

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955



كلية: العلوم الاجتماعية و العلوم الانسانية

قسم: علم الاجتماع و الديمغرافيا

دراسات عليا: تنمية و تسيير الموارد البشرية

الرقابة التنظيمية و الأداء

مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1/k بسكيكدة نموذجا
مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية

إعداد:

إيمان محامدية



إشراف:

أ.د. إسماعيل قيرة

لجنة المناقشة:

- أ.د. نور الدين بومهرة
- أ.د. إسماعيل قيرة
- د. سليمان بومدين
- أ. رشيد طيبال
- رئيسا
- مشرفا و مقرا
- عضوا
- عضوا
- جامعة 08 ماي 1945 - قالمة.
- جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة.
- جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة.
- جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة.

السنة الجامعية: 2009/2008

شكر و عرفان

بسم الله والصلاة والسلام على أشرف خلق الله ، محمد صلى الله عليه وسلم

الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع ، وما توفيقى إلا بالله .

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور القدوة " إسماعيل قيرة " الذي تشرفت

بإشرافه على هذه المذكرة وعلى مجهوداته وسعة صدره طيلة فترة بحثنا هذا .

كما لا يفوتني أن أشكر عميد كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية الدكتور " سليمان بومدين " و رئيس قسم

علم الاجتماع

" رشيد طبال " عل كل التسهيلات المقدمة إلينا.

و أشكر أيضا عمال مركب و الذين لم ييخلوا علينا بتوجيهاتهم القيمة ومساعداتهم المختلفة .

وشكر خاص لعمال المكتبة المركزية بجامعة سكيكدة وخاصة "محمد"

كما أتقدم بالشكر الخاص إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

إيمان

شكر و عرفان

بسم الله والصلاة والسلام على أشرف خلق الله ، محمد صلى الله عليه وسلم
الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع ، وما توفيقى إلا بالله .
أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور القدوة " إسماعيل قيرة"
الذي تشرفت

بإشرافه على هذه المذكرة وعلى مجهوداته وسعة صدره طيلة فترة بحثنا هذا

كما لا يفوتني أن أشكر عميد كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية الدكتور "
سليمان بومدين" و رئيس قسم علم الاجتماع " رشيد طبال" على كل
التسهيلات المقدمة إلينا.

و أشكر أيضا عمال المركب و الذين لم يبخلوا علينا بتوجيهاتهم القيمة
ومساعداتهم المختلفة .

وشكر خاص لعمال المكتبة المركزية بجامعة سكيكدة وخاصة "محمد"
كما أتقدم بالشكر الخاص إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب
أو من بعيد.

إيمان

فهرس محتويات الدراسة.

الموضوع :	الصفحة:
فهرس محتويات الدراسة.....		
فهرس الجداول.....		
فهرس الأشكال.....		
مقدمة:.....		أ
الفصل الأول: المشكلة البحثية و تساؤلاتها.....	2.....	
تمهيد:.....	3.....	
أولاً:ميررات اختيار الموضوع.....	4.....	
ثانياً:أهداف الدراسة.....	5.....	
ثالثاً:الإشكالية.....	6.....	
رابعاً:الإطار المفاهيمي.....	9.....	
1. الرقابة التنظيمية.....	9.....	
2. الأداء.....	15.....	
خامساً: فروض الدراسة.....	20.....	
سادساً: الأسلوب المتبع في الدراسة.....	22.....	
الفصل الثاني: المداحل النظرية لدراسة الرقابة التنظيمية و الأداء.....	24.....	
تمهيد:.....	25.....	
أولاً:الدعائم الرئيسية لنظريات الرقابة و الأداء.....	27.....	
1. النظرية الكلاسيكية.....	27.....	
(أ) النظرية البيروقراطية.....	27.....	
(ب) نظرية الإدارة العلمية.....	28.....	
(ج) نظرية التكوين الإداري.....	30.....	
2. النظريات النيو كلاسيكية.....	32.....	
(أ) نظرية العلاقات الإنسانية.....	32.....	
(ب) نظرية الفلسفة الإدارية.....	34.....	

