقوم عليها نموذج نظرية (Vroom) على:

- أن السلوك الإنساني تحدده قوى تتبع من داخله ومن البيئة.

- يختلف الناس من حاجاتهم و أهدافهم و من ثم فهم يختلفون فيما يريدون من المؤسسات التي يعملون بها.

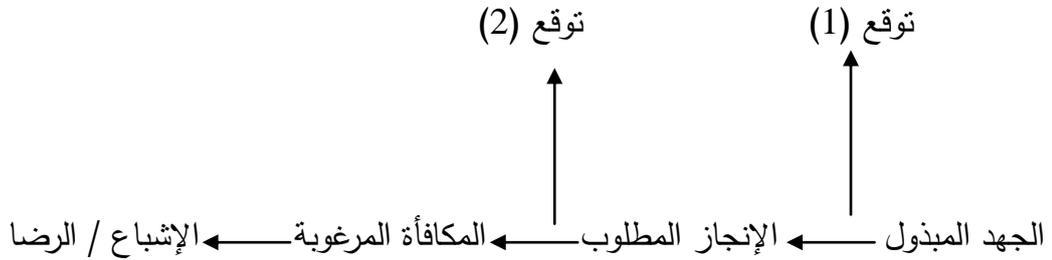
<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 316.

<sup>2</sup> هاني ناصر بن حامد الراجحي، التطور التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الرياض، 2003، ص 45.

<sup>3</sup> حسن محمد حسن الدلكي، العلاقة بين الرضا و البنية لترك العمل في قطاع البنوك الإدارية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك،

- أن قوى الدفع عن الفرد تعتمد على مدى توقعه من النجاح للوصول إلى ذلك الإنجاز و هو التوقع الأول، و إذا ما حقق الإنسان إنجازا فهل سيكفأ؟ و ما هو التوقع الثاني؟<sup>(1)</sup> و الشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (4): نموذج التوقع.<sup>(2)</sup>



المصدر : حسن محمد حسن الدلكي: المرجع السابق، ص 52.

و هذا يعني أن الفرد لن يسلك سلوكا يتوقع أن نتيجته ستكون منخفضة، و لذلك لن يختار سلوكا يحقق مكافأة لا تشبع حاجاته، لهذا فإن حفز الفرد للقيام بعمل ما يعتمد على قوة الرغبة و التوقع كما يظهر في المعادلة التالية:

الدافعية = قوة رغبة الفرد x التوقع.<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 25.

<sup>2</sup> حسن محمد حسن الدلكي: المرجع السابق، ص 52.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 52.

## خلاصة:

مما سبق نستخلص أن النظريات بمختلف أزماتها قد أعطت أهمية للرقابة الإدارية و الرضا الوظيفي حيث أعطت كل منها تفسيراً جزئياً لعملية الرقابة ما أدى إلى خلل في تفسير علاقة هذه العملية بالرضا الوظيفي و هذا الخلل يتطلب أن تتكامل هذه النظريات مع بعضها البعض لتعطينا تفسيراً كاملاً لعملية الرقابة الإدارية و علاقتها بالرضا الوظيفي بالمنظمة الصناعية.

## أولاً: أهمية و أهداف الرقابة الإدارية.

### 1-1- أهمية الرقابة الإدارية.

هنالك العديد من العوامل و مختلف التحديات التي تواجه المنظمات و تجعل عملية الرقابة في غاية الأهمية و ذلك لضمان حسن سير العمل، و تقرير ما إذا كانت هناك حاجة للتحسين و التطوير ، و تكمن أهمية الرقابة الإدارية فيما يلي:

- التأكد من قيام كل المرؤوسين و العاملين بالعمل المناسب في الوقت المناسب و المكان المناسب و باستخدام الموارد المناسبة.
- التأكد من احترام القوانين و اللوائح المنظمة للعمل و العمل على تطبيقها.
- اكتشاف الأخطاء بمجرد وقوعها و الإسراع في معالجتها في الوقت المناسب. (1)
- تشجيع الرقابة الفعالة على تفويض السلطة و احترام القوانين. (2) و هذا يعني أن للرقابة الإدارية أهمية كبيرة داخل المنظمة إذ أنه لا يمكن لأي أحد أن ينكر الدور المهم الذي تلعبه كوسيلة من وسائل قياس للأداء المرؤوسين من جهة، و تصحيح هذا الأداء من جهة أخرى بما يجنب المنطقة المخاطر و الخسائر.
- التأكد من حسن استخدام الموارد المتاحة من أموال و موارد و لوازم و أجهزة ضرورية، و موارد بشرية و التصرف وفقاً للخطة المقررة في الحدود المرسومة لها.
- تعمل على ضمان القرارات السليمة على مختلف مستويات المسؤولين و تنفذ هذه القرارات بأفضل صورة ممكنة و التأكد على أنها محل احترام الجميع. (3)
- استمرارية تحقيق التكامل بين كافة الوظائف الإدارية و وظائف المؤسسة استناداً إلى معايير التوازن المطلوب بينها لتحقيق معدلات انجازاتها كل في اختصاصه. (4)

### 1-2- أهداف الرقابة الإدارية.

- خدمة الإدارة و مساعدتها في ضمان أن الأداء يتم وفقاً للخطة الموضوعة.
- المساعدة في التخطيط و إعادة التخطيط.
- تحقيق التعاون بين الوحدات و الأقسام التي تشارك في التنفيذ.

<sup>1</sup> ضرار العتبي، العملية الإدارية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، (الأردن)، 2007، ص 244.

<sup>2</sup> منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي، (الإسكندرية)، دون سنة النشر، ص 194.

<sup>3</sup> محمد عيسى الفاعوري، المرجع السابق، ص 20.

<sup>4</sup> موسى خليل، المرجع السابق، ص 184.

- تخفيض مخاطر الأخطاء عند وضع الخطط. (1)
- الحد من تكاليف العمل الحكومي و إيقاف الإسراف الزائد و ضعف الإنفاق.
- الوصول إلى معلومات واقعية من أجل ترشيد إتخاذ القرار. (2)
- حماية الصالح العام و هي محور الرقابة، و ذلك بمراقبة النشاطات و سير العمل وفق خطته و برامجه في شكل تكاملي، يحدد الأهداف المرجوة و الكشف عن الإنحرافات و المخالفات و تحديد المسؤولية الإدارية.
- توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع لحماية الصالح العام و اتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف. (3)

### ثانياً-أنواع الرقابة الإدارية

يمكن تقسيم الرقابة الإدارية إلى أنواع متعددة و ذلك وفقاً لعدد من المعايير المتنوعة مثل الرقابة حسب أهدافها و حسب المدى الزمني و حسب التخصص.

أ -أنواع الرقابة حسب أهدافها أو موضوعها: و هناك نوعان من الرقابة حسب الهدف الذي تقوم به الرقابة و هي:

- **الرقابة الإيجابية:** بحيث تهدف هذه الرقابة إلى التأكد من أن التصرفات و الإجراءات و الأنشطة المختلفة تسير وفقاً للوائح و الأنظمة و التعليمات المعمول بها يكفل تحقيق الأهداف من جهة و النظر إلى المستقبل و التنبؤ به من جهة أخرى.
- **الرقابة السلبية (الهيكلية):** و تهدف إلى اكتشاف الأخطاء و تسعى إلى تصيدها دون أن تواجه انتباه المسؤولين إلى أوجه القوة أو الضعف في تنفيذ و تقديم الحلول لمعالجة المشاكل القائمة في تكرار حدوث الأخطاء، و كذلك تهدف الرقابة السلبية إلى منع حدوث المخالفات و دفع سوء استعمال السلطة و معاقبة الآخرين. (4)

ب أنواع الرقابة حسب المدى الزمني للتنفيذ: و تقسم إلى ثلاث أنواع على النحو التالي:

- **الرقابة المستمرة الموجهة:** و تسمى بالرقابة الوقائية أو بالرقابة المباشرة ، فهي تبدأ قبل و عند البدء في عمليات التنفيذ، و من شأنها أن تتوقع حدوث انحرافات قبل وقوعها، لكي يتخذ الإجراء

<sup>1</sup> زاهد محمد دبيري، المرجع السابق، ص 16.

<sup>2</sup> زيد منير عبوي، سامي محمد هشام حريز، مدخل الإدارة العامة بين النظرية و التطبيق، دار الشروق للتوزيع، (الأردن)، د ط، 2006، ص ص 177-188.

<sup>3</sup> فضيل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، (الأردن)، 2007، ص 119.

<sup>4</sup> محمد عبد الفاتح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر و التوزيع، ط 2، (الأردن)، 2011، ص 439.

التصحيح في الوقت المناسب و قبل اكتمال النتائج و الإنتهاء من التنفيذ، و هي مباشرة لأنها تشرف و تباشر عملية التنفيذ بإستمرار كما و أنها تتم بحضور المدير المباشر.

- **الرقابة المرحلية:** و يقصد بها رقابة الإدارة على كل مرحلة من مراحل الخطة بعد تنفيذها، و تتم الرقابة هنا بعد تقسيم الخطة إلى مراحل ثم يتم قياس نتائج التنفيذ الفعلية بعد اكتمال كل مرحلة و مقارنتها بالمعايير الموضوعه مسبقا، كما يطلق أيضا بالرقابة التخطيطية لكونها تتم على فترات دورية ووفقا لفترات الخطة للتأكد من أن كل جزئية من الخطة قد تمت في الوقت المناسب لها.

- **الرقابة بعد التنفيذ:** و يسمى هذا النوع بالرقابة البعدية أو اللاحقة أو غير مباشرة في هذه الحالة يبدأ نشاط الرقابة عند الإنتهاء من تنفيذ الخطة و اكتمال نتائجها و ذلك لمقارنة النتائج الفعلية النهائية بالمعايير الموضوعه في تحديد الإنحرافات. إذ هي رقابة من شأنها معالجة الأخطاء و لكن بعد وقوعها، و الرقابة في هذه الحالة تعتبر سلبية، حيث أنها لا تمنع وقوع الخطأ و لا يستفاد منها إلا عند إعداد خطة جديدة، و يستخدم هذا النوع في بعض الحالات منها متابعة تنفيذ البرامج أو الخطط الروتينية البسيطة. (1)

2 **أنواع الرقابة حسب التخصص أو أنواع النشاطات:** هناك عدة أنواع من الرقابة حسب النشاطات يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- **الرقابة على الأعمال الإدارية:** و مهمتها متابعة الأداء و التقييم، و تستهدف الرقابة على الأعمال الإدارية التأكد من حسن سير العمل الإداري بالوحدات الإدارية بعناصره ووظائفه المختلفة للتأكد من تنفيذ السياسات التي تقررت بما يحقق الصالح العام، و تشمل الرقابة كذلك المستويات الإدارية و الهيكل التنظيمي و طرق عمل المنظمة و شؤون الأفراد العاملين و النواحي المالية و الفنية و الأنظمة و التعليمات المعمول بها، و تشمل الرقابة على الأعمال الإدارية، مكاتب البريد، الأحوال المدنية، المستشفيات، المدارس و المؤسسات الحكومية. (2)

### ثالثا: خصائص نظام الرقابة الفعال.

لكي يحقق نظام الرقابة دوره في تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها بكفاءة فإنه لا بد من توفر بعض الخصائص المهمة فيه و منها:

<sup>1</sup> علي الشراوي، العملية الإدارية (وظائف المديرين)، دار الجامعة الجديدة للنشر، (الإسكندرية)، 2002، ص 438.

<sup>2</sup> زنجي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر، (الاردن)، 2007، ص 196.

- 1 يجب أن تكون الرقابة الاقتصادية:** بحيث ينظر إلى أي نشاط من زاوية العائد و التكلفة، فعادة يجب على أي نشاط أن يؤدي إلى تحقيق منافع تفوق التكلفة المترتبة على تأديته، ومن ثم يجب مقارنة العائد من وضع نظام رقابي سليم بالتكلفة المصاحبة له، فوضع نظام لتسجيل البيانات و تحليلها و كتابة التقارير و المذكرات ينبغي أن تساوي العائد التي ستحصل عليها المنشأة من جراء تطبيق ذلك النظام. (1)
- 2 الوضوح و سهولة الفهم:** لا بد من أن يراعي نظام الرقابة مناسبتة للنشاط من ناحية و لقدرة المديرين على فهمه و قراءة تقاريره من ناحية أخرى، كما يجب أن لا يكون التعقيد في خرائط و شبكات الرقابة هو القاعدة، لأن كثير من المديرين قد لا يستطيعون قراءة مثل تلك الخرائط مما يجعلها غير فعالة في تحقيق أهداف التنظيم و لا شك أن وضوح أهداف النظام الرقابي تتبع من قبول أهداف التنظيم و قبول معايير الرقابة من قبل المنفذين. (2)
- 3 التوقيت المناسب:** يجب أن يكون النظام الرقابي قادر على إمداد المعلومات لمن يريدتها في الوقت المناسب، و الوقت المناسب هنا لا يعني السرعة المطلقة، و إنما يشير إلى أن المعلومات تكون في متناول المدير عن حاجته إليها، و بصفة عامة تزداد أهمية الحصول على المعلومات في الوقت المناسب كلما زادت درجة عدم التأكد في المنظمة. (3)
- 4 مراعاة الموضوعية و المشروعية في أساس الرقابة و معاييرها:** و هذا من خلال ضمان عدم إساءة استعمالها أو التعسف فيها، و إن تكن واضحة و معروفة لكافة العاملين بالمنظمة، و الإبتعاد بها ما أمكن عن مظاهر الترهيب و تصيد الأخطاء و إلقاء الخوف في قلوب العاملين، و لكن دون التفريط الذي يؤدي إلى عدم الإكتراث بالرقابة. (4)
- 5 المرونة:** و تشير إلى أنه يجب أن تكون النظم الرقابية لديها القدرة على التكيف و التوافق مع مختلف التغيرات التي تحدث في كل من المنظمة و البيئة، و يجب التحقيق التوازن بين الرغبة في توفر المرونة و استقرار النظم الرقابية. (5)
- 6 الوضوح:** من المستلزمات الأساسية لنجاح نظام الرقابة الفاعل و الكفاء أن يكون واضحاً و سهل الفهم من قبل جميع المسؤولين عن تطبيقه، لذلك يجب أن تتوفر لدى الأفراد المعنيين بتنفيذه و

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، نظم الإدارة الحديثة، دار التعليم الجامعي، (الإسكندرية)، 2011، ص 305.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق، ص 349.

<sup>3</sup> محمد اسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية و التطبيق، دار الجامعة الجديدة، (الإسكندرية)، 2004، ص 372.

<sup>4</sup> سامي جمال الدين، الإدارة و التنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، (الإسكندرية)، 2004، ص 291.

<sup>5</sup> محمد إسماعيل بلال، المرجع السابق، ص 372.

القدرة على إستعبابه بشكل واضح و الإحاطة بنتائجه، هذا إضافة إلى توفر الإختصاصات المطلوبة لدى القائمين عليه. (1)

**7 الملائمة:** و هو أن يتلاءم نظام الرقابة مع حجم المؤسسة، فنظام الرقابة في المؤسسة الكبيرة، يجب أن يكون مناسباً لكي تتم السيطرة على الأقسام و العاملين و في المؤسسات الصغيرة يكون نظام الرقابة سهل و بسيط.

**8 الفعالية:** أي أن يحقق نظام الرقابة الغاية التي تم إيجادها من أجلها. (2)

### رابعاً: مجالات الرقابة الإدارية

من أجل تأكيد أهمية الرقابة كوظيفة أساسية من وظائف الإدارة فإن الضرورة تقتضي الإهتمام بمجالات الرقابة، و هذه المجالات هي:

**1 الرقابة على الموارد الإعلامية:** إن الرقابة على المعلومات الغرض منها التأكد من أن التنبؤات قد تم إعدادها بدقة و في الوقت المناسب، و أن المعلومات التي يحتاجها المديرون في نشاط إتخاذ القرارات تصلهم في الوقت المناسب و بكمية مناسبة و بمستوى من الدقة التي يمكن الإعتماد عليها ضمن هذا الأساس (الإعلام) يجب نقل الصورة الجيدة عن المنظمة إلى البيئة الخارجية. (3)

**2 - الرقابة على الموارد المالية:** و هي تعتبر أهم أشكال الرقابة و التي ينظر إليها من زاويتين: الأولى هي الرقابة على الموارد المالية نفسها من حيث تدبير القدر الكافي من الأموال اللازمة للإنفاق على نشاط المنظمة، أما الزاوية الثانية فتتمثل في أن جميع الموارد الأخرى للمنظمة سواء مادية أو بشرية أو إعلامية تحتاج إلى موارد مالية، فالمخزون الزائد يكلف المنظمة أموالاً و نفس الشيء بالنسبة للإختيار الغير سليم للعاملين أو التنبؤ الغير دقيق. (4)

**3 الرقابة على تطوير القوى العاملة:** و ذلك بمراقبة مدى الإلتزام بسياسات الإختبار و برامج التدريب و سياسات الأجور و الرواتب و تنظيم الوظائف و مراقبة مدى كفاءة و فاعلية هذه السياسات و البرامج.

**4 في مجال الإنتاج:** تهدف الرقابة على الإنتاج إلى إستغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة بكفاءة و عدم هدر المستلزمات عن قصد أو عن غير قصد. (5)

**5 الرقابة على موارد المعلومات:** الغرض من الرقابة على موارد المعلومات هو التأكد من أن التنبؤات التي هي أصل - العملية التخطيطية- قد تم إعدادها بدقة، و في الوقت المناسب و

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشهاح، المرجع السابق، ص 323.

<sup>2</sup> موسى قاسم القريوتي، أساسيات الإدارة الحديثة، دار نسيم للنشر، ط 3، (عمان)، 2006، ص 193.

<sup>3</sup> صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية، مخبر علم الإجتماع، (الجزائر)، 2006، ص 90.

<sup>4</sup> علي شريف، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، (الإسكندرية)، 1996، ص 356.

<sup>5</sup> صالح بن نوار، المرجع السابق، ص 91.