36.....	ج) نظرية الحاجات لـ "ماسلو"
38.....	د) نظرية العاملين لـ "هرزبرغ"
40.....	3. النظريات الحديثة.....
41.....	أ) النظرية البنائية الوظيفية.....
46.....	ب) نظرية اتخاذ القرار.....
47.....	ج) نظرية الدافعية.....
48.....	د) النظرية الموقفية.....
51.....	هـ) نظرية (Z,J,A).....
56.....	ثانيا: العناصر التحليلية للاتجاهات النظرية السابقة.....
67.....	ثالثا: بعض الملاحظات على الاتجاهات النظرية السابقة.....
70.....	رابعا: عناصر الاتفاق و الاختلاف بين النظريات السابقة.....
72.....	خامسا: الاتفاق على نظرية موحدة.....
75.....	الفصل الثالث: البعد الإمبريقي لدراسة الرقابة و الأداء.....
76.....	تمهيد:.....
76.....	أولا: القواعد البيروقراطية و التحكم في العمل.....
82.....	ثانيا: الأدوار التنظيمية و الفعالية.....
90.....	الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة.....
91.....	تمهيد:.....
91.....	أولا: الإطار العام للدراسة.....
93.....	ثانيا: الإطار الخاص للدراسة.....
93.....	1. المجال الجغرافي.....
95.....	2. المجال البشري.....
96.....	3. المجال الزمني.....
97.....	ثالثا: نموذج الدراسة.....
98.....	رابعا: المنهج المستخدم.....
99.....	خامسا: الأدوات المستخدمة.....

101.....	سادسا: العينة و كيفية اختيارها.
102.....	سابعا: خصائص العينة.
108.....	الفصل الخامس: القواعد البيروقراطية و التحكم في العمل
109.....	تمهيد:
109.....	أولا: وضوح اللوائح التنظيمية و انجاز العمل في المواعيد.
114.....	ثانيا: تنفيذ القوانين و السرعة في انجاز المهام.
121.....	ثالثا: الانضباط و المسؤولية.
129.....	الفصل السادس: الأدوار التنظيمية و الفعالية.
129.....	تمهيد:
130.....	■ أولا: تقسيم العمل و إتقانه.
140.....	ثانيا: التخصص و الرضا.
139.....	ثالثا: دور المشرف في استقرار العامل.
152.....	الفصل السابع: مناقشة و تحليل نتائج الدراسة.
153.....	تمهيد:
154.....	أولا: في ضوء الفرضيات.
161.....	ثانيا: في ضوء الدراسات السابقة.
163.....	ثالثا: موقع الدراسة الراهنة من نظرية الموارد البشرية.
164.....	رابعا: القضايا التي تثيرها الدراسة.
165.....	خاتمة.
166.....	المراجع المعتمدة.
174.....	الملاحق ..
175.....	1. الاستثمار.
181.....	2. الهيكل التنظيمي.
183.....	ملخص الدراسة.

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
13	الخصائص البنائية لمفهوم الرقابة	الجدول (أ)
17	الخصائص البنائية لمفهوم الأداء	الجدول (ب)
48	خصائص النظرية الموقفية	الجدول (ج)
100	عينة الدراسة	الجدول (د)
100	الجنس	الجدول (1)
101	السن	الجدول (2)
102	الحالة الاجتماعية	الجدول (3)
103	الوضعية التعليمية	الجدول (4)
103	طبيعة العمل	الجدول (5)
104	الأقدمية في العمل	الجدول (6)
108	وضوح اللوائح التنظيمية	الجدول (7)
110	الالتزام باللوائح التنظيمية	الجدول (8)
111	تطبيق اللوائح التنظيمية و انجاز العمل في المواعيد	الجدول (9)
112	وضوح التعليمات و الأوامر	الجدول (10)
113	تنفيذ القوانين	الجدول (11)
115	وضوح القوانين و تنفيذها	الجدول (12)
117	الصرامة في تطبيق القوانين و الأداء	الجدول (13)
118	تنفيذ القوانين و السرعة في انجاز العمل	الجدول (14)
119	تطبيق أوامر المشرف	الجدول (15)
120	المواظبة على الحضور في الأوقات المحددة	الجدول (16)
121	الاجراءات المتخذة في حالة غياب العمال	الجدول (17)
122	رقابة المشرف	الجدول (18)