أن المعلومات التي يحتاجها المديرون في نشاط إتخاذ القرارات تصلهم في الوقت المناسب، بالكمية المناسبة و بمستوى من الدقة. (1)

**6 الرقابة على التنظيم:** وذلك بمراقبة الإلتزام بالتخطيط المحدد و لأوجه النشاط و التقسيمات التنظيمية، علاقة السلطة، الخرائط التنظيمية، مواصفات الوظائف و غير ذلك، و كذلك التأكد من توافر التعاون على كافة المستويات الإدارية رأسيا و أفقيا. (2)

### خامسا: خطوات الرقابة الإدارية

تمر العملية الرقابية بعدة مراحل تتمثل في تحديد معايير الأداء، مقارنة الأداء، الفعلي بالمعايير، الرقابة و إتخاذ الإجراءات التصحيحية كما مبين في الشكل رقم(5).

**1 تحديد معايير الأداء:** تمثل هذه الخطوة المرحلة الأولى من العملية الرقابية حيث تتطوي على تحديد المعايير التي سيتم في ضوءها متابعة الأداء و عمليات التنفيذ، و يتم التعبير عن المعايير في شكل وحدات كمية مثل: حجم مبيعات محددة، ساعات عمل، نسبة تأليف معينة. و يجب أن تتصف المعايير بالشمول بمعنى أنها تعطي جميع مجالات النشاطات النوعية و مختلف المستويات الإدارية على نحو يحقق التكامل فيما بينها و يحد من التعارض، و يتغلب على المشاكل المترتبة عنها. (3)

**2 مقارنة الأداء الفعلي:** ثم تأتي مرحلة مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المتوقعة ( العودة إلى الشكل رقم: ( 5 ) بعد الإنتهاء من تحديد المعايير الرقابية التي تستغرق جمع الجهد المبذول في المرحلة السابقة.

الهدف الأساسي لعملية مقارنة النتائج الفعلية بهذه المعايير هو تقييم الأداء الفعلي و مطابقته مع معايير الأداء، و إذا حدث فرق أو أخطاء بين النتائج الفعلية و النتائج المتوقعة فإنه يتخذ ما يلزم لتلاشي هذه الأخطاء.

و مما يجدر ذكره أن سلامة تقييم الأداء يتوقف على مقدار الدقة في قياس الأعمال التي تم إنجازها، و بهذا فإن كفاءة القياس المستخدم يؤثر على نجاح عملية المقارنة و كذلك يجب أن تكون المعايير المتوقعة واقعية يمكن تحقيقها بقدر معقول من الكفاءة و الجهود. (4)

**3 إتخاذ الإجراءات التصحيحية:** بعد إستلام المسؤولين لتقارير الأداء و تحديد نواحي القصور لابد من تحليلها، فقد يكون القصور راجعا لعدم كفاءة الأفراد في التنفيذ، مما قد يوحي للإدارة بوضع خطط لتدريبهم و زيادة كفاءتهم، و يكون القصور راجعا لأسباب خارجية عن إرادة الأفراد العاملين فتغير الظروف أو النبؤات التي قامت عليها الخطة، و لذلك فهذه الخطة تختلف عن الوظائف

<sup>1</sup> علي الشريف، المرجع السابق، ص 357.

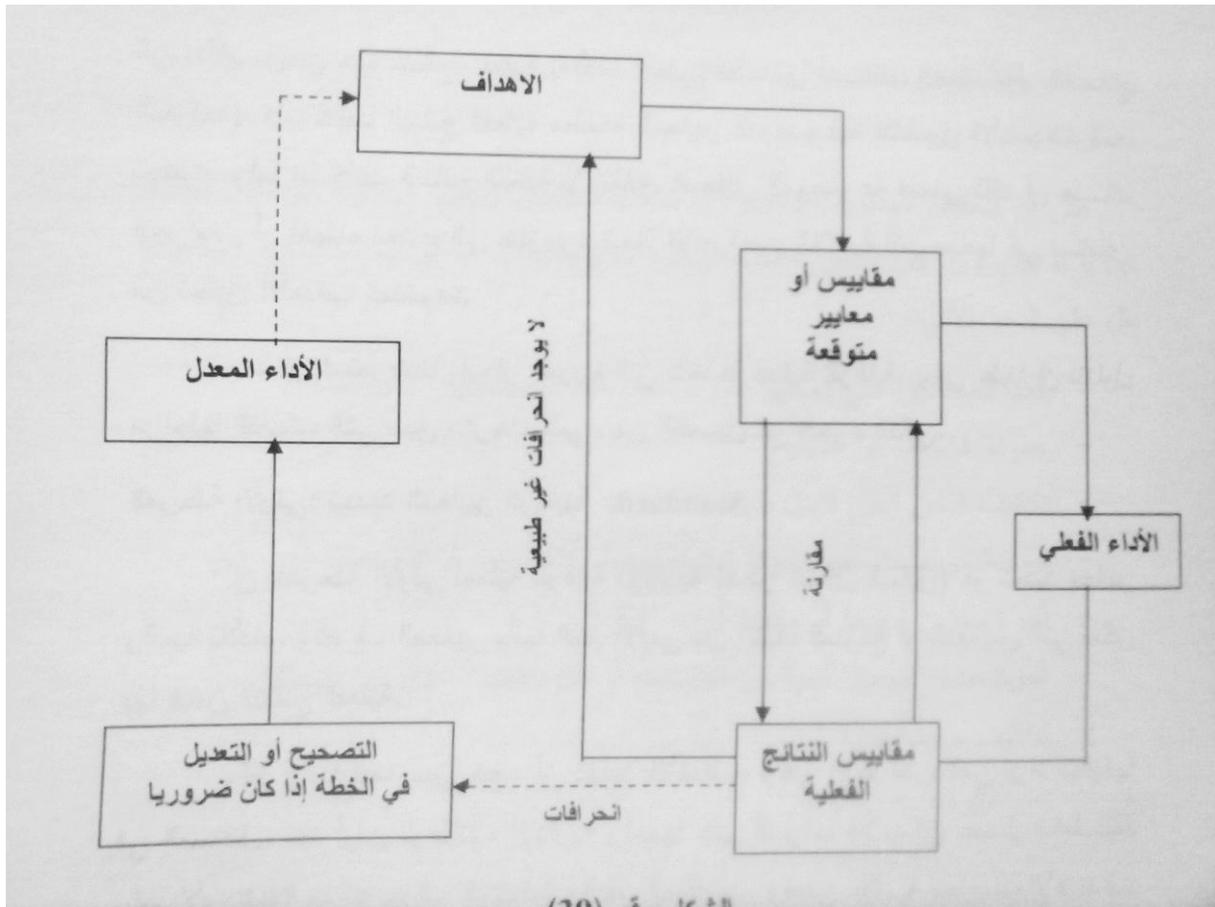
<sup>2</sup> صالح بن نوار، المرجع السابق، ص 91.

<sup>3</sup> صلاح عباس، تنمية مهارات تشكيل اللجان و الإدارية الإجتماعية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، (مصر)، 2007، ص 89.

<sup>4</sup> محمد عبد الفتاح ياغي، المرجع السابق، ص 432.

الأخرى لما قد تتطلبه الإجراءات التصويبية من قرارات تشمل إعادة النظر في التنظيم القائم، أو في توزيع الوجبات و المهام، أو إعادة النظر في الخطط القائمة و تعديلها بشكل يتناسب مع المتغيرات الجديدة. (1)

### 1 الشكل رقم: (5): نموذج عملية الرقابة الإدارية. (2)



### سادسا: أساليب الرقابة الإدارية.

تنوعت و تعددت هذه الأساليب و الأدوات تبعا للجهات الرقابية و الأهداف الكامنة وراءها و هي:

**1 التفتيش:** و هو الذي يهدف إلى التأكد من تحقيق الغاية التي أنشأت الإدارة من أجلها و الوقوف على مدى إنجاز الأعمال و سلامتها و قانونيتها و كشف مواطن الخطأ فيها و تعيين

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق، ص 334.

<sup>2</sup> Earl . p. strong Robert D. smith. Management control. Models (N.y,Holt, Rnehart and winston / 1963).

المسؤولين عنها و يقضي التفتيش إلى وضع تقرير يتضمن وقائع و توصيات و مقترحات المفتش. (1)

**2 الإشراف الإداري:** يعتبر أحد وظائف الرقابة الإدارية تنفذ الأعمال وفقا للخطة السليمة عن طريق الأوامر و التعليمات الشفهية أو الكتابية في القيام بالخطوات على النحو المطلوب [...] و تتركز عملية الإشراف الإداري على:

- الملاحظة.
- تبادل وجهات النظر.
- تخطيط العمل.
- الاجتماعات.
- المتابعة الإدارية. (2)

**3 الموازنات التقديرية:** تعبر البيانات الإحصائية عن أوجه الأنشطة بالمنظمة و تحليل هذه الموازنات من الوسائل الهامة للرقابة حيث يعطي صورة رقمية و بيانية عما تم إنجازه من أعمال خلال فترة زمنية معينة. (3)

حيث تتيح الموازنة للمدير التعرف على أبواب الإتفاق و مصادر الإدارات [...] و تتعدد الموازنات التقديرية فهناك:

- **موازنات الإدارات و المصروفات:** و يبين هذا النوع قيمة المصروفات و الإيرادات المتوقعة، فالأولى مقسمة حسب بنود الصرف كالأجور، الخدمات البريدية، و الحاسب، الأثاث... إلخ، أما الثاني مقسم حسب الإيرادات أو المنتج. (4)
- **الموازنات النقدية:** و يتمثل هذا النوع بالتنبؤ بما سيتوفر من نقد خلال فترة زمنية معينة على شكل مقبوضات و ما سيتم صرفه لسداد الإلتزامات المادية التي سيستحق دفعها، و محاولة إيجاد نوع التوازن. (5)

<sup>1</sup> طارق المجذوب، الإدارة العامة (العملية الإدارية و الوظيفة العامة و الإصلاح الإداري)، منشورات الجلي الحقوقية، 2009، ص 270.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 171.

<sup>3</sup> علي الضلاعين، المرجع السابق، ص 198.

<sup>4</sup> محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق، ص 336.

<sup>5</sup> المرجع نفسه، ص 337.

- الموازنات العمومية: توضح الميزانيات المركز المالي للمؤسسة من أصول و خصوم في نهاية فترة معينة، و يمكن لغايات الرقابة مقارنة ميزانية السنة السابقة مع ميزانية السنة المتوقعة بهدف تحليل التغيرات المتوقعة.(1)

و حتى تكون الميزانية التقديرية ذات فعالية قوية يجب أن تراعي الدقة عن وضع الميزانية التقديرية لعمل أو لمشروع ما، و أن تتميز بقدر من المرونة حتى تتمكن من مواجهة بعض الظروف المتغيرة التي لم تكن في الحسبان.

#### 4 التقارير الإدارية: و هي الوسائل التي تستخدم في الرقابة ذلك لأنها تعطي حقيقة عن كيفية

إنجاز الأعمال، و مدى كفاءة هذا الإنجاز و قد تكون هذه التقارير دورية أو تأخذ صفة الإنقطاع في إعدادها و تقديمها للقادة الإداريين للمنظمة كل فترة معينة [...] قد تكون التقارير نهائية بعد الإنتهاء من إنجاز عمل أو مسؤوليات معينة.(2)

#### 5 الملاحظة الشخصية: و تعني الإتصال المباشر بين الملاحظ و القائمين على العمل، أي رؤية

ما يفعله المنفذين و الإستماع إلى وجهة نظرهم، و من مزايا هذه الوسيلة ما يلي:

- السرعة في إكتشاف الإنحراف.
- سهولة إكتشاف أسباب الإنحراف.
- إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.(3)

أما عيوبها فتتمثل في:

- لا تصلح لجميع الأعمال.
- الزيادة في التكاليف.
- تعتبر مصدر إزعاج للقائمين على التنظيم.(4)

#### 6 رقابة المشاريع: هناك عدة أساليب للرقابة على المشاريع و من أهمها:

- **خريطة برت:** إذ افترضنا أننا نعرف جميع المراحل و النشاطات الضرورية لتحقيق الهدف فإن هذا ضروري أن نتعرف على كل مرحلة و على طريقة تعاقب تلك المراحل عند القيام بالعمل لإنجاز كل مرحلة، و إذا وضعنا هذه المعلومات في صورة أو خريطة فإنها تدعى خريطة "بيرت"

<sup>1</sup> تابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال (نظريات و نماذج و تطبيقات)، الجدار الجامعية، دون بلد النشر، 2007 ص 76.

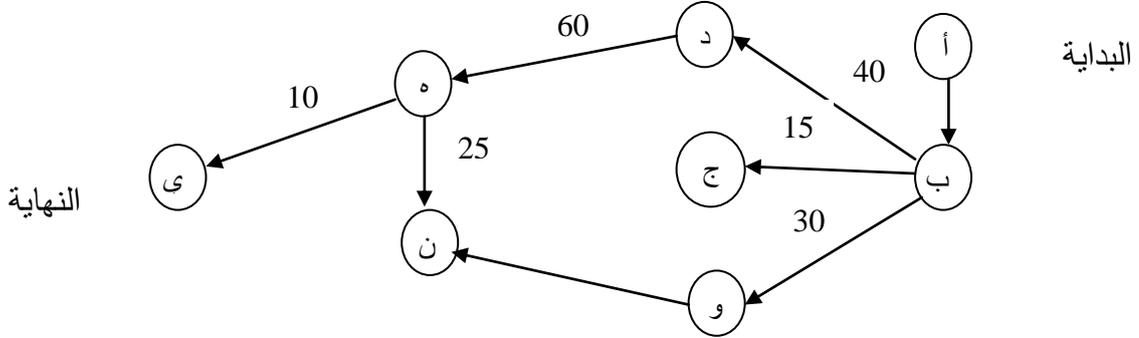
<sup>2</sup> علي الضلاعين، المرجع السابق، ص 199.

<sup>3</sup> محمد عيسى الفاعوري، الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، (الأردن)، 2008، ص 76.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 76.

Pert chant " و كلمة بيرث هي إختصار للإسم الحقيقي لخريطة تقييم و مراجعة البرامج. (1)

- خريطة رقم (1) : و يمثل خريطة بيرث. (2)



نلاحظ أن الشكل أعلاه يتضمن أحرفا و أرقاما و أسهما تدل الأحرف على نشاطات مختلفة.

- (أ): إتخاذ القرار لصنع سلعة جديدة  
 (ب): إنجاز الأعمال الهندسية.  
 (ج): الحصول على التمويل.  
 (د): شراء المواد الخام.  
 (هـ): بدء الإنتاج.  
 (و): القيام بحملة إعلانية.  
 (ن): إستلام الطلبات من الزبائن.  
 (ل): شحن الطلبات إلى الزبائن.

و تدل الأسهم على نتاج هذه النشاطات من البداية حتى النهاية كما تدل الأرقام على عدد و ساعات العمل الضرورية للانتقال من نقطة إلى أخرى، الانتقال من (و) إلى (ن) يحتاج 50 يوم بينما الانتقال من (ن) إلى (هـ) لا يحتاج سوى إلى 5 أيام<sup>(3)</sup> و يتضح من خريطة بيرث أيضا أن الطريق إلى (أ) ، ب ، ج ، د ، هـ ، و ، ن ، ل ، أطول طريق لتحقيق الأهداف، كما أن هذا الأسلوب يولي إهتماما لعامل الزمن هذا ما أدى إلى ظهور مخاوف عند المدراء لذلك أضافوا عامل التكلفة عليه تم وضع تكاليف تقديرية لكل مرحلة حتى يقارن الوقت الفعلي بالوقت القياسي و التكلفة الفعلية بالتكلفة القياسية.<sup>(4)</sup>

- **خريطة التعادل:** هي أداة تبين العلاقة بين التكاليف و المبيعات و الأسعار بأحجام مختلفة للمبيعات و أثارها على الأرباح و نقطة التعادل تساوي عنها مجموعة الإيرادات مع النفقات<sup>(5)</sup> فإن رقم المبيعات أقل من الرقم الذي يجب أن تصل إليه هناك خسارة و عكس ذلك إذا كانت المبيعات أعلى من نقطة التعادل فيكون الفارق ربحا.

<sup>1</sup> كامل المغربي و آخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للطباعة، (الأردن)، 1990، ص 207.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 207.

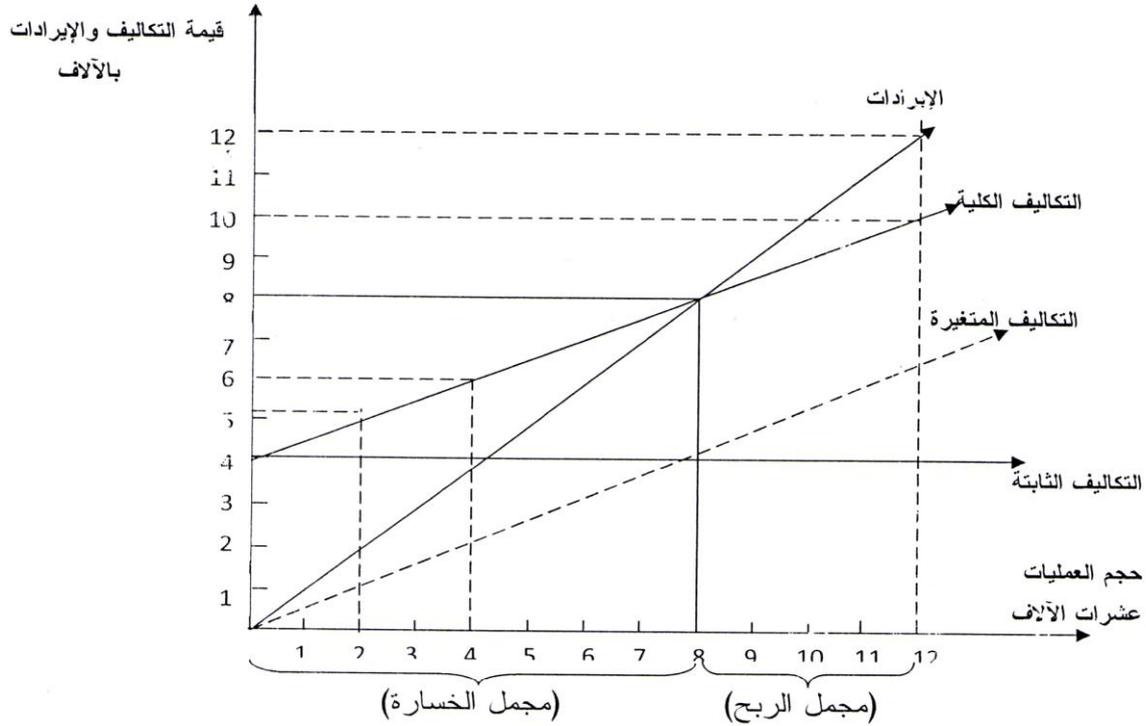
<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 207.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص ص 207، 208.

<sup>5</sup> ثابت عبد الرحمان، المرجع السابق، ص 555.

على الرغم من وجود بعض الإختلافات في تصنيف الوسائل و الأدوات الرقابية إلا أنها متداخلة و تدعم بعضها البعض، و قد يكون هذا سبب لإختلاف الكتاب في تصنيفها إلى أساليب و أدوات أو وسائل رقابية كما أسماها البعض. (1)

خريطة رقم(2): و يمثل خريطة نقطة التعادل. (2)



المصدر: تابت عبد الرحمان إدريس: المرجع السابق، ص 555.

### سابعا: شروط نجاح نظام الرقابة

- 1 إعطاء معلومات مفيدة و مفهومة، فنظام الرقابة الذي يعطي الكثير من المعلومات التي لا علاقة لها بما هو مطلوب، فهذا النظام لا يكون فعالا في تحقيق عملية الرقابة.
- 2 -وجوب الإخطار عن الإنحرافات في الوقت المناسب، و ذلك لكي يمكن إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة قبل فوات الأوان. (3)
- 3 يجب أن تكون الرقابة موضوعية و مرنة و إقتصادية و فاعلة و في نفس الوقت أن يعكس النظام الرقابي النموذج التنظيمي.
- 4 يجب على النظام الرقابي أن يكون مفهوم و قابل للتطبيق و أن يشجع عملية الإلتزام في المنظمة. (4)

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 555.

<sup>2</sup> تابت عبد الرحمان إدريس: المرجع السابق، ص 555.

<sup>3</sup> جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، ط 2، (الجزائر)، 2009، ص 144.

<sup>4</sup> ضرار العتيبي، المرجع السابق، ص 254.

- 5 البساطة و الخلو من التعقيد، فكلما كان نظام الرقابة سهل التطبيق و الفهم كلما جنت المنظمة من ورائه فوائد المرجوة.
- 6 الوصول إلى نتائج تصحيحية، حيث يجب أن يكون من ضمن مكونات نظام الرقابة ما يمكن المنظمة من القيام بتصحيح الأخطاء و الإنحرافات التي يرشد إليها النظام. (1)
- 7 تدعيم النظام بالأساليب التقنية الحديثة المتطورة، و بالإمكانات المادية و البشرية المناسبة، التي تكفل أعلى مستوى ممكن من الجودة و الفعالية و المرونة.
- 8 وضع تصميم نظام الرقابة، بحيث يتلاءم مع طبيعة المنظمة الإدارية و أوجه نشاطها، و حكم العمل الإداري المنوط بها، و خصائصه و هدفه و مراعاة مدى و نمط حرية العاملين في التصرف لدى أداء العمل المكلفين به و موازنة هذه الحرية بمدى الرقابة عليهم. (2)

### ثامنا: معوقات نظام الرقابة في المؤسسات الجزائرية

- تعاني النظم الرقابية من مقاومة العاملين لها، و ذلك يرجع إلى عوامل عديدة أهمها:
- **تعدد الرقابة:** يحاول المدراء مراقبة العديد من الأنشطة الرئيسية و الفرعية و ذلك بهدف التحقق من أن العدل يتم بطريقة ملائمة و تجنب حدوث أخطاء، و هذا يعني أن الرقابة تحيط الإدارة بكل نشاط يتم بالتنظيم، و قد تمتد الرقابة إلى المسائل و القرارات الشخصية.
  - و لتجنب هذا النوع من الرقابة في المؤسسات الجزائرية، فإن المدراء الأكفاء يركزون على مراقبة النواتج فحسب مع بيان عملية تصحيحية أو وسيلة لمراقبة تقييد الحرية. (3)
  - **عدم دقة الرقابة:** لدى معظم الناس الرغبة في الأداء الجيد، لذلك يتقبل الكثير الرقابة التي تزودهم بالمعلومات التي تساعد في الإنجاز الملائم للمهام المستتدة إليهم، و لكنهم قد يقاومون الرقابة إذا كانت غير دقيقة و تتم بطريقة حكيمة. (4)
  - **التركيز غير محله:** تركز بعض النظم الرقابية في كثير من الأحيان على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدودة جدا مما يثير العاملين ضد هذه الرقابة.
  - عدم مناقشة العمل موضوع الرقابة مع الأطراف المعنيين لإبداء آرائهم في الجوانب المختلفة المتعلقة بأداء هذا العمل.
  - عدم التوازن بين العائد و التكاليف التي يحصل عليها العاملون. (5)

<sup>1</sup> جمال الدين لعويسات، المرجع السابق، ص 145.

<sup>2</sup> سامي جمال الدين، المرجع السابق، ص 290.

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية، (الإسكندرية)، 2006، ص 332.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 334.

<sup>5</sup> نثبت عبد الرحمان ادريس، المرجع السابق، ص 161.

- عدم التوازن بين المسؤوليات و الصلاحيات، إذ يشعر العاملون خصوصا في المؤسسة الجزائرية أن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من الصلاحيات، و في نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة للحقيقة و المراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل.
- عدم توفر الكفاءة اللازمة لدى بعض المسيرين الذين يقومون بتصميم أنظمة الرقابة و إتخاذ الإجراءات، فعظم الإيجابيات و السلبيات التي تحققها عملية الرقابة ترجع في أغلب الحالات إلى العمل البشري.<sup>(1)</sup>
- غياب الرقابة المستمرة و استهتار المنتجين إذ وقع الكثير من الجزائريين ضحية لبعض العمال و المنتجين و الإنتهازيين الذين لا يهتمهم سوى الربح دون مراعاة مصلحة المجتمع و غير مبالين بصحتهم.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> كمال العالي، الإدارة العامة، مصنعة دوادي، دمشق، (سوريا)، 1979، ص 326.

<sup>2</sup> حكيمة حاج علي، في ظل غياب الرقابة و استهتار المنتجة، جريدة الشروق الرسمية، يومية، 21، 2014/2/1632 (الجزائر).

## خلاصة

من خلال ما سبق أدركنا أن الرقابة وسيلة و ليس غاية، فهي وسيلة لتحسين مستوى أداء الأفراد و الجماعات و المنظمة بصورة عامة و للرقابة أنواع عديدة يمكن تصنيفها على أسس متنوعة و لكل أساليبها الخاصة بها و من ناحية أخرى فإن الرقابة الإدارية لا تقتصر على قطاع المنظمات و جميع أنواع المنظمات و جميع نشاطات أو وظائف المنظمة و لكن قد تختلف أنواع و أساليب الرقابة باختلاف المنظمات و النشاطات.

## تمهيد

يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الظواهر التي نالت إهتمام كبير من قبل الباحثين، فقاموا بدراسات عدة تتعلق به، إذ يعبر عن المشاعر الناتجة عن تصور الفرد إتجاه عمله الذي يشغله و هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة تتمثل برغبته فيها و تمسكه أكثر بالمؤسسة فيكون في حالة رضا عما يحيط به. و في فصلنا هذا سنتطرق و سنحاول إبراز طبيعة الرضا الوظيفي و أهميته و مسبباته وصولا إلى طرق قياس الرضا و نختتمها بالمعوقات و بعض الإرشادات.

## أولا: طبيعة الرضا الوظيفي.

في مفاهيم العلوم الإنسانية يبقى الرضا الوظيفي مفهوما شاعا تعرض له الكثير من الباحثين من علماء النفس الصناعي و التنظيمي و علماء الإجتماع و الإدارة، مما طرح إشكالية تعدد معانيه و الأطر النظرية التي تعالجه، و يبقى الهدف من دراسة الرضا الوظيفي كظاهرة نفسية و اجتماعية من الصعب التعرف على كل المتغيرات التي يؤثر فيه، و إذ كانت هناك متغيرات عديدة ذات علاقة واضحة به كالراتب و علاقة العمل و الترقية... كما أنه ليس من السهل إعطاء معنى لكلمة الرضا الوظيفي لأي مظهر من مظاهر الوظيفة الكافية. (1)

إلا أنها تشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حاليا و هذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية، و هي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله، فكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعا كبيرا لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابيا، أي كلما كان راضيا عن عمله، و كلما كان تصور الفرد أن عمله لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته أو كلما تصور الفرد أن عمله يحرمه من هذا الإشباع كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية، أي كلما كان غير راض عن عمله، و درجة الرضا عن العمل بهذا المعنى تمثل سلوكا ضمنيا يكمن في وجدان الفرد، و قد تضل هذه المشاعر كامنة في نفس الفرد، و قد تظهر في سلوكه الخارجي الظاهر، و يتفاوت الأفراد في الدرجة التي تتعكس بها إتجاهاتهم النفسية الكامنة على سلوكهم الخارجي، و يمكن القول بصفة عامة أن قوة المشاعر و درجة تراكمها تؤثران في درجة انعكاسها على سلوك الفرد الخارجي، فكلما كانت مشاعر الإستياء من العمل قوية كلما زاد احتمال ظهور هذا الإستياء على سلوك الفرد ببحثه عن عمل آخر أو محاولته التنقل إلى قسم آخر أو بزيادة نسبة غيابه أو بنسبة

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر و التوزيع، (الأردن)، 2000، ص 111.

زيادة معدل تأخره، و كلما تراكمت مشاعر الإستياء لفترة طويلة، كلما زاد هذا من احتمالات قيامه بالسلوك المذكور الذي يجنبه هذا العمل.<sup>(1)</sup>

### ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي.

تكمن أهمية الرضا الوظيفي في النقاط التالية:

- شعور العامل بالرضا الوظيفي الناتج عن اشباع مختلف حاجياته بحيث يجعله يركز اهتمامه على عمله و بالتالي تحسن أدائه و زيادة انتاجه.
- زيادة الولاء للمؤسسة التي يعمل فيها العامل بعتبره منفذ لإشباع حاجياته و تحقيق ذاته و هذا ما يساعد في تقوية الروابط التعاونية بين العاملين بالمؤسسة.<sup>(2)</sup>
- رفع الروح المعنوية للعامل الأمر الذي يترتب عليه انخفاض معدلات الغياب و الشكوى، و كذلك انخفاض مستوى الصراعات سواء بين العمال أو بينهم و بين الإدارة.
- تحقيق التوافق الإجتماعي و النفسي للفرد لأن الرضا يرتبط بالنجاح في العمل الذي يعتبر المعيار الذي يتم به ترقية المجتمع.
- ارتباط الرضا الوظيفي بمتغيرات و مفاهيم ادارية مختلفة كالغير التنظيمي، للأداء، القيادة، الإشراف،.... إلخ<sup>(3)</sup>

### ثالثا: أنواع الرضا الوظيفي.

يمكننا تقسيم الرضا الوظيفي إلى عدة أقسام لإعتبرات معينة كالتالي:

#### 1 أنواع الرضا الوظيفي بإعتبار شموليته:

- أ - الرضا الوظيفي الداخلي: و يتعلق بالجوانب الذاتية للموظف مثل: الإعتراف و التقدير، القبول، الشعور بالتمكن و الإنجاز و التعبير عن الذات.
- ب - الرضا الوظيفي الخارجي: و يتعلق بالجوانب الخارجية البيئية للموظف في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل، طبيعة و نمط العمل.
- ج - الرضا الكلي العام: و هو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية و الخارجية معا.<sup>(4)</sup>

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمة، دار المعرفة الجامعية، (الإسكندرية)، 2005، ص 139.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 192.

<sup>3</sup> فرج طريف شوقي، السلوك القيادي و الفعالية الإدارية، دار وائل للنشر، (عمان)، 2000، ص 220.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 223.

## 2 أنواع الرضا الوظيفي بإعتبار زمنه:

أ - الرضا الوظيفي المتوقع: و يشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقعا أي ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.

ب الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الفرد بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي. (1)

### رابعا: أبعاد الرضا الوظيفي.

من خلال النظريات و التعريفات التي حاولت توضيح معنى الرضا الوظيفي و كيفية حدوثه، نجد أنه يأخذ أحد الشكلين التاليين:

1 الرضا العام: و يعرف بأنه الإتجاه العام للفرد نحو عمله ككل فإما هو راضي أو غير راضي أو غير هكذا بصفة مطلقة، و لا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الموظف أو العامل أكثر من غيرها و لا مقدار ذلك، فضلا عن الجوانب التي لا يرضى أصلا بها أي أنه يفيد في إلقاء نظرة على موقف العامل إزاء عمله بصفة عامة.

2 الرضا النوعي (الجزئي): و يشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من الجوانب على حدة، و تشمل تلك الجوانب: سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرص الترقية، الرعاية الصحية و الإجتماعية، ظروف العمل، أساليب الإتصال داخل المنظمة، و العلاقات مع الزملاء، و تفيد معرفة هذه الجوانب في التعرف على المصادر التي يمكن أن تساهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيفي. (2)

### خامسا: مسببات الرضا الوظيفي.

بحيث يمكن تقسيم مسببات الرضا الوظيفي إلى مجموعتين: أولهما مسببات خاصة بالتنظيم و ثانيهما مسببات خاصة بالفرد ذاته.

#### 1 المسببات التنظيمية للرضا:

- نظام العوائد: مثل الحوافز، المكافآت، الترقيات، و يشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توفرها بالقدر المناسب و بالشكل العادل.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 224.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، (عمان)، 2005، ص 176.

- **الإشراف:** إن إدراك الفرد بمدى و جودة الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة، و الأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد و وجهة نظره حول عدالة المشرف و اهتمامه بشؤون المرؤوسين و حمايته لهم.

- **سياسات المنظمة:** و هي تشير إلى وجود أنظمة عمل و لوائح و إجراءات و قواعد تنظم العمل على الشكل الذي يسير العمل و لا يعيقه.

- **ظروف عمل جيدة:** كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم، و من أهم هذه الظروف ما يسمى بالإضاءة و الحرارة و التهوية،... إلخ<sup>(1)</sup>

## 2 المسببات الشخصية للرضا:

- **احترام الذات:** كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للإعتداء برأيه و احترام ذاته كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل على عكس الذين يشعرون ببخس في قدرهم فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن العمل.

- **تحمل الضغوط:** كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل كلما كان أكثر رضا و هذا من خلال كيفية التعامل والتكيف معها.

- **الرضا عن الحياة:** يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكون سعداء في عملهم على عكس التعساء في حياتهم و الغير راضيين عن نمط حياتهم العائلية و الزوجية فإنهم ينقلون تلك التعاسة إلى عملهم.<sup>(2)</sup>

## سادسا: قياس الرضا عن العمل.

إن معرفة إتجاهات الأفراد نحو العمل ليس بالعملية السهلة لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الإتجاهات بدقة من خلال الملاحظة، أو استنتاجاتها بدقة من خلال سلوك الفرد، فإلى حد كبير يعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما ينكره الفرد، و عادة لا يفصح أو لا يستطيع الفرد الإفصاح بصورة صادقة عما بداخله، و يمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين:

### 1 المقاييس الموضوعية: حيث يمكن قياس اتجاه العاملين و رضاهم عن طريق أساليب معينة

مثل: الغياب، معدل الإستقالة أو ترك خدمة، معدل الحوادث في العمل و كذلك معدل الشكاوي و مستوى إنتاج الموظف.

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، (الإسكندرية)، 2002، ص 202.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 203.

2 -المقاييس الذاتية: و هي التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين بإستخدام وسائل محددة مثل تصميم استمارة الإستقصاء، تتضمن قائمة أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة من أجل معرفة درجة رضاهم عن العمل أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثين مع العاملين في المنظمة، و لكل طريقة مزاياها و عيوبها و ظروف إستخدامها. (1)

و قد بذل الباحثون و المنظرون في السلوك التنظيمي جهود كبيرة من أجل تطوير بعض المقاييس تكون أكثر صدق و ثبات، و سنعرض لأهم الطرق الرئيسية المستخدمة في قياس الرضا نذكر منها:

أ -المقاييس الرتبية الإستبيانات ذات المقاييس المقننة.

ب -أسلوب الأحداث الحرجة.

ج -المقابلات الشخصية.

أ -المقاييس الرتبية و الإستبيانات ذات المقاييس المقننة: و هي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس

الرضا الوظيفي بإستعمال قوائم الإستقصاء، و من أهم المقاييس المستعملة الآتي:

• **الإستبانة الوصفية للوظيفة (JDI):** و تقيس معدلات الرضا لخمس جوانب مختلفة للوظيفة و

هي: الوظيفة نفسها، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء، و ضمن كل بعد من هذه الأبعاد

قائمة بكلمات أو جمل قصيرة، على العامل أو الموظف أن يحدد ما إذا كانت العبارة تصف

الوظيفة أم لا، باستخدام إجابات من نوع الواثبات أو النفي أو عدم المعرفة، و لكل جملة أو عبارة

قيمة رقمية بحسب الإجابة، و في النهاية يعطينا حاصل جمع التقديرات على الأبعاد الخمسة

مستوى الرضا الوظيفي عن كل بعد أو جانب. (2)

• **إستبانة مينسوتا لقياس الرضا الوظيفي (MSQ):** و هو مقياس شائع الإستخدام حيث يعبر

الفرد عن مدى رضاهم من عدمه، حول بعض الجوانب المتعلقة بالوظيفة مثل: الأجر، الترقية،

كفاءة الإشراف، أما مقياس التقدير فيتراوح بين راضي جدا إلى غير راضي جدا.