123	أسس الرقابة	الجدول (19)
124	نمط الرقابة المساعدة على زيادة الأداء	الجدول (20)
129	تحديد محتوى الأعمال و اتقان العمل	الجدول (21)
130	تقسيم العمل	الجدول (22)
131	تقسيم العمل	الجدول (23)
132	تقسيم العمل و الرقابة التنظيمية	الجدول (24)
133	التخصص	الجدول (25)
134	اسهامات التخصص	الجدول (26)
135	التخصص و الرضا	الجدول (27)
136	التخصص و تجنب الوقوع في الأخطاء	الجدول (28)
137	الاستعانة بالمشرف في حالة التعرض لمشاكل	الجدول (29)
138	دور المشرف	الجدول (30)
139	زيارات المشرف	الجدول (31)
140	مشاركة المشرف عماله في العمل	الجدول (32)
141	زيارة المشرف و مشاركته في العمل	الجدول (33)
144	وجود المشرف أثناء العمل	الجدول (34)
145	معاملة المشرف	الجدول (35)
146	انخفاض مستوى الأداء	الجدول (36)
147	الرقابة التنظيمية و الأداء	الجدول (37)

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
7	ملخص الاشكالية	الشكل (1)
19	متغيرات الفرضية الأولى	الشكل (2)
20	متغيرات الفرضية الثانية	الشكل (3)
37	هرم ماسلو في تدرج الحاجات	الشكل (4)
54	النماذج الادارية لدى الشركات الأمريكية و اليابانية نظرية (Z ,A,J)	الشكل (5)
96	نموذج الدراسة	الشكل (6)
111	دائرة نسبية توضح علاقة تطبيق اللوائح التنظيمية بانجاز العمل في المواعيد	الشكل (7)
123	دائرة نسبية توضح نمط الرقابة المساعد على زيادة الأداء	الشكل (8)
128	دائرة نسبية توضح علاقة تحديد محتوى الأعمال باتقان العمل	الشكل (9)
131	دائرة نسبية لتقسيم العمل و الرقابة التنظيمية	الشكل (10)
133	دائرة نسبية توضح اسهامات التخصص	الشكل (11)

مقدمة:

يعد موضوع الرقابة التنظيمية من المواضيع التي أثارت ولازالت تثير الكثير من النقاش في مختلف الدوائر العلمية باعتباره نقطة تقاطع العديد من العلوم كالإقتصاد ، علم النفس ، وعلم الاجتماع...، وهذا لأن الرقابة وظيفة أساسية تعتمد عليها المؤسسة للتأكد من أن أداء العامل يحقق الأهداف المسطرة.

وفي ظل التحولات التي شهدتها المؤسسات المعاصرة والمشاكل التي تواجهها من حين إلى آخر فإنها تسعى دائما لتحقيق أفضل النتائج من خلال الإهتمام بمتابعة أداء العامل والسعي إلى تطويره وهذا لا يتحقق إلا في ظل الرقابة الدائمة التي تمكن المشرف من إكتشاف نقاط الضعف و تصحيحها .

ونظرا لأهمية هذا المتغير فقد عولج وفق منظورات نظرية متباينة وكلها حاولت ربطه بمتغيرات أخرى ، نظرا لتعدد الوظائف التي يؤديها هذا المتغير داخل المؤسسة، فالرقابة تساهم في خلق مناخ تنظيمي يسوده الانضباط والإلتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية، كما أن الرقابة تضمن تحديد الأدوار من خلال مراعاة التخصص وتقسيم العمل وهذا ما يؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية و تحقيق أهداف المؤسسة.

ونظرا لأهمية موضوع الرقابة التنظيمية و علاقته بالأداء ، تحاول الدراسة الراهنة تشخيص الواقع الفعلي لهذه العلاقة من خلال ربط ما هو نظري بما هو إمبريقي حيث أجريت الدراسة بمركب تجميع الغاز الطبيعي بسكيكدة كنودج للمؤسسة الصناعية الجزائرية.

وقد تضمنت هذه الدراسة سبعة فصول وهي كالآتي:

تناولنا في الفصل الأول المشكلة البحثية وما تضمنته من مبررات إختيار موضوع الرقابة التنظيمية والأداء ، أهداف الدراسة، مفاهيمها، الفروض والتساؤلات و الأسلوب الفني للدراسة.

في حين تضمن الفصل الثاني المدخل النظرية التي تناولت الرقابة التنظيمية والأداء في تسلسلها الزمني بدءا

بالنظريات الكلاسيكية وأهمها نظرية البيروقراطية ،الإدارة العلمية ،التكوين الإداري، ثم النظريات النيو كلاسيكية و أهمها نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية الحاجات لـ "ماسلو" ...أما النظريات الحديثة أهمها البنائية الوظيفية،الدافعية ،الموقفية، نظرية *ZJA* .