• **مقياس الرضا عن الأجر (PSQ):** و هو يهتم بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب

أنظمة الأجور: مثل الرضا عن مستوى الحالي عن الزيادات في الأجر، المزايا الإضافية، و إدارة

نظام الأجور، و يتم الإجابة عليه في مقياس متدرج من خمسة مستويات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص 235.

<sup>2</sup> رابوية حسن، المرجع السابق، ص 170.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 170.

ب - أسلوب الأحداث الحرجة: و هو أسلوب يعرف بطريقة القصة "لهيرزبرج" يتم من خلاله قياس و تقييم الرضا الوظيفي لدى الأفراد، حيث يطلب من الأفراد أن يصف بعض الأحداث المرتبطة بعمله و التي حققت له الرضا أو عدم الرضا، ثم يتم إختبار و فحص الإجابات لإكتشاف عوامل أو مسببات الرضا أو عدم الرضا فمثلا إذا ذكر العديد من الأفراد مواقف في العمل تعرضوا فيها لمعاملة سيئة من المشرف، أو يمتدحون المشرف ، أو يمتدحون المشرف لمعاملته الطيبة يظهر أن نمط الإشراف يلعب دورا هاما في الرضا الوظيفي لدى الأفراد.

ج المقابلات الشخصية: و هي تتضمن مقابلة الأفراد بصفة شخصية وجها لوجه حيث يمكن للفرد أن يفصح عن بعض الأمور و الإتجاهات التي لا يمكن الحصول عليها من قوائم الإقتضاء، و بالتالي التعرف على الأسباب التي تكون وراء رضا أو عدم رضا العاملين، و تكون أكثر فاعلية في المنظمات الصغيرة، و خاصة إذا تم التخطيط لها من قبل مختصين في المقابلات الشخصية، و تقل فعاليتها في المنظمات الكبيرة، لأن الأفراد في الغالب يخشون الإفصاح على أمور قد تضر بمصالحهم، خاصة إذا تعارضت تلك الأمور مع توجهات و مصالح المنظمة. (1)

### سابعا: معوقات الرضا الوظيفي.

إن تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي لدى العمال بالمؤسسة تتخلله العديد من الصعوبات و العوائق منها:

- العمل الروتيني: و هو الشعور بالإستياء و عدم الرضا لدى العمال كما يؤثر كذلك الحجم الساعي للعمل و الظروف المادية و الظروف الفيزيائية على العمل.
- التفكير السلبي: و هو تلازم الأفكار السلبية لدى الإنسان و هو ما يؤدي إلى الإحباط و كبح الطموحات التي يسعى إلى تحقيقها و لعل ما يساهم في تكوين هذا التفكير السلبي هو:
  - ظروف العمل الغير مناسبة و تسريح العمال.
  - الإعلام و الدعاية و تأثيرهما السلبي في وسط العمال. (2)
- الخلاف مع الرئيس: تساهم العلاقات السيئة بين المشرف و العامل في خلق حالة الشعور بعدم الرضا لدى العمال، حيث أن المشرف الذي يتفهم عماله لا يشعر بظروفهم و يكون اهتمامه فقط منصبا على الإنتاج و يولد خلاف و سوء التفاهم مع العمال.

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان، المرجع السابق، ص 198.

<sup>2</sup> طارق كمال، علم النفس المهني، مؤسسة شباب الجامعة، (الإسكندرية)، 2007، ص 29.

- **ضعف الأجر:** و يعتبر ضعف الأجر من أهم العوائق في تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي ذلك أنه يمثل وسيلة لإشباع الحاجات و المتطلبات المختلفة للعمال، فإن ضعف الأجر لا يسمح للعامل تحقيق متطلباته و رغباته مما يولد له حالة عدم الرضا. (1)

و إن عدم الرضا الوظيفي يمثل عجز الفرد عن التكيف السليم مع ظروف عمله المادية و الإجتماعية معا، و هناك مظاهر متعددة لعدم الرضا ندرجها في النقاط التالية:

- 1 قلة الإنتاج من حيث الكم و الكيف.
- 2 +إكثار من الحوادث و من الأخطاء الفنية.
- 3 إساءة استخدام الآلات و الأدوات و المواد الخام.
- 4 كثرة التغيب و التمارض بعذر أو بدون عذر و الانتقال من عمل لآخر.
- 5 +اللامبالاة و التكامل و الشعور بالإكتئاب.
- 6 +إسراف في الشكاوى أو التمرد أو المشاغبة. (2)

### ثامنا: بعض الإرشادات لزيادة الرضا عن العمل.

بسبب بعض الآثار السلبية التي تحدث بسبب عدم الرضا عن العمل فإن الإدارة يجب أن تهتم بتحسين حالة الرضا عن العمل و من بين الوسائل التي يمكن استخدامها في هذا المجال ما يلي:

- 1 **جعل العمل مسليا:** فكثير من الأعمال خاصة الروتينية منها تثير الضجر و الملل مما يضيفي الكآبة على جو العمل و يخلق الإحساس بعدم الرضا، و هناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها لتخفيف من ذلك منها إذاعة بعض المقطوعات الموسيقية و نشر بعض الصور عن المواقف المضحكة في العمل و توزيع بعض الهدايا البسيطة و ما شابه ذلك.
- 2 **العدالة في الأجور و المكافآت:** حينما يعتقد الناس أنهم يحصلون على أجور و مكافآت غير عادلة، فإن ذلك من شأنه أن يخلق لديه إحساس بعدم الرضا لذلك لابد أن تحرص الشركة على بناء نظام للأجور و المزايا إضافية يستشعر معه الأفراد بالعدل في المعاملة. (3)

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 29.

<sup>2</sup> بن عطاس الخيري حسن بن حسين، الرضا الوظيفي و دافعية الإنجاز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، توجيه تربوي، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 37.

<sup>3</sup> روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، (المملكة العربية السعودية)، 2004، ص 213.

**3 تكاليف الأفراد بالأعمال التي تستغرق معظم إهتماماتهم:** فكلما كان هناك شعور قوي لدى الأفراد بأنهم يقومون بالأعمال التي تستغرق معظم إهتماماتهم، كلما كانوا أكثر رضا عن عملهم، و هنا نجد أن مركز التقويم التي تنتشها بعض الشركات تساعد في ذلك.

**4 تجنب التكرار الذي يثير الضجر و الملل لدى الأفراد:** لأن الفرد يكون أقل رضا عن عمله إذا كان مملا و يثير الضجر و الملل، و بالطبع يمكن استخدام مداخل التوسيع الأفقي و الرأسي للتغلب على تلك المشكلة.

و لحسن الحظ فإن هناك أخبارا سارة للمديرين الذين يرغبون في تحسين مستوى الرضا الوظيفي، و بالتالي تخفيض مستوى عدم الرضا بين العاملين، و ربما لا يكون من السهل تحسين مستوى الرضا أخذا في الإعتبار ضغوط العمل اليومية المتزايدة، و لكن نتائج تحسين مستوى رضا العاملين تجعل للجهود المبذولة في هذا المجال قيمة عظيمة، و كثير من الدروس التي تعلمناها في هذا المجال مأخوذة من تجارب الشركات التي عانت من انخفاض مستوى الرضا بين عمالها، تلك الشركات التي غيرت اتجاهاتها نحو العمل و العاملين بطريقة جذرية، و تغيير مستوى الرضا بالتالي استجابة لجهود الشركات<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 214.

**خلاصة:**

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، الذي يشتمل مختلف جوانب الرضا الوظيفي من أهمية و أسباب و أساليب قياسه و معوقاته مع بعض الإرشادات لزيادة الرضا عن العمل، توصلنا إلى أن الرضا الوظيفي يؤدي في غالب الأحيان إلى الإستمرار الوظيفي و يخفف من نسبة دوران العمل و كذلك معدل الغياب، و ماله من آثار إيجابية سواء بانسبة للفرد العامل أو المنظمة.

**تمهيد**

بعد المناقشة النظرية لموضوع الرقابة الإدارية و الرضا الوظيفي، و تطرقنا لمختلف النظريات و القضايا البحثية، التي تم إستعراضها لأجل التأكد و التحقق منها إمبريقيا، مع مناقشة ما أثير في الإشكالية، و هذا عن طريق اخضاع الفرضيات للتجربة، قصد اثبات صحتها أو خطئها و الوصول إلى نتائج مدعمة من خلال المعطيات الميدانية، و من أجل القيام بهذه الدراسة، يجب التطرق إلى مجموعة من الإجراءات المنهجية من مجالات الدراسة ( جغرافي، بشري، زمني) و عينة البحث و تقنيات جمع المعطيات و منهج الدراسة.

**أولاً- تحديد مجالات الدراسة.****1 -المجال الجغرافي.**

و المقصود به الحيز المكاني للدراسة الميدانية، مع ذكر بعض خصائصه و المجال في هذه الدراسة، هي مؤسسة دباغة الجلود بولاية جيجل، و هي وحدة صناعية أنشأت لتحقيق غايات إقتصادية و إجتماعية، و قد تم إنجازها من طرف مؤسسة بلغارية في إطار التعاون الجزائري البلغاري، حيث أطلقت بها الأشغال في جوان 1965 م، و هي السنة التي بدأت فيها الوحدة بالإنتاج و الذي قدر آنذاك بـ 11 طن يوميا، و ذلك بتشغيل 367 عامل، أما عن رأس مالها التأسيسي فقدّر بـ 360 مليون دينار جزائري. لقد عرفت هذه الوحدة عدة تحولات ففي بداية النشاط كانت تابعة للمؤسسة الوطنية لصناعة الجلود و الأحذية (SONIPEC).

و هذه المؤسسة التي مقرها في جيجل فهي تبعد عن الجزائر العاصمة بـ 360 كلم و عن قسنطينة بـ 130 كلم، أما حاليا فهي تقع في هضبة الحدادة بمنطقة بني قايد جنوب غرب مدينة جيجل التي تبعد عنها بـ 3 كلم و تتربع على مساحة قدرها 15500 متر مربع، و هي تتوسط مجمع سكاني. و تعد مؤسسة دباغة الجلود شركة ذات أسهم لها 16000 سهم، قيمة السهم الواحد 5000 دج، أي ما يعادل رأس مال بقيمة 80000000 دج.

تقوم المدبغة بمعالجة جلد الأنعام ( تعالج بنسبة قليلة)، حيث يتم معالجة 10 طن يوميا، بالإضافة إلى ذلك فإن إنتاجها ذو جودة عالية حيث حازت على شهادة الجودة لكل نشاطاتها ابتداء من 01 أوت 2004 و لمدة ثلاث سنوات متتالية.

**2- المجال البشري.**

يقصد بالمجال البشري عدد أفراد المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة و هي مؤسسة دباغة الجلود، ففيها يخص عدد العمال بالمؤسسة فإنه يتناقص سنة بعد أخرى، حيث بلغ عددهم في الفترة ما بين (1970-1973) بـ 467 عامل موزعين على ثلاث فترات طول كل فترة 8 ساعات، أي أن العمل يتم بدون إنقطاع طول اليوم، أما في سنة 2012 فقد تراجع عدد العمال إلى 153 عامل و هو نفس العدد

الذي بقي إلى سنة 2014 و من هذه السنة الأخيرة بدأ أيضا التراجع و الإنخفاض في عدد العمال ليصل إلى 149 عامل، و فيما يلي جدول يبين توزيع العمال على مختلف مصالح المؤسسة:

**جدول رقم (1): توزيع العمال في المصالح**

3	المديرية العامة
3	مدرية الموارد البشرية
5	مصلحة الوسائل العامة
4	مديرية المحاسبة و المالية
5	مديرية التجارة
15	مديرية الصيانة
21	مصلحة الوقاية و الأمن
7	مصلحة تسيير المخزون
5	المديرية التقنية
81	مديرية الإنتاج
149	العدد الكلي للعمال

يعكس الهيكل التنظيمي لهذه الوحدة طبيعة نشاطها الإنتاجي إذ يحتوي الهيكل على مجموعة من المديريات و الأقسام كما يلي:

**1- المديرية العامة:** و تتكون المديرية مما يلي:

أ- **الرئيس المدير العام:** وتتمثل مهامه في تسيير أمور الشركة في أحسن الظروف مع ضمان عوامل الأمن لتحقيق الأهداف، و كذا الحرص على المشاركة الفعالة في تحقيق الأهداف المرجوة، إضافة إلى الحرص على احترام قواعد العمل داخل المؤسسة.

ب- **مديرية الإدارة و المالية:** و يترأسها مدير المحاسبة المالية و من مهامها السهر على تطبيق قوانين المحاسبة و إعداد الموازنات مع إعداد البرنامج المالي و التأكيد على إنجازة و المراقبة الشهرية، و تتكون هذه المديرية من الأقسام التالية:

- قسم المحاسبة.

- قسم الموارد البشرية.

ج- المديرية التقنية و التجارية: و من مهامها تسيير عملية التخزين و عملية الشراء و بيع

المنتجات مع دراسة السوق و هي تتكون من القسم التجاري و القسم التقني.

د- مديرية الإستغلال: و تلعب دورا مدعما مباشرا للإنتاج و من مهامها المحافظة على المعدلات

و صيانتها من العطب مع متابعة وتنظيم برامج الصيانة مع تنفيذ و تنظيم عمل الورشات، إضافة إلى

تسيير الإنتاج، و تتكون من القسمين التاليين:

- قسم الإنتاج.

- قسم الصيانة.

3- المجال الزمني: و نقصد به الوقت الذي استغرقناه لإجراء الدراسة الميدانية حيث بلغت مدة إجراء

الدراسة حوالي شهرين، إذ أن الزيارات للمؤسسة تتم في فترات متقطعة (يومية في الأسبوع)، و قد مرت

فترة إجراء هذه الدراسة بعد مراحل كالتالي:

- المرحلة الأولى: تضمنت فكرة البحث أين تم تحديد موضوع الدراسة و عرضه على الأستاذ المشرف،

و القيام بزيارة المؤسسة حيث تمت الموافقة على إجرائنا للدراسة فيها بعد لجوئنا إليها للمرة الثانية و الذي

كان بتاريخ 2015/11/24.

- المرحلة الثانية: و هي عبارة عن مرحلة إستطلاعية للمؤسسة حيث تم من خلالها التعرف على

المؤسسة و طابع النشاط فيها و ذلك كان في 2015/12/08 و منها حصلنا على الهيكل التنظيمي

للمؤسسة، الذي ساعدنا على جمع المزيد من المعارف، من خلال تنقلنا عبر مختلف مصالحها، و تبادلنا

الحديث مع بعض رؤساء المصالح و عمال الإنتاج.

إضافة إلى مرحلة البحث الجغرافي، التي تتمثل في ضبط المراجع العلمية وكل ما له علاقة

بالموضوع، هذه المرحلة قمنا بها قصد بناء الإشكالية و تحديد الفرضيات و في هذه المرحلة استعنا بكل

من الملاحظة و المقابلة و السجلات و الوثائق في تدعيم معلوماتنا.

• الملاحظة: و قد عرفها "محمد طلعت": "الأداة الأفضل لجمع المعلومات، و هي النواة التي يمكن

أن يعتمد عليها للوصول إلى المعرفة العلمية و الملاحظة في أبسط صورها في النظر إلى أبسط

الأشياء وإدلاء الحالة التي عليها." (1)

و نحن في هذا اعتمدنا على الملاحظة المباشرة و التي تحاول متابعة الظواهر كما هي في الواقع

و ذلك أثناء جولتنا الإستطلاعية.

<sup>1</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن، محمد علي بدوي، مناهج البحث الإجتماعي، دار المعرفة الجامعية، (مصر)، 2002، ص 382.

• **المقابلة:** تعتبر من أهم الوسائل البحثية لجمع المعلومات في البحوث الإجتماعية ذلك أنها تمكننا من معرفة الحقائق و بالتالي سهولة تبويبها و تصنيفها وتحليلها، و هي أدوات للحوار مع المبحوثين إذ أنها تحدث بين شخصين يلعبان دورين إجتماعيين مختلفين، دور المقابلة الذي يقع عليه البحث و الذي يجهز الباحث و المقابل بالمعلومات التي يحتاجها الباحث.<sup>(1)</sup> و لقد قمنا بالإعتماد على المقابلة في المرحلة الإستطلاعية حيث قمنا بإجراء مجموعة من المقابلات مع المسؤولين و ذلك من أجل الحصول على أكبر عدد ممكن من المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة.

• **الوثائق و السجلات:** أثناء المرحلة الإستطلاعية قمنا بجمع مجموعة من السجلات و الوثائق التي قد ساعدتنا في معرفة العدد الإجمالي للعمال بمؤسسة الجلود، و معرفة أهم المصالح المتوفرة فيها و توزيع العمال عليها.

كما ساعدتنا هذه الوثائق و السجلات في تحديد عناصر العينة، و أخذ صورة عامة حول مهام المؤسسة و أهدافها و الإطلاع على كيفية سير العمل فيها.

**المرحلة الثالثة:** في هذه المرحلة تتم صياغة الإشكالية و الفرضيات و ذلك كان على أساس البيانات التي تحصلنا عليها في المرحلة الإستطلاعية، و من ثم تمت الصياغة المبدئية للإستمارة. **المرحلة الرابعة:** و فيها تم إدخال بعض التعديلات على الإستمارة و ثم تم تصحيحها من طرف الأستاذ المشرف، و تمكنا من إعداد الإستمارة في شكلها النهائي يوم 2016/03/03.

**المرحلة الخامسة:** تم توزيع الإستمارة على أفراد العينة و ذلك في يوم 2016/04/04، حيث تم تطبيق الإستمارة على العمال عن طريق مقابلتهم واحدا تلو الآخر حتى يتسنى لنا التعرف أكثر على المبحوثين، و توضيح أي سؤال لا يفهمونه.

**المرحلة السادسة:** بعد استرجاع الإستمارة التي دامت ثلاثة أيام بدأنا في توزيع البيانات الإحصائية و تحليلها و صياغة النتائج النهائية للبحث. **ثانيا: عينة الدراسة:**

تعني إحدى خطوات البحث العلمي، و هي مجموعة الأفراد التي تأخذ منهم المعلومات لإجراء الدراسة، يتعامل معهم الباحث بشكل منهجي و يسجل المعلومات والبيانات الأولية التي يحتاجها في بحثه، و يشترط أن يكون عدد أفراد العينة ممثلا لمجتمع البحث في الخصائص.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> إحسن محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الإجتماعي، دار الطبعة للنشر و التوزيع، (بيروت)، 1982، ص 65.  
<sup>2</sup> سمير محمد حسين، دراسات في مناهج البحث العلمي، بحوث الإعلام، عالم الكتب، (القاهرة)، 1995، ص 293.

**1- نوع العينة:** و اعتمدنا في دراستنا على العينة العشوائية الطبقية، و إن إختيار هذا النوع من المعاينة هو مبنى على جملة من المبررات العلمية و الواقعية حيث قسمنا مجتمع الدراسة إلى مصالح تمثل طبقات المجتمع الأصلي ذلك أن مؤسسة دباغة الجلود يقدر عدد عمالها بـ 149 عامل و موظف موزعين على عشرة مصالح و هي: المديرية العامة، مديرية الموارد البشرية، مصلحة الوسائل العامة، مديرية المحاسبة و المالية، مديرية التجارة، مديرية الصيانة، مصلحة الوقاية و الأمن، مصلحة تسيير المخزون، المديرية التقنية و أخيرا مديرية الإنتاج.

**2- حجم العينة:** قمنا بإحصاء عدد الموارد البشرية المكونين لمجتمع الدراسة و المقدر بـ 149 عامل حيث تم حساب العينة بالطريقة التالية:

$$\text{عينة الدراسة} = \frac{\text{العدد الكلي للموارد البشرية} \times \text{نسبة التمثيل المختارة}}{100}$$

$$\text{و منه : } 100/149 \times 30 \approx 44.7$$

$$\approx 45 \text{ عامل و الذي يمثل عدد أفراد عينة البحث.}$$

حيث أن: 30 % تمثل نسبة التمثيل المختارة.

149 تمثل العدد الاجمالي لمجتمع البحث.

جدول رقم (2): يمثل عينة الدراسة و توزيع حسب المصالح المشكلة  
لمجتمع الدراسة في المؤسسة.

المصالح	العدد	المجموع	العينة المختارة	المجموع
المديرية العامة	3		1=100/3x30	
مديرية الموارد البشرية	3		1=100/3x30	
مصلحة الوسائل العامة	5		2=100/5x30	
مديرية المحاسبة و المالية	4		1=100/4x30	
مديرية التجارة	5		2=100/5x30	
مديرية الصيانة	15	149	4=100/15x30	45
مصلحة الوقاية و الأمن	21		6=100/21x30	
مصلحة تسيير المخزون	7		2=100/7x30	
المديرية التقنية	5		2=100/5x30	
مديرية الإنتاج	81		24=100/81x30	

3/ خصائص العينة: تقسم إلى خصائص خاصة و أخرى عامة.

أ- الخصائص الخاصة:

1- الجنس: نجد أن عدد أفراد عينة بحثنا من جنس الذكور 38 فرد و ذلك بنسبة 84.44 % ،  
بالمقابل يبلغ عدد الإناث 7 أفراد بنسبة 15.55% و يمكن تفسير تدني نسبة الإناث في المؤسسة محل  
الدراسة إلى طبيعة العمل الذي يتلاءم أكثر مع العنصر الذكري لما يتطلبه من جهد عضلي و بدني وقوة  
التحمل نظرا للظروف الصعبة للعمل.

لذا فإن هذه النسبة الضئيلة من الإناث نجدها بصفة عامة تعمل في بعض الأعمال الإدارية بينما  
في الأعمال الأخرى فهي قليلة جدا.

**2- السن:** يتوزع أفراد العينة على الفئات العمرية التالية:

- أقل من 25 سنة: تمثل 2.22%.
- 13 عامل تتراوح أعمارهم ما بين 25 إلى 30 سنة، أي بنسبة 28.89%.
- 10 عاملين تتراوح أعمارهم ما بين 33 إلى 40 سنة أي بنسبة 22.22%.
- 09 عامل تتراوح أعمارهم ما بين 41 إلى 48 سنة أي نسبة 20%.
- 12 عامل تتراوح أعمارهم ما بين 49 بما أكثر بنسبة 26.67%.

و من خلال البيانات نلاحظ أن الفئة العمرية من 25 إلى 32 سنة تمثل أعلى نسبة من أفراد العينة بحيث قدر عددهم 13 عامل، و هو ما يعادل نسبة 28.89 % ، بحيث أنه يمكن القول بأنها الفئة المناسبة للأداء الحسن للعمل و هذا راجع إلى قدرتهم الكبيرة على التحمل، كما تليها الفئة العمرية المتراوحة من 49 سنة فما أكثر و الذي يقدر عدد عمالها بـ 12 عامل، و هو يعادل نسبة 26.67 %، و يمكن ربط هذه الأخيرة بإمتلاكها الخبرة الكافية في الإستمرار في العمل و تحقيق أهداف المؤسسة، كما يمكن القول ان المؤسسة قد ركزت على فئة الشباب و هذا راجع إلى طبيعة العمل و الذي يحتاج إلى الجهد العضلي، و لذا تسعى المؤسسة إلى استقطاب اليد العاملة الشابة.

**3- الحالة العائلية:**

- عامل عزاب بنسبة 31.11%.

- 30 عامل متزوجين بنسبة 66.67%

نلاحظ بأن أغلب أفراد العينة متزوجين ما يقابله 30 عامل بنسبة 66.67% ثم تليها نسبة العزاب بـ 14 فرد بنسبة 31.11% و بالنسبة لفئة الخاطب فقد سجلنا حالة واحدة فقط بنسبة 2.22%، فيما لم نسجل أي حالة من المطلقين و الأراامل، و منه فإن علو نسبة المتزوجين راجع إلى المسؤولية التي يتحملها هؤلاء إتجاه عائلتهم سواء من الناحية الإقتصادية أو الإجتماعية أو حتى النفسية، و هذا ما يزيد من استقرارهم في العمل إذ لا يعتبر تحمل المسؤولية بالجديد عليهم.

**ب- الخصائص العامة.****1- المستوى التعليمي:**

هناك العديد من المستويات التعليمية و التي توزع على أساسها أفراد عينة بحثنا و هي كالتالي:

- 08 عمال ذو مستوى ابتدائي بنسبة 17.78%.
- 13 عمال ذو مستوى متوسط بنسبة 28.89%.

• 15 عامل ذو مستوى ثانوي بنسبة 33.33%.

• 09 عمال ذو مستوى جامعي بنسبة 20%.

من خلال هذه المعطيات نلاحظ 33.33% تمثل أكبر نسبة للأفراد ذو مستوى ثانوي، و هذه النسبة نجدها في مصالح الإنتاج أكثر أين يتطلب الجهد العضلي أكثر ما هو فكري، فيما كان عدد الأفراد في المستوى المتوسط 13 و نسبتهم 28.89% و يمكن تفسيره كما فسرنا المستوى التعليمي الثانوي، إلى جانبها أفراد ذو مستوى ابتدائي الذي بلغ عددهم 08 عمال بنسبة 17.78%، أما بالنسبة للمستوى الجامعي فقد بلغ أفراد العينة بـ 09 عمال بنسبة 10.25% مما يعني أن المؤسسة تعطي الأهمية لجميع مستويات التعليم.

## 2- المنصب الذي يشغله العامل في المؤسسة.

• 30 عامل دائم بنسبة 66.67%.

• 15 عامل مؤقت بنسبة 33.33%.

من خلال البيانات نلاحظ أن نسبة العمال الدائمين هي 66.67% و كان عدد أفرادها 30 فردا و هي نسبة كبيرة مما يعني أن المؤسسة تستحفظ على أعمالها وهذا لعدم التأثير على إنتاجها في كل مرة، و بالمقابل قدرت نسبة المؤقتين بـ 33.33% لأفراد عينة عددها 15.

## 3- الأقدمية في العمل: نجد أن:

• 17 عامل لديهم أقدمية في العمل أقل من 5 سنوات بنسبة 37.78%.

• 03 عمال تتراوح أقدميتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 6.68%.

• 08 عمال تتراوح أقدميتهم ما بين 11 إلى 16 سنة بنسبة 17.77%.

• 08 عمال تتراوح أعمارهم ما بين 17 إلى 28 سنة بنسبة 17.77%.

• 06 عمال لديهم أقدمية في العمل من 23 إلى 28 سنة بنسبة 13.33%.

• 03 عمال لديهم أقدمية في العمل أكثر من 28 سنة بنسبة 6.67%.

نلاحظ من خلال البيانات أن عمال المؤسسة الذين تتراوح مدة أقدميتهم أقل من 05 سنوات بنسبة 37.78% هي الفئة المعتبرة داخل المؤسسة و هذا دليل على أن المؤسسة تعتمد على ذوي الخبرة في تكوين الفئة الشابة كما أن هذه الفئة من العمال هم العمال المؤقتين.

## 4- الأجر: بحيث نجد أن:

• عامل واحد فقط يتقاضى أقل من 15000 دج بنسبة 2.22%.

- 04 عمال يتقاضون أجر ما بين 16000 دج إلى 20000 دج بنسبة 8.90%.
  - 14 عامل يتقاضون أجر ما بين 21000 دج إلى 25000 دج بنسبة 31.11%.
  - 15 عامل يتقاضون أجر ما بين 26000 دج إلى 30000 دج بنسبة 33.33%.
  - 11 عامل يتقاضون أكثر من 30000 دج بنسبة 24.44%
- نلاحظ أن أغلبية العمال يتقاضون ما بين 26000 دج إلى 30000 دج وذلك بنسبة 33.33%، و تليها الفئة ما بين 21000 دج إلى 25000 دج بنسبة 31.11% ثم بعدها تأتي الفئة من 16000 إلى 20000 دج ما يقابلها من 04 عمال و أخيرا هناك نسبة 2.22% ما يقابلها عامل واحد الذي يتقاضى أقل من 15000 دج.

ومنه و من خلال هذه النتائج فإن هذه الأجور التي يتقاضاها العمال لا تكفي لتلبية حاجياتهم بمختلف جوانبها، حيث أن هذه الأجور التي يتقاضونها لا تتقابل مع الزيادة المستمرة للأسعار و من جهة أخرى تؤثر هذه الأجور بدرجة كبيرة على أداء العمال، إذ تعتبر نظرية الإدارة العلمية الأجور من الحوافز المادية التي تدفع العامل إلى بذل جهد أكثر داخل المؤسسة بغية تحقيق أهدافها.

**5- مكان الإقامة.**

- عامل واحد فقط يقيم في منطقة ريفية بنسبة 2.22%.
  - 21 عامل يقيمون في منطقة شبه حضرية بنسبة 46.67%.
  - 23 عامل يقيمون في منطقة حضرية بنسبة 51.11%.
- من خلال البيانات الإحصائية نلاحظ أن معظم أفراد العينة يقيمون في منطقة حضرية بنسبة 51.11% أي ما يعادل 23 عامل، و هذا راجع إلى موقع المؤسسة إذ أنها تقع بالقرب من المدينة (منطقة الحضرية) و هذا يساعد كثيرا المؤسسة على تفادي الغياب.

### ثالثا: التقنيات و الأدوات المستخدمة لجمع البيانات.

لقد إعتدنا في البحث على تقنية الإستمارة، إذ إشتملت هذه الأخيرة على أسئلة أغلبيتها مغلقة وأخرى نصف مغلقة بمجموع 28 سؤال إذ قسمناها إلى أربعة محاور، كل محور يحتوي على عدة أسئلة:

المحور الأول: يضم البيانات الشخصية.

المحور لاثني: يمثل نمط الرقابة الديمقراطية، و زيادة إرتياح العمال .

المحور الثالث: يمثل نمط الإشراف المتميز بالمرونة، و زيادة الفعالية.

المحور الرابع: تمثل تأثير المتابعة على إستقرار العامل في المؤسسة.

- و تم إعتقادنا على الإستمرار نتيجة للإعتبارات التالية:
- تجاوب العمال ( المبحوثين ) لهذه الأداة أكثر من غيرها.
  - الإجابة الصريحة للأسئلة دون خوف أو إحراج.
  - التمكن من الحصول على معلومات من عدد كبير من الأفراد.

#### رابعاً: مناهج التحليل.

نظراً لطبيعة الموضوع و إشكالية البحث و فرضياته فإننا إتبعنا المنهج الكمي التحليلي حيث يعتمد على أدوات تمد الباحث ببيانات رقمية تعكس خصائص الإدارة، و يسعى المنهج التحليلي الكمي إلى تحديد الأسباب و تعميم النتائج.

## خلاصة

من خلال هذا الفصل حاولنا توضيح أهم الخطوات التي إستخدمت في معرفة مجالات و حدود الدراسة و تحديد مجتمعاتها، و مدى ملائمة المنهج المتبع لموضوع الدراسة، و لقد شكلت هذه العناصر و الأدوات في مجملها سندا منهجيا في تسهيل بداية معالجة الموضوع ميدانيا.

## تمهيد

سوف نحاول من خلال هذا الفصل عرض وتحليل البيانات، ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة و كذا مناقشة النتائج العامة التي توصلنا إليها من خلال دراستنا، و أخيرا وضع بعض التوصيات و الإقتراحات.

## أولاً: تفرغ البيانات الإحصائية و تحليلها.

المحور الأول: يؤدي نمط الرقابة الديموقراطية إلى زيادة ارتياح العمال.

جدول رقم (03): يمثل رأي العمال في الرقابة .

النسبة المئوية	التكرار	نوع الإجابة
66.67%	30	تسمح بإطلاع رئيسك على عمالك
15.55%	07	تسبب لك التوتر
17.78%	08	لا تهتم لها
100%	45	المجموع

من خلال المعطيات الكمية في الجدول رقم (03) نلاحظ أن 66.67 % من أفراد العينة يقرون أن

الرقابة بالنسبة لهم هو السماح للمشرف بالإطلاع على الأعمال التي يقومون بإنجازها في حين نجد أن 17.78 % لا يهتمون لها أصلاً إذ يرون أن وجودها أو غيابها لا يغير من أي شيء، بحيث أن وجودها في المؤسسة هو العمل من أجل تحقيق الأرباح للمؤسسة من جهة و تحقيق أهدافهم من جهة أخرى و هناك بنسبة 15.55 % تسبب لهم التوتر بحيث لا يستطيعون التحكم الكامل في العمل الذي يقومون به و هم تحت الرقابة.

جدول رقم (04): يمثل الأدوات الرقابية التي يخضع لها العامل.

نوع الإجابة	التكرار	النسبة
القوانين	21	46.67 %
الملاحظة	20	44.44 %
السجلات و الوثائق	04	8.89 %
المجموع	45	100 %

من خلال المعطيات الكمية في الجدول رقم (04) نلاحظ أن 46.67 % من أفراد العينة يقرون أن من أكثر الأدوات الرقابية التي يخضعون لها هي القوانين و من خلال طريقة اجابتهم أنهم يفضلون القوانين على غرار الأدوات الأخرى فهي تشعرهم بالإحراج، في حين نجد 44.44 % يقرون أنهم يخضعون للملاحظة فهي الأداة السهلة لمتابعة العمل إنما في بعض الأحيان محرجة فلا تعطي العمال أي هامش من الحرية، و بالمقابل نجد أربعة (4) عمال بمعدل 8.89 % أقروا أنهم يخضعون إلى السجلات و الوثائق و هو مرتبط بنوع من الرسمية.

جدول رقم (05): يمثل طبيعة معاملة المشرف للعمال.

الإجابة	التكرار	النسبة
رسمية	22	48.89 %
إنسانية	15	31.11 %
صارمة	08	17.78 %
المجموع	45	100 %

من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ أن أغلب معاملات المشرف مع العمال رسمية حيث بلغت نسبتها بـ 48.89 % ثم تليها المعاملة الإنسانية بنسبة 14 % و بعدها المعاملة الصارمة بنسبة 17.78 % في حين لم نسجل أي حالة من اللامبالاة.

و منه ومن خلال البيانات ثبت أن معاملة المشرف و طبيعته مع العمال تكون رسمية وفق قوانين وقواعد العمل المعمول بها مع إدخال نوع من الإنسانية في طبيعة المعاملة و هذا حتى لا يكره و يمل العامل من العمل الذي يقوم به، و بهذا يكون المشرف قد تحكم في أمرين مهمين الأول أنه يتحكم في العامل عن طريق الرسمية و ثانيا عند إدخاله نوع من الإنسانية حتى لا يمل العامل و يقوم بعمله.

جدول رقم (06): يمثل التمتع بحرية التصرف أثناء العمل.

نوع الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	35	77.78 %
لا	10	22.22 %
المجموع	45	100 %

تؤكد البيانات الإحصائية في الجدول رقم (06) أن أغلبية العمال يقرون أنهم يتمتعون بحرية التصرف أثناء قيامهم للعمل و ذلك بنسبة 77.78 % من أفراد العينة، في المقابل نجد 22.22 % من أفراد العينة لا يتمتعون بحرية التصرف أثناء العمل.

من خلال النتائج يمكن القول أن التمتع بحرية التصرف في العمل يعتبر عامل مهم يساهم بشكل كبير في زيادة رضا العاملين في عملهم و كذلك الزيادة في الأداء و هذا ما جاءت به نظرية العلاقات الإنسانية.

جدول رقم (07): يبين الإستشارة في القرارات.

نوع الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	24	53.33 %
لا	11	24.44 %
أحيانا	10	22.22 %
المجموع	45	100 %

توضح المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (07) أن هناك نسبة 53.33 % من مجموع أفراد العينة أنهم يتم استشارتهم في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، و بالمقابل نلاحظ أن هناك نسبة 24.44 % بمعدل 11 عمال يقرون أنهم لا يتم استشارتهم عند اتخاذ القرارات ، و هناك أخيرا نسبة 22.22 % بمعدل 10 عمال يقرون أنهم أحيانا ما يتم إستشارتهم في اتخاذ القرارات.

و من خلال ما سبق نلاحظ أن النسبة الكبيرة هي التي أجابت أن هناك إستشارة في إتخاذ القرارات و هذا ما يجعلهم يتحكمون في العمل الذين يقومون به.

و العكس بالنسبة للذين أجابوا بأن لا توجد هناك استشارة بحيث أنهم أحيانا ما يتحكمون في العمل الذي ينجزونه و غالبا ما يكونون راضيين في العمل الذي يتحدد لهم بالقيام به. و حسب بعض الإجابات أنهم في حالة عدم استشارتهم في اتخاذ القرارات أي أن هذا الشيء يؤثرهم نفسيا، و هناك من يعتبره شيئا عاديا و بالعكس يحس أكثر بالإرتياح.

## جدول رقم (08): يمثل الشعور بالملل في المنصب الذي يشغله العامل.

في حالة الإجابة بـ دائما هل هذا راجع إلى؟		النسبة	التكرار	الإجابة
النسبة	التكرار	الإجابة	النسبة	التكرار
13.33 %	06	دائما	33.33 %	2
51.11 %	23	أحيانا	35.56 %	1
35.56 %	16	أبدا	100 %	3
100 %	45	المجموع	100 %	6

من خلال البيانات المتحصل عليها في الجدول رقم (08) نلاحظ أن هناك نسبة 51.11 % ما يقبلهم 23 فرد يشعرون بالملل أحيانا في المنصب الذي يشغلونه و نسبة 35.56 % لكل من أجاب بأبدا، و الشيء الذي يمكن أن نفسر به شعور العامل أحيانا بالملل هو طبيعة معاملة المشرف لعامله و التي كانت بنسبة كبيرة المعاملة الإنسانية، إضافة إلى حرية التصرف التي يتمتع بها الفرد العامل، في حين سجلنا 6 حالات بنسبة 13.33 % على أنه دائما يشعرون بالملل و نلاحظ كذلك أن هناك نسبة 50 % من مجموع الذين أجابوا أنهم دائما يشعرون بالملل بحيث يرجعون ذلك إلى روتينية العمل، في حين نجد نسبة 33.33 % من أفراد العينة بأن طبيعة الإشراف تسبب لهم الملل في المناصب الذي يشغلونها في حين نجد نسبة قليلة جدا بمعدل فرد واحد و بنسبة 16.67 % يرجعون سبب رجوعهم بالملل إلى كثافة العمل.

جدول رقم (09): يمثل نمط القيادة المتبع في المؤسسة.

نوع الإجابة	التكرار	النسبة
ديموقراطي	21	% 46.67
صارم	17	% 37.76
مرن	7	% 15.56
المجموع	45	% 100

من خلال البيانات المتحصل عليها في الجدول رقم (09) نلاحظ أن نمط القيادة المتبع في المؤسسة هو النمط الديموقراطي و الذي قدرت نسبته بـ % 46.67 في حين نجد النمط الصارم يقدر بـ % 37.76 ما يعادل 17 فرد ، أما نسبة % 15.56 فهي المعنية بالنمط القيادي المرن و الذي يقابله 7 أفراد.

و من خلال ما سبق يتضح أن النمط القيادي المتبع في المؤسسة ألا وهو النمط الديموقراطي يعود إلى نوع الأدوات الرقابية التي يخضع لها العامل و هي القوانين، و نسبة % 37.76 التي تمثل الصرامة فهي تعود للعمال الجدد الذين لم يتلاءموا بعد مع طبيعة العمال و عكس ذلك مع النسبة % 15.56 التي تعود للمرونة فهي خاصة للعمال الدائمين الذين لديهم خبرة مهنية طويلة و كفاءة عالية.

جدول رقم (10): يمثل الادوات الرقابية التي يخضع لها العامل و علاقتها بحرية التصرف.

المجموع	السجلات و الوثائق	الملاحظة	القوانين	الأدوات الرقابية نوع الإجابة
23 % 100	/	10 % 43.47	13 % 56.52	نعم
22 % 100	04 % 18.18	10 % 45.45	08 % 36.36	لا
45 % 100	04 % 8.89	20 % 44.44	21 % 46.67	المجموع

من خلال البيانات الكمية الموجودة في الجدول رقم (10) نلاحظ أن 46.15 % من مجموع أفراد العينة بمعدل 21 عامل أنهم أكثر الأدوات الرقابية التي يتعرضون لها هي للقوانين فهو أمر عادي فتقريب معظم المؤسسات يعملون بالقوانين في حين نجد 44 % من مجموع أفراد العينة بمعدل 20 عامل يتعرضون للملاحظة.

و من جهة أخرى نلاحظ 56.52 % من مجموع الذين حددوا حرية التصرف أنهم نعم أنهم يتمتعون بحرية التصرف في حالة ما إذا كانت هناك القوانين، في حين نجد 45.45 % من مجموع أفراد العينة الذين حددوا أنهم يتعرضون للملاحظة لا يتمتعون بحرية التصرف بحيث أن المشرف لا يترك أمامهم أي مجال من الحرية.

و منه يمكن القول أن القوانين من أفضل الأدوات الرقابية بحيث تترك للعامل هامش من حرية التصرف.

جدول رقم (11): يمثل طبيعة معاملة المشرف و علاقتها بالملل أثناء العمل.

المجموع	أبدا	أحيانا	دائما	نوع الإجابة طبيعة المعاملة
22 % 100	5 % 22.72	15 % 68.8	02 % 9.09	رسمية
15 % 100	09 % 60	04 % 28.57	02 % 14.28	انسانية
8 % 100	02 % 25	04 % 50	02 % 25	صارمة
45 % 100	16 % 35.56	23 % 51.11	06 % 13.33	المجموع

من خلال البيانات الكمية الموجودة في الجدول رقم (11) نلاحظ أن 51.11 % من مجموع أفراد العينة بمعدل 23 عامل يؤكدون أنهم يشعرون بالملل أحيانا في المنصب الذي يشغلونه و هذا راجع إلى روتينية العمل و رغبتهم في ابتكار و ابداع جديد، بالمقابل نلاحظ أن 35.56 % من مجموع أفراد العينة بمعدل 16 عامل يؤكدون أنهم لا يشعرون بالملل أبدا في مناصب شغلهم، و هذا يعني أن في المؤسسة جو من الحماس و التعاون الأمر الذي يجعل العمال لا يشعرون بالملل من منظور آخر نلاحظ أن 68.8 % من مجموع الذين حددوا طبيعة المعاملة في الرسمية أنهم أحيانا يشعرون بالملل، بالمقابل نلاحظ أن 60 % من أفراد العينة بمعدل 09 عمال الذين حددوا طبيعة المعاملة انسانية أبدا لا يشعرون بالملل، و بالمقابل نجد 50 % من مجموع أفراد العينة الذين حددوا طبيعة المعاملة صارمة أحيانا ما يشعرون بالملل، و من هذا يمكن القول أن سبب ملل العمال أحيانا في المناصب التي يشغلونها هو راجع إلى طبيعة المعاملة التي تتطلب نوع من العلاقات اللارسمية.

المحور الثالث: يؤدي نمط الإشراف المتميز بالمرونة إلى زيادة الفعالية.

جدول رقم (12): يمثل توجه العمال أثناء مواجهتهم لمشكلة.

الإجابة	التكرار	النسبة
العمال	01	2.22 %
المشرف	31	68.89 %
المدير	13	28.89 %
المجموع	45	100 %

يتضح من الجدول رقم (12) أن غالبية أفراد عينة البحث و التي كانت 31 عامل من أصل 45 عامل بنسبة 68.89 % يقرون بأن أثناء مواجهتهم لمشكلة ما في العمل يلجؤون مباشرة إلى المشرف، بينما نجد 13 عامل بنسبة 28.89 % من أفراد العينة يصرحون بأن أثناء مواجهتهم للصعوبات أثناء العمل يتجهون إلا المدير و هذه النسبة نجدها لدى الموظفين في الإدارة و هم ذات مستويات عالية في حين نجد عامل واحد بنسبة 2.22 % من أفراد العينة يرى بأنه أثناء مواجهته لمشكلة يلجأ إلى العمال.

و من خلال ما سبق، يمكن القول أن العمال في المؤسسة يعطون الأهمية الكبيرة للمشرف فهو الشخص الأقرب إليهم حيث أن عملية الإشراف داخل المنظمة الصناعية ذات أهمية قصوى لحل العديد من المشاكل التي يتعرض إليها العمال، إذ أكد العديد من الباحثين على أن الإشراف يؤثر على الرضا و عدم الرضا في المؤسسة.

أما بالنسبة للفئة التي تلجأ للعمال فهي التي تكون هي التي تكون سيئة مع المشرف و هذا ما يقر به "فايول" إذ أنه يعطي أهمية كبيرة لوظيفة التوجيه إذ يرى أنها مرتبطة بعدة واجبات، هو أن يكون للمسير معرفة معمقة بالمستخدمين و العاملين و العمل و على إشاعة روح المبادرة و النشاط بين العاملين.

## الجدول رقم (13): يمثل تلقي المساعدة من قبل المشرف.

نوع الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	17	37.78 %
لا	08	17.78 %
أحيانا	20	44.44 %
المجموع	45	100 %

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن 44.44 % من مجموع أفراد العينة بما يقابله من 20 عامل أحيانا ما يتلقون المساعدة من قبل مشرفيهم، في حين نجد 37.78 % ما يعادل 17 عامل يتلقون دائما المساعدة من قبل مشرفيهم ثم تأتي نسبة 17.78 % لا يتلقون أي مساعدة من طرف مشرفيهم. من خلال ما سبق يمكن القول أن العمال الذين يتلقون المساعدة من قبل مشرفيهم نجدهم أكثر ميل لمهنتهم و يكونون راضيين في عملهم على عكس الذين لا يتلقون المساعدة.

و لذلك من واجبات المشرف نحو عماله تقديم لهم مساعدات أثناء مواجهتهم لأي صعوبة أثناء العمل، إذ أن التعاون الذي يجمع بين الطرفين يدعم الثقة بينهم و بالتالي بدل الجهد و التفاني في المهنة و هذا يؤثر إيجابيا على الإنتاج، حيث أن المشرف الذي يتبع أسلوب ديموقراطي إتجاه العمال يساعدهم على رضاهم في العمل.

## الجدول رقم (14): يمثل طبيعة العلاقة بين المشرف و العمال.

نوع الإجابة	التكرار	النسبة
رسمية	34	75.56 %
غير رسمية	11	24.44 %
المجموع	45	100 %

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (14) يتضح أن 75.56 % من أفراد العينة أن طبيعة العلاقة مع المشرف هي رسمية في حين نجد 24.44 % يقرون أن العلاقة بينهم و بين المشرف غير رسمية.

ما يمكن قوله هو أن الإشراف من أهم العمليات الفرعية لممارسة النشاط الرقابي داخل التنظيم ، إذ هو مجموعة من المهام الوجيهية و الرقابية لجهود الأفراد قصد السير العقلاني للتنظيم و الإستغلال الأمثل لقدرات الأفراد و يؤكد "ريتش" بوجود علاقة وطيدة بين سلوك المشرفين و حسن أداء العمال للعمل اعتبارا بأن السلوك الحسن للمشرفين يساهم في رفع الإنتاجية و في زيادة الرضا عن العمل.

#### جدول رقم (15): يمثل تقييم الأداء في العمل.

نوع الإجابة	التكرار	النسبة
عالي	20	44.44%
متوسط	22	48.89%
ضعيف	3	6.67%
المجموع	45	100%

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن 48.89 % ما يقابل 22 عامل أداءهم متوسط و 20 عامل بنسبة 44.44 % يقرون أن أداءهم عالي، بينما بنسبة 6.67 % ما يقابل 3 عمال أداءهم ضعيف و هذه الفئة هي فئة العاملين الذين عملوا لفترة طويلة جدا. ومنه ومن خلال ما سبق تبين لنا أن الأداء العالي و المتوسط في المؤسسة يتأثر بطبيعة الإشراف و القوانين إضافة إلى درجة الرضا الوظيفي.

## جدول رقم (16): يمثل أسباب زيادة الفعالية إتجاه العمل.

نوع الإجابة	التكرار	النسبة
الرفع من الإنتاجية	32	71.11 %
اتباع الأوامر	3	6.67 %
الواجب المهني	10	22.22 %
المجموع	45	100 %

من خلال المعطيات الكمية الموجودة فب الجدول رقم (16) وجدنا بأن 32 فرد من مجموع أفراد العينة يرون بأن سبب بذلهم للجهد اليوم هو من أجل الرفع من الإنتاج و هم بنسبة تقدر بـ 71.11 %، في حين نجد 10 عمال من أصل 45 يرجعون سبب للجهد هو من أجل الواجب المهني بحيث أنه على كل عامل القيام به و ذلك من أجل الشعور بالراحة النفسية و بالتالي كسب الخبرة و الكفاءة، بينما نجد 3 أفراد بنسبة 6.67 % يرجعون سبب بذلهم للجهد إلى اتباع الأوامر.

من خلال هذا نفهم أن العمال في منصب عملهم يركزون على نقطة مهمة و هو رفع الإنتاج و اكتساب الخبرة و المهارات و لقد لاحظنا أن رغم أن أجر العمال لا يفوق 30000 دينار جزائري إلا أنهم يهتمون بأمور معنوية أكثر ما هي مادية، و هذا ما صرح به "التون مايو" أي أن لكي يبذل العمال جهدا أكثر يستلزم أن تكون هناك حوافز معنوية كالراحة النفسية.

## جدول رقم (17): يمثل عوائد غياب الرقابة في العمل.

نوع الإجابة	التكرار	النسبة
إهمال العمل	18	% 40
خرق قوانين العمل	4	% 8.89
متابعة العمل	23	% 51.11
المجموع	45	% 100

من خلال المعطيات الكمية الموجودة في الجدول رقم (17) نلاحظ أن 23 فرد بنسبة 51.11 % من أصل 45 فرد يصرحون بأن وجود الرقابة أو غيابها أثناء العمل لا تعني لهم أي شيء بحيث يستمرون بأداء عملهم بشكل عادي و هذا مرتبط بدرجة كبيرة برضاهم الوظيفي و بالمقابل هناك 18 فرد بنسبة 40 % يقرون أن بمجرد غياب الرقابة يؤدي إلى إهمال العمل، و هناك 4 أفراد بنسبة 8.89 % يصرحون بخرق قوانين العمل.

نستنتج مما سبق أن الرقابة بصفة عامة و القوانين بصفة خاصة يلعبون دورا هاما في المؤسسة فلولاها ما كان هناك زيادة الفعالية التنظيمية.

## جدول رقم (18): يمثل انتهاء العمل في فترة زمنية محددة.

نوع الإجابة	التكرار	النسبة
تجتهد و تنهي العمل في الفترة المحددة	31	% 68.89
يشرك بالقلق و التوتر	04	% 8.89
لا تهتم	10	% 22.22
المجموع	45	% 100

من خلال البيانات الكمية المبينة في الجدول رقم (18) نلاحظ أن 68.89 % بمعدل 31 عامل يؤكدون أنه في حالة ربط إنهاء العمل بفترة زمنية محددة يجتهدون لإتمام ذلك العمل، و هذا يعني أن عملية إتمام العمل بالزمن ذات نتائج ايجابية تعود للمؤسسة، كما نجد 4 أفراد بنسبة 8.89 % يؤكدون أنهم يشعرون بالقلق و التوتر لإتمام العمل في وقته بحيث لا يرغبون بالعمل تحت الحتمية و بالمقابل هنالك 10 أفراد لا يهتمون لها مطلقا.

الجدول رقم (19): يمثل كيفية تأدية العمل و علاقتها بإنهاء العمل في فترة زمنية محددة.

المجموع	لا تهتم	يشعرك بالقلق و التوتر	تجتهد و تنهي العمل	نوع الإجابة كيفية تأدية العمل
13	06	02	05	فرديا
% 100	% 46.15	% 15.38	% 38.46	
32	04	02	26	جماعيا
% 100	% 12.5	% 6.25	% 81.25	
45	10	04	31	المجموع
% 100	% 22.22	% 8.89	% 68.89	

من خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول رقم (19) نلاحظ أن 68.89 % من مجموع أفراد العينة بمعدل 31 عامل يؤكدون أنه رغم تحديد فترة زمنية محددة لإنهاء العمل إلا أنهم يجتهدون و ينهون العمل في الوقت المحدد، و في المقابل نجد 22.22 % من مجموع أفراد العينة بمعدل 10 عمال لا يهتمون بإنهاء العمل في الفترة المحددة بحيث أن ذلك يفوق طاقتهم و مقدرتهم.

و من منظور آخر نلاحظ أن 81.25 % من مجموع الذين حددوا أن تأدية العمل جماعيا هم الذين يجتهدون و ينهون العمل في الوقت المحدد، و بالمقابل نلاحظ أن 46.15 % من أفراد العينة بمعدل 6 عمال الذين حددوا أنهم يعملون فرديا لا يهتمون بإنهاء العمل في الوقت المحدد. بنسبة 22.22 % يؤكدون أنهم لا يهتمون أبدا لإنهاء العمل في الوقت المحدد و هذا يعني أن الإلتزام بالقواعد حركة

ضرورة تساهم بشكل كبير في سرعة إنجاز المهام و بالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية و هو الشيء الذي كان تسعى إليه النظريات الكلاسيكية من خلال جعل العمال يتقيدون بالقوانين و الإجراءات قصد تحقيق الفعالية التنظيمية و الذي كان عن طريق التحكم في العمل و العمال.

و منه نستنتج بأن العمل الجماعي يساعد على الإجتهد و إنهاء العمل في الزمن المحدد على عكس الذين يعملون فرديا فهم لا يهتمون مطلقا.

جدول رقم (20): يمثل طبيعة العلاقة بين المشرف و العامل و علاقته بالأسباب التي تجعل العامل يزيد من الفاعلية إتجاه العمل.

المجموع	الواجب المهني	إتباع الأوامر	الرفع من الإنتاجية	أسباب بدل الجهد طبيعة العلاقة
34	04	02	28	رسمية
% 100	% 11.76	% 5.88	% 82.35	
11	06	01	04	غير رسمية
% 100	% 54.54	% 09.09	% 36.36	
45	10	03	32	المجموع
% 100	% 22.22	% 06.67	% 71.11	

من خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول رقم (20) يتضح أن 71.11 % من أفراد العينة يرون أن من الأسباب التي تجعلهم يزيدون من الفعالية إتجاه العمل هو الرفع من الإنتاجية في المقابل نلاحظ 22.22 % يرون أن من الأسباب التي تجعلهم يزيدون من الفعالية هو الواجب المهني و حسن الضمير.

و من وجهة نظر أخرى نلاحظ أن 82.35 % بمعدل 28 عامل الذين حددوا العلاقة رسمية أنهم يرفعون من الإنتاجية ، و بالمقابل نجد 54.54 % بمعدل 06 عمال الذين حددوا العلاقة غير رسمية أنهم يزيدون من الفعالية من أجل الواجب المهني و فقط.

### المحور الرابع: تؤثر المتابعة على استقرار العامل في المؤسسة

جدول رقم (21): يمثل عرقلة الرقابة الإدارية أثناء العمل.

نوع الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	21	46.68 %
لا	11	24.44 %
أحيانا	11	24.44 %
نادرا	02	4.44 %
المجموع	45	100 %

من خلال ما ورد في الجدول رقم (21) نلاحظ أن 46.68 % ما يقابله 21 عامل أن الرقابة الإدارية تعرقلهم أثناء أدائهم لعملهم ، في حين نجد 11 عامل بنسبة 24.44 % لا تعرقلهم الرقابة الإدارية مطلقا و أحيانا تعرقلهم، و بنسبة قليلة تقدر بـ 4.44 % ما يقابلها عاملين نادرا ما تعرقلهم الرقابة الإدارية.

و من خلال ما سبق نستخلص أن العمال في المؤسسة و خصوصا أثناء أدائهم لعملهم أن الرقابة الإدارية تعرقل عملهم بحيث لا يستحبذون القيام بالعمل تحت المراقبة فذلك يؤثر على نفسياتهم و بذلك لا يستطيعون متابعة عملهم، و في نفس الوقت رضاهم عن ذلك العمل يكون قليلا.

## جدول رقم (22): يمثل نوع الرقابة

نوع الإجابة	التكرار	النسبة
يومية	35	% 77.78
فجائية	10	% 22.22
المجموع	45	% 100

من خلال البيانات الإحصائية في الجدول رقم (22) نلاحظ أن 77.78 % من مجموع أفراد العينة و بمعدل 35 عامل حددوا أن الرقابة تكون يومية ما يزيد من أدائهم في العمل في حين نجد 22.22 % بمعدل 10 عمال يقرون أن الرقابة تكون فجائية و هذا يؤثر عليهم سلبا بحيث أنهم لا يحسون أن هناك نوع من الثقة بين المراقب و بينهم، و هذا الشيء يؤثر في معنوياتهم، بالمقابل نجد غياب الإجابة الصريحة لنوع الرقابة الأسبوعية و الشهرية.

## جدول رقم (23): يمثل طريقة تأدية العمل.

الإجابة	التكرار	النسبة	ما الطريقة الأفضل في رأيك؟	
فرديا	13	% 28.89	الإجابة	النسبة
			الفردية	% 31.11
جماعيا	32	% 71.11	الجماعية	24
المجموع	45	% 100	كلاهما	07
			المجموع	45
				% 100

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن 71.11 % من مجموع أفراد العينة و بمعدل 32 عامل أقرروا أنهم يقومون بتأدية عملهم جماعيا، وهذا يرجع إلى طبيعة العمل في تلك المؤسسة و التي تفرض عليهم طريقة العمل الجماعية، أما بمعدل 28.89 % و بمعدل 13 عامل كانت إجابتهم أنهم يؤدون عملهم فرديا ما يمكن ربطه إلى العمل الإداري الذي يتطلب العمل الفردي.

و في الجدول القابل نلاحظ نسبة 53.33 % ما يعادل 24 عامل يفضلون الجماعي لعدم الإحساس بالقلق و الضجر عند أدائهم للعمل و بهذا يكون أداءهم عالي و كذا درجة رضاهم عن العمل عالية ، في حين نجد 31.11 % ما يقابل 14 عامل يفضلون العمل الفردي و هذا لتفادي المشاكل مع العمال الآخرين و بالنسبة لهم الطريقة الفردية هي التي تجعلهم مرتاحين في العمل الذي يقومون به، أما بالنسبة للنسبة 15.56 % فهي النسبة التي تعبر عن العمل بكلا الطريقتين الفردية و الجماعية بحيث أن هناك أعمال تتطلب العمل في جماعة و هناك أعمال تتطلب العمل الفردي.

#### جدول رقم (24): يوضح متابعة الرئيس للعمل.

نوع الإجابة	التكرار	النسبة
أثناء العمل	31	68.89 %
بعد العمل	12	26.67 %
لا يقوم بالمتابعة	02	4.44 %
المجموع	45	100 %

من خلال الجدول رقم (24) نلاحظ أن 68.89% حددوا أن متابعة المشرف لعملهم تكون أثناء العمل و هذا يخلق لدى بعض العمال نوع من القلق و التوتر و اللارضا، في حين نجد نسبة 26.67% يحددون أن المتابعة تكون بعد العمل و هنا تكون استجابتهم كبيرة للعمل بحيث أنه لا يوجد هناك نوع من الضغط من قبل المشرف، في حين سجلنا حالتين بنسبة 4.44 % يحددون أنهم لا توجد هناك متابعة و هي تعود إلى العمال الدائمين في العمل.

جدول رقم (25): يمثل إذا ما المبحوثين راضين عن طريقة معاملة المشرف.

النسبة	التكرير	نوع الإجابة
66.67%	30	نعم
24.44%	11	نوعا ما
8.89%	04	غير راض
100%	45	المجموع

من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ أن هناك 66.67 % يقرون بأنهم راضون عن طريقة معاملة المشرف لهم بحيث هناك نوع من الإنسانية في طريق التعامل معهم، في حين هناك 24.44 % من العمال يقرون أنهم راضون نوعا ما ، و بنسبة 8.89 % فهم غير راضون تماما من معاملة المشرف لهم.

و من خلال المقابلات التي أجريناها مع المبحوثين أنه كلما كانت معاملة المشرف معاملة حسنة و إنسانية كلما كان هناك إرتياح إلى العمل، و ثقة العامل برئيسه تكون عالية و هذا ما يؤدي بالعامل إلى الإستقرار في العمل و ولاءه للمؤسسة عالي.

جدول رقم (26): يمثل قروض المؤسسة.

النسبة	التكرار	نوع الإجابة
60%	27	نعم
40%	18	لا
100%	45	المجموع

من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ أن نسبة 60 % من أفراد العينة يقرون بأن المؤسسة تمنحهم قروض في حال ما إذا طلبوا منها هذا ما ساعدهم ليستقروا أكثر في المؤسسة أما بالنسبة لـ 18 عامل

بنسبة 40 % فيقولون أنهم لا يحصلون على قروض بحيث أنهم ليسوا دائمين و هناك من أجاب أنهم لم يطلبوا أي قرض من المؤسسة.

جدول رقم (27): يمثل نوع الرقابة و علاقتها بالملل أثناء العمل.

نوع الرقابة	نوع الإجابة		المجموع
	دائما	أحيانا	
يومية	25 % 83.33	05 % 16.67	30 % 100
فجائية	05 % 33.33	10 % 66.67	15 % 100
المجموع	30 %66.67	15 % 33	45 %100

من خلال البيانات الكمية المبينة في الجدول رقم (27) نلاحظ أن 66.67 % من مجموع أفراد العينة بمعدل (30) عامل يؤكدون أنهم دائما يشعرون بالملل، كما نجد 33 % ما يعادل 15 عامل يقولون أنهم أحيانا ما يشعرون بالملل أثناء العمل.

كما نلاحظ 83.33 % من أفراد العينة بمعدل 25 عامل الذين حددوا أن نوع الرقابة عليهم تكون يومية أكدوا أنهم دائما يشعرون بالملل، و بالمقابل نلاحظ 66.67 % من أفراد العينة بمعدل 10 عمال الذين حددوا نوع الرقابة تكون فجائية أكدوا أنهم أحيانا ما يشعرون بالملل، في حين لم نسجل أي حالة من نوع الرقابة الأسبوعية و الشهرية.

و من خلال ما سبق يمكن القول أن الرقابة اليومية على العامل تجعله يشعر بالملل في المنصب الذي يشغله بحيث يحس بنوع من الضغط و اللارتيح بحيث أنه كلما كان الإشراف واسع كلما كانت العلاقة وطيدة بين المشرف و العامل.

جدول رقم (28): يمثل متابعة الرئيس للعمل و علاقتها برضا العامل لطريقة معاملة المشرف.

المجموع	غير راض	نوعا ما	نعم	نوع الإجابة طبيعة المتابعة
29	04	/	25	أثناء العمل
% 100	% 13.79		% 86.20	
16	/	11	05	بعد العمل
% 100		% 68.75	% 31.25	
45	04	11	30	المجموع
% 100	% 8.89	% 24.44	% 66.67	

من خلال البيانات الكمية المبينة في الجدول رقم (28) نلاحظ أن 66.67 % من مجموع أفراد العينة و بمعدل 30 عامل يؤكدون أنهم راضون على طريقة معاملة المشرف لهم، كما نجد 24.44 % ما يعادل 11 عامل يؤكدون أنهم نوعا ما راضون على طريقة معاملة المشرف لهم.

كما نلاحظ من خلال الجدول أن 86.20 % بمعدل 25 عامل الذين حددوا طبيعة المتابعة تكون أثناء العمل أكدوا أنهم راضون تماما على طبيعة معاملة المشرف لهم بحيث أنه المشرف يستعمل نوع من الليونة و السهولة معهم و في نفس الوقت يجازيهم إذا ما أعجبه العمل، في المقابل نجد 68.75 % بمعدل 11 عامل الذين حددوا طبيعة المتابعة تكون بعد العمل أكدوا أنهم راضين نوعا ما على طريقة معاملة المشرف لهم. بحيث أنهم بعد العمل يتم توبيخهم و معاقبتهم إذا ما قاموا بإنجاز العمل كما أمروا، و لذلك يفضل أن تكون المتابعة أثناء العمل ليكون هناك رضا تام.

## ثانيا : نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

### 1 نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى:

الفرضية الأولى: تنص على ما يلي:

" يؤدي نمط الرقابة الديمقراطية إلى زيادة إرتياح العمال".

- توصلنا إلى أن 66.67 % من أفراد العينة قد أقرروا أن الرقابة بالنسبة لهم أنها تسمح لرئيسهم بالإطلاع على عملهم و ذلك من خلال الجدول رقم (03) و هو ما أكده 'هنري فايول' صاحب نظرية التكوين الإداري أن الرقابة تؤكد للإدارة فيما إذا كانت الأمور تسير وفق الخطة و التنظيم و التوجيه، إذ يرى أن الرقابة عملية تفتيش و بحث عن الأخطاء، بمعنى أن المسؤول على العملية الرقابية يفرض سلطته و قوته في إجبار العاملين على تنفيذ الأوامر.
- أشارت الأرقام الإحصائية بأن أغلبية أفراد العينة يقرون بأن أكثر الأدوات الرقابية التي يخضون لها هي القوانين و ذلك بنسبة 46.67 % و هذا من خلال الجدول رقم (04).
- من خلال الجدول رقم (05) يتضح بأن طبيعة معاملة المشرف للعمال رسمية و ذلك بنسبة 48.89 % و هو ما استدلت عليه التايلوية حيث أعطت أهمية كبيرة للرقابة الرسمية الصارمة في العمل بحي نظر إلى المنظمة من زاوية الهيكل الرسمي، حيث ركز على عملية العمل دون مراعاة الجوانب الإنسانية و الإجتماعية للأفراد العاملين .
- كما توصلنا إلى أن 77.78 % من أفراد العينة أنهم يتمتعون بحرية التصرف أثناء العمل من خلال الجدول رقم (06).
- يتبين لنا من خلال النتائج المتوصل إليها أن 53.33 % من أفراد العينة يتم استشارتهم في القرارات و هذا ما يوضحه الجدول رقم (07).

إذ يرى "سايمون" صاحب نظرية إتخاذ القرار أن انضمام الأفراد و مشاركتهم في أعمال التنظيم سوف يسهم في إشباع حاجاتهم و رغباتهم الشخصية، كما يرى أن عدم إحساس الأفراد بالإشباع يقضي تدريجيا لتدني مستوى طموحاتهم مما يؤدي في المدى البعيد إلى إنخفاض مستوى رضاهم الوظيفي.

- تبين من الجدول رقم (10) حول الأدوات الرقابية التي يخضع لها العامل و علاقتها بحرية التصرف أن 56.52 % من أفراد العينة أقرروا أن القوانين تعطي للعامل هامش من حرية التصرف أثناء قيامه بالعمل.

- من خلال الجدول رقم (11) تبين 68.8 % من أفراد العينة أن طبيعة معاملة المشرف رسمية تشعر أحيانا العامل بالملل أثناء العمل.

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن القول أن الفرضية تحققت نسبيا و ذلك بنسبة 59.80 %.

## 2 نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية:

- الفرضية الثانية: تنص على ما يلي:

" يؤدي نمط الإشراف المتميز بالمرونة إلى زيادة الفعالية "

- من خلال الجدول رقم (12) أكد العمال أنهم أثناء مواجهتهم لمشكلة ما أثناء العمل يتوجهون إلى المشرف و ذلك بنسبة 68.89 %، و هذا ما يقر به "قايول" إذ أنه يعطي أهمية كبيرة لوظيفة التوجيه إذ يرى أنها مرتبطة بعدة واجبات هو أن يكون للمسير معرفة معمقة بالمستخدمين و العاملين و العمل و على إشاعة روح المبادرة و النشاط بين العاملين.

- إن 75.56 % من أفراد العينة أقرروا بأن طبيعة علاقتهم بينهم و بين المشرف رسمية و ذلك من خلال الجدول رقم (14).

- من خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم (13) أن 44.44 % من أفراد العينة أحيانا ما يتلقون مساعدة من قبل مشرفيهم.

- من خلال الجدول رقم (16) تبين أن من أسباب زيادة الفعالية إتجاه العمل هو الرفع من الإنتاجية و ذلك بنسبة 71.11 %.

- إن نسبة 68.89 % من أفراد العينة يجتهدون و ينهون العمل في الفترة المحددة و هذا حسب الجدول رقم (18).

- من خلال الجدول رقم (19) يقرروا أفراد العينة أنهم أثناء تأديتهم للعمل في جماعة يجتهدون و ينهون العمل في الوقت المحدد و ذلك بنسبة 81.25 %، و هو مادعت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية إلى أي اعتراف الإدارة بالجماعات الصغيرة داخل المؤسسة.

- تبين من الجدول رقم (20) أن العلاقات الرسمية تساعد في الرفع من الإنتاجية و ذلك بنسبة 82.35% و هذا ما يتميز به التنظيم الرسمي من صرامة و مراقبة و سيطرة.

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن القول أن الفرضية تحققت بنسبة كبيرة و ذلك بنسبة 89.35%.

### 3 نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة:

- الفرضية الثالثة: تنص على مايلي:

"تؤثر المتابعة على استقرار العامل في المؤسسة"

- أكد 46.68 % من أفراد العينة أن الرقابة تعيقهم أثناء أدائهم للعملو ذلك من خلال الجدول رقم (21).

- إن 68.89 % أكدوا أن متابعة الرئيس لعملهم تكون أثناء العمل و ذلك من خلال الجدول رقم (24)

- إن المبحوثين راضيين عن طريقة معاملة المشرف لهم بنسبة 66.67 % من خلال الجدول رقم

(25)، و هو من بين النتائج التي توصل إليها "التون مايو" في تجربته، و هو أن الإشراف الجيد

يخلق الثقة بين الرئيس و المرؤوسين.

- يبين الجدول رقم (26) أن 60 % من أفراد العينة يحصلون على قروض من المؤسسة في حال ما إذا طلبوا منها.

- إن المتابعة اليومية للعامل دائما تشعره بالملل و ذلك بنسبة 83.33 % من خلال الجدول رقم (27).

- أكد 86.20 % من أفراد العينة أن حين تكون طبيعة المتابعة أثناء العمل يكون العمال أكثر رضا

لطريقة معاملة المشرف له، و ذلك من خلال الجدول رقم (28).

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن القول أن الفرضية تحققت نسبيا بنسبة 68.62 %

### ثالثاً: نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة التي قمنا بعرضها:

#### أ - دراسة "إلتون مايو":

توصل "إلتون مايو" في دراسته أن التخصص و تقسيم العمل و الإتجاه إلى الآلية و الروتينية تفقد هذا العمل جوانبه الإجتماعية و تجعله غير مرض للعاملين به و يؤدي إلى الملل و السأم، و هذا ما يقرؤا به أفراد العينة في دراستنا أنهم أثناء تأديتهم للعمل في جماعة يجتهدون و ينهون العمل في الوقت المحدد و ذلك بنسبة 81.25 % و هذا راجع إلى العمل في الجماعة بحيث حذف نوع من الملل و السأم للعامل.

#### ب دراسة "مراد كشييب":

توصلت الدراسة التي أجراها "مراد كشييب" بالمؤسسة المينائية إلى أن الرقابة الصارمة، و إتخاذ القرارات من جهة واحدة تؤدي إلى عدم إرتياح العمال و إستقرارهم، و هذا ما يتوافق مع نتائج دراستنا إذ أقرؤا العمال أن طبيعة معاملة المشرف الرسمية تشعرهم بالملل و ذلك بنسبة 68.8 % و أن المتابعة اليومية لعمالهم تشعرهم بالملل بنسبة 83.33 % بحيث أن طبيعة معاملة المشرف الرسمية و المتابعة اليومية داخلية في الرقابة الصارمة.

#### رابعاً: النتائج العامة المستخلصة من الدراسة.

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها و من خلال الفروض الجزئية تأكد لنا بوجود علاقة إرتباطية بين الرقابة الإدارية و الرضا الوظيفي في المؤسسة الصناعية.

إذ أن الفرضية الأولى التي مفادها نمط الرقابة الديموقراطية يؤدي إلى زيادة إرتياح العمال أكدت الأرقام الإحصائية على صدقها نسبياً إذ يؤكد أغلبية أفراد العينة أنهم يتمتعون بحرية التصرف أثناء العمل و ذلك بنسبة 77.78 % كما أكدت النتائج أن 53.33 % من أفراد العينة يتم إستشارتهم في القرارات.

بالإضافة إلى أن نتائج الفرضية الثانية التي مفادها أن نمط الإشراف المتميز بالمرونة يؤدي إلى زيادة الفعالية، بحيث أثبتت صدق هذه الفرضية بنسبة كبيرة، حيث وجدنا أن 68.89 % من أفراد العينة يلجؤون إلى المشرف ليساعدهم على حل مشاكلهم.

كما تبين أن العلاقات الرسمية تساعد في الرفع من الإنتاجية.

كما أن نتائج الفرضية الثالثة أكدت هي الأخرى على صدقها إلى حد ما و التي مفادها بأن تؤثر المتابعة على إستقرار العامل في المؤسسة، إذ أن نسبة 83.33 % من أفراد العينة يؤكدون أن المتابعة اليومية إذ تشعرهم دائماً بالملل في المنصب الذي يشغلونه.

من خلال هذه النتائج المتوصل إليها يمكن القول أن هناك إرتباط بين المتغيرين الرقابة الإدارية و الرضا الوظيفي، إذ أن للرقابة دور أساسي في تحسين الكفاءة و كذا إستقرار العمال في العمل.

## الخاتمة

تعرضنا في مختلف أقسام دراستنا الراهنة المعنونة بالرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي، إلى مختلف القضايا النظرية و الميدانية التي إهتمت بمسألة الرقابة التنظيمية و علاقاتها بباقي متغيرات البناء التنظيمي.

فمن خلال هذه العلاقات الترابطية بين هذه المتغيرات قمنا بتقصي علاقة محددة كانت محل دراستنا هي الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي.

و منه فإن العملية الرقابية هي على العكس مما يتصور البعض من أنها تتبع التنفيذ حيث تولي إهتمام للكشف عن الأخطاء و الإنحرافات فقط ، بل أنها عملية مستمرة منذ بدأ التخطيط و حتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ أي ملازمة لهذا التنفيذ أول بأول مهمتها في هذه المرحلة الطويلة ليس النظر إلى ما نفذ فقط بل إلى المستقبل و التنبؤ بما سيحدث و محالة إجتنابه و إنها مقرونة بعملية التخطيط.

كما توصلنا من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها في مؤسسة دباغة الجلود حول موضوع الرقابة الإدارية و الرضا الوظيفي، تبين لنا أن هذا النظام هدفه الأساسي هو حماية موارد المؤسسة من الضياع، و هذا بإعطاء العمال هامشا من الحرية لجعلهم يستقرون في المؤسسة، إضافة إلى أنه وسيلة للتحقق من دقة البيانات المتعلقة بنشاط المؤسسة و عليه فإن عدم اعتماد المؤسسة بكل أنواع على الرقابة سوف ينجم عليه العديد من المشاكل كتداخل الإختصاصات و المسؤوليات مما يعرقل السير الحسن للعمال.

## قائمة المراجع

### الكتب:

- 1 أبو بكر فانتن أحمد، نظم الإدارة المفتوحة، إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، (مصر)، 2000.
- 2 أبو نبعة عبد العزيز المصطفى، نحو تطور نظرية عربية في الإدارة، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، (الأردن)، 2005.
- 3 أبو قحف عبد السلام، نظم الإدارة الحديثة، دار التعليم الجامعي، (الإسكندرية)، 2011.
- 4 إدريس ثابت عبد الرحمان، إدارة الأعمال (نظريات و نماذج و تطبيقات)، الدار الجامعية، دون بلد النشر، 2007.
- 5 أحمد رشوان حسن عبد الحميد، علم الإجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، (مصر)، 2004.
- 6 آل علي رضا صاحب أبو علي، الإدارة (لمحات معاصرة)، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، دون بلد النشر، دون سنة النشر.
- 7 جaron روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، (المملكة العربية السعودية)، 2004.
- 8 بن حبتور عبد العزيز صالح، أصول و مبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع، (عمان)، 2000.
- 9 - بلال محمد إسماعيل، مبادئ الإدارة بين النظرية و التطبيق، دار الجامعة الجديدة، (الإسكندرية)، 2004.
- 10 - بن نوار صالح، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الإجتماع، (الجزائر)، 2006.
- 11 - الجبوسي محمد رسلان، جميلة جاد الله، الإدارة علم و تطبيق، دار المسيرة للنشر و التوزيع، (الأردن)، 2000.
- 12 - الجيلاني حسان، التنظيم و الجماعات، دار الفجر للنشر و التوزيع، بسكرة، (الجزائر)، 2008.
- 13 - جمال الدين سامي، الإدارة و التنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، (الإسكندرية)، 2004.

- 14 -ديري زاهد محمد، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر و التوزيعو الطباعة، عمان، (الأردن)، 2011.
- 15 -الهاشمي لوكيا، نظريات المنظمة، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، عين مليلة، دون سنة النشر.
- 16 -وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، جامعة قالمة، دون بلد النشر، 2004.
- 17 -زاهر عبد الرحيم عاطف، الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الريبة للنشر و التوزيع، عمان، (الأردن)، 2009.
- 18 -حنفي عبد الغفار، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، 2006.
- 19 -حسونة فضيل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، (الأردن)، 2007.
- 20 -حسين سمير محمد، دراسات في مناهج البحث العلمي، بحوث الإعلام عالم الكتب، (القاهرة)، 1995.
- 21 -الحسن إحسان محمد، الأسس العلمية لمناهج البحث الإجتماعي، دار الطبعة للنشر و التوزيع، دون بلد النشر، 1982.
- 22 -حسن عادل، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع، دون بلد النشر، 1974.
- 23 -حسن راوية، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، (الإسكندرية)، 2004.
- 24 -حري بياز هاني، مدخل إلى إدارة الأعمال، الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع، عمان، (الأردن)، 2000.
- 25 -حريم حسين و شفيق حداد و آخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، إتراك للنشر و التوزيع، عمان، (الأردن)، 2009.
- 26 -طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الإنترنت، دار الجامعة الجديدة، الازرايطه، الإسكندرية، دون سنة النشر.
- 27 -ياغي محمد عبد الفتاح، مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر و التوزيع، ط2، عمان، (الأردن)، 2011.

- 28 - كاظم خيضر و الفريحان حمود و آخرون، السلوك التنظيمي (مفهوم معاصرة)، إترء للنشر و التوزيع، عمان، (الأردن)، 2009.
- 29 - كمال طارق، علم النفسي المهني، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2007.
- 30 - كعباش رايح، علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماعو الإتصال، قسنطينة، (الجزائر)، 2006.
- 31 - لعويسات جمال الدين، مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، ط2، (الجزائر)، 2009.
- 32 - مجدوب طارق، الإدارة العامة، العملية الإدارة و الوظيفة العامة و الإصلاح الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، (سوريا)، 2009.
- 33 - محمود منال طلعت، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي، الإسكندرية، دون سنة النشر.
- 34 - محمود علاء الدين عبد الغني، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، (الأردن)، 2011.
- 35 - محمد حسن عبد الباسط، علم الاجتماع الصناعي، مكتب غريب، ط3، 1982.
- 36 - محمد محمد علي، مجتمع المصنع (دراسة في علم الاجتماع التنظيمي)، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الإسكندرية، (مصر)، 1975.
- 37 - منير عبوي زيد، سامي محمد هشام حريز، مدخل للإدارة العامة بين النظرية و التطبيق، دار الشروق للتوزيع، (الأردن)، 2006.
- 38 - المغربي كمال و آخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للطباعة، الأردن، 1990.
- 39 - النعيمي صلاح عبد القادر، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، (الأردن)، 2008.
- 40 - سلطان محمد سعيد، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، (الإسكندرية)، 2002.
- 41 - عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، (الإسكندرية)، 2005.
- 42 - عباس سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، (عمان)، 2000.
- 43 - عباس صلاح، تنمية مهارات تشكيل اللجان و الإدارية الإجتماعية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، (مصر)، 2007.
- 44 - عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، (الإسكندرية)، 2002.

- 45- عبد الرحمان عبد الله محمد، إدارة المؤسسات الإجتماعية بين الإتجاهات النظرية و الممارسات الواقعية، دار المعرفة الجامعية، بيروت، دون سنة النشر.
- 46- عبد الرحمان عبد الله محمد، علم الإجتماع الصناعي (النشأة و التطور)، دار النهضة العربية، بيروت، 1999.
- 47- عبد الرحمان عبد الله محمد، محمد علي بدوي، مناهج البحث الإجتماعي، دار المعرفة الجامعية، (مصر)، 2002.
- 48- عبد الرحمان عبد الله محمد، علم الإجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية للطباعة، جامعة الإسكندرية، (مصر)، 2003.
- 49- العلاق بشير، الإدارة الحديثة (نظريات و مفاهيم)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع و الطباعة، ط2، الأردن، 2008.
- 50- عليان زنجي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر ، الأردن، 2007.
- 51- العميان محمود سليمان، السلوك التنفيذي في متطلبات الأعمال ، دار وائل ، ط3، عمان، (الأردن)، 2003.
- 52- العتيبي صبحي، تطور للفكر و الأنشطة الإدارية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 53- العتيبي ضرار، العملية الإدارية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
- 54- الفاعوري محمد عيسى، الإدارة بالرقابة، دار المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان، (الأردن)، 2008.
- 55- الصباح عبد الرحمن، مبادئ الرقابة الإدارية، كلية الإقتصادو العلومالإدريّة، دون بلد النشر، 1997.
- 56- القريوتي موسى قاسم، أساسيات الإدارة الحديثة، دار تنسيم للنشر، عمان، ط3، 2006.
- 57- القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع، ط4، عمان، (الأردن)، 2010.
- 58- رضا هاشم حمدي، تنمية و بناء نظم الموارد البشرية، دار الياية للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
- 59- شوقي فرج طريف، السلوك القيادي و الفعالية الإدارية، دار وائل للنشر، الأردن، 2000.
- 60- شاوش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2000.

61 - شيحا ابراهيم عبد العزيز، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2004.

62 - الشماع خليل محمد حسن، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط2، الأردن، دون سنة النشر.

63 - الشرايدة سالم تيسير، الرضا الوظيفي، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، (الأردن)، 2008.

64 - الشرقاوي علي، أساسيات و مبادئ إدارة الأعمال، مركز يزيد للنشر و التوزيع ، الإسكندرية، (مصر)، 2006.

65 - شريف علي، مبادئ إدارة الأعمال، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 1996.

66 - خليل موسى، الإدارة المعاصرة (المبادئ، الوظائف، الممارسة)، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، دون بلد النشر، دون سنة النشر.

67 - الضلاعين علي، أساسيات و مبادئ إدارة الأعمال، مركز يزيد للنشر و التوزيع، ط2، عمان، (الأردن)، 2005.

68 - الغالي كمال، الإدارة العامة، مصنعة دوازي، دمشق، (سوريا)، 1979.

#### المعاجم:

1 - ابن منظور، لسان العرب، ج1، دار المعارف، القاهرة، دون سنة النشر.

2 - بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، دون سنة النشر.

#### المجلات و الموسوعات:

1 - لوكاس جيمس، تحطيم الأوهام الإدارية، مجلة خلاصات، العدد 5، القاهرة، 1995.

#### الرسائل الجامعية:

1 - ايناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات، رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، مكة، 1429 هـ.

2 - هاني بن ناصر بن حامد الراجحي، التطور التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الرياض، 2003.

3 حسن محمد الداكي، العلاقة بين الرضا و البنية لترك العمل في قطاع البنوك الأردنيين، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، 1996.

4 مراد كشيّش، الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي في المؤسسة المينائية بسكيكدة، جامعة منتوري، قسنطينة، (الجزائر)، 2004.

5 السعيد بلوم، أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الإقتصادية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، (الجزائر)، 2007.

6 الخيري حسن بن حسن بن عطاس، الرضا الوظيفي و دافعية الإنجاز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، توجيه تربوي، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.

الجزائر:

1 حكيمة حاج علي، في ظل غياب الرقابة و إستهتار المنتجين، جريدة الشروق الرسمية، يومية، 21. 2014/2/1632، الجزائر.

المراجع الأجنبية:

1- Earl . p. strong Robert D. smith. Management control. Models (N.y,Holt, Rnehart and winston / 1963).

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث بعنوان:

علاقة الرقابة الإدارية بالرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة دباغة الجلود - جيجل -

من إعداد الطالبة: - تحت إشراف الأستاذ:

\* الدكتور: حيتامة العيد

➤ معمري سهام

هذه الاستمارة بها عدد من الأسئلة التي تهدف إلى معرفة علاقة الرقابة الإدارية بالرضا الوظيفي، وإجاباتكم لها أهمية كبيرة بالنسبة للبحث العلمي، وعليه يرجى أن تكون صادقة ومعبرة عن الحقيقة والمطلوب منكم وضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة لإجاباتكم.

السنة الجامعية: 2016/2015

المحور الأول: البيانات الشخصية

1 الجنس: - ذكر  أنثى

2 السن: - أقل من 25 سنة  - من 25 إلى 48 سنة

- من 25 إلى 32 سنة  - من 33 إلى 40 سنة

- من 41 إلى 49 فأكثر

3- الحالة العائلية:

- أعزب  - متزوج  - خابط

- أرمل  - مطلق

4 المستوى التعليمي:

- ابتدائي

- متوسط

- ثانوي

- جامعي

5 المنصب الذي تشغله بالمؤسسة هل هو ؟:

- دائم

- مؤقت

6 الأقدمية في العمل:

- أقل من 5 سنوات
- من 17 إلى 22 سنة
- من 5 إلى 10 سنوات
- من 23 إلى 28 سنة
- من 11 إلى 16 سنة
- أكثر من 29 سنة

7- الأجر:

- أقل من 15000
- من [15000 دج - 20000 دج]
- من [21000 دج - 25000 دج]
- من [26000 دج - 30000 دج]
- أكثر من 30000 دج

8- مكان الإقامة:

- منطقة ريفية
- شبه حضرية
- منطقة حضرية

المحور الثاني: يؤدي نمط الرقابة الديمقراطية إلى زيادة إرتياح العمال.

9- هل الرقابة في رأيك؟

- تسمح باطلاع رئيسك على عمالك
- تسبب لك التوتر
- لاتهتم لها
- أخرى أذكر.....

10- ماهي الأدوات الرقابية التي تخضع لها أثناء قيامك بعملك؟

القوانين  - الملاحظة-  ت والوثائق

11- ما طبيعة معاملة المشرف في مجال عملك؟

رسمية  - إنسانية  - صارمة  - لا مبالاة

12- هل تتمتع بحرية التصرف أثناء عملك؟

نعم  -

13- هل يستشيرك المسؤول أثناء اتخاذ القرار المتعلق بعملك؟

نعم  - أحيانا

14- هل تشعر بالملل في المنصب الذي تشغله؟

دائما -  - أبدا

\*إذا كان دائما هل هذا راجع إلى :

طبيعة الإشراف  - روتينية العمل

كثافة العمل

أخرى نذكر ....

15- ما هو نمط القيادة المتبع في مؤسستكم؟

ديمقراطي  - صارم  - مرن

\*أخرى تذكر .....

المحور الثالث: يؤدي نمط الإشراف المتميز بالمرونة إلى زيادة الفعالية؟

16- أثناء مواجهتك لمشكلة ما في العمل إلى من تلجأ ؟

العمال -  - ف - المدير  - جهة أخرى

17- هل تتلقى مساعدة من قبل مشرفك؟

- نعم - لا  - أحيانا  - نادرا

18- ما طبيعة العلاقة بين المشرف و العمال؟

- رسمية - غير رس

19- كيف تقيم أداءك في العمل؟

- عالي - متوسط  - ضعيف

20- ماهي الأسباب التي تجعلك تزيد من فعاليتك اتجاه العمل الذي تقوم به؟

- الرفع من الإنتاجية  - إتباع الاوامر -  المهني

\*أسباب أخرى تذكر .....

21- هل غياب النظام الرقابي يؤدي إلى ؟

- إهمال العمل

- خرق قوانين العمل

- كلاهما معا

\* أسباب أخرى .....

22- هل فكرة ربط إنهاء العمل في فترة زمنية محددة تجعلك ؟

- تجتهد وتنتهي العمل في الفترة المحددة

- يشعرك بالقلق و التوتر

- لا تهتم

المحور الرابع: تؤثر المتابعة علي استقرار العامل في المؤسسة :

23- هل يعرفك نظام الرقابة الادارية السائد في عملك؟

- نعم-لا- نادرا

24- ما نوع الرقابة التي تمارس عليك؟

فجائية

- شهرية

-أسبوعية

- يومية

25- كيف تؤدي عملك؟

-فرديا -جماعيا

\* ما الطريقة الأفضل في رأيك؟

- كلاهما

- الجماعية

- الفردية

26-متى يقوم رئيسك بمتابعة عملك؟

- لا يقوم بالمتابعة

-بعد العمل

- أثناء العمل

27- هل أنت راض عن طريقة معاملة المشرف لك؟

- غير راض

-نوعا ما

- نعم

28-هل تمنحك المؤسسة قروض في حال ما إذا طلبت منها؟

- نعم

29- هل تحصل على تعويضات على حوادث العمل أو المرض؟

-لا

-نعم

\*إذا كانت الإجابة ب لا هل يدفعك هذا إلى عدم الاستقرار في المؤسسة؟