أما الفصل الثالث فقد تناول البعد الإمبريقي لدراسة الرقابة التنظيمية والأداء من خلال العديد من الدراسات التي تحصلنا عليها والتي أجريت حول الموضوع .

وجاء الفصل الرابع بمثابة الواصل بين الإطار النظري والتطبيقي والذي خصصناه للإجراءات المنهجية للدراسة، حيث تناولنا فيه الإطار بين العام والخاص للدراسة ،المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات، العينة وكيفية إختيارها، وخصائصها.

وجاء الفصل الخامس والمعنون بالقواعد البيروقراطية و التحكم في العمل لإختبار الفرضية الجزئية الأولى من خلال تحليل البيانات الميدانية الخاصة بالمحور الثاني للإستمارة.

أما الفصل السادس فجاء لاختبار الفرضية الثانية من خلال تحليل البيانات الميدانية الخاصة بالمحور الثالث من الاستمارة و التي دارت حول تحديد الأدوار التنظيمية و الفعالية.

في حين الفصل السابع تضمن مناقشة و تحليل نتائج الدراسة في ضوء الفروض و الدراسات السابقة، كما تضمن أيضا موقع الدراسة الراهنة من نظرية الموارد البشرية، بالإضافة إلى القضايا التي أثارها الدراسة الراهنة.

❖ الفصل الأول: المشكلة البحثية و تساؤلاتها

*تمهيد:

*أولاً: مبررات إختيار الموضوع.

*ثانياً: أهداف الدراسة.

*ثالثاً: الإشكالية.

*رابعاً: الإطار المفاهيمي.

1. الرقابة التنظيمية.

2. الأداء.

*خامساً: فروض الدراسة.

*سادساً: الاسلوب الفني المتبع في الدراسة.

تمهيد:

تناولت مختلف النظريات الاجتماعية و الدراسات الامبريقية ظاهرتي الرقابة و الأداء من منظورات مختلفة، مما أدى إلى عدم وضوح العلاقة الارتباطية القائمة بينهما. على اعتبار أنهما يشكلان جزأين من البناء التنظيمي، الذي يتكون من العديد من المتغيرات التي تندرج ضمن أطر نظرية و مداخل منهجية تحاول تحديد طبيعة العلاقات القائمة بينهما. و في هذا الاطار نشير إلى أهمية التفسيرات و المعالجات التي تحاول تجسيد الارتباطات بين الرقابة وتأثيراتها على مستوى الأداء ، و التي لازالت محل نقاش و جدل في مختلف الدوائر العلمية. و عليه تحاول الدراسة الراهنة تحديد تأثيراتها و تفاعلاتها في الواقع المعاش.

أولا: مبررات اختيار الموضوع:

نظرا لأهمية الرقابة كمتغير تنظيمي، و نظرا للاهتمام المتزايد من طرف المسيرين و الباحثين لدورها في متابعة و توجيه أداء المرؤوسين، فإنها تعتبر بؤرة ارتكاز نظرية التنظيم.

لذلك فقد تعددت الدراسات الإمبريقية التي تبحث في علاقة هذا المتغير بمختلف المتغيرات التنظيمية الأخرى، على الرغم من التباين الذي يمكن ملاحظته في نتائجها، فهناك دراسات توصلت إلى أن الإلتباع الصارم للقواعد البيروقراطية هي الطريقة الأفضل لرفع الإنتاج و تحسين الأداء، في حين توصلت دراسات أخرى إلى أن نمط الرقابة أو الإشراف الذي يسمح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرار و المشجع على الاتصال الغير رسمي في المؤسسة هو الأكثر في رفع روحهم المعنوية و زيادة أدائهم.

و هذا ما أكدته الكثير من النظريات التي تناولت موضوع الرقابة من منظورات مختلفة حيث ركزت النظريات الكلاسيكية على الضبط الصارم في زيادة الأداء. في حين أبرزت النظريات النيو كلاسيكية أهمية الرقابة المرنة و العلاقات الإنسانية في رفع الروح المعنوية للعامل و زيادة أدائه، أما النظريات الحديثة فقد اهتمت بالقيادة الديمقراطية كنمط إشراف موجه للعمال بغرض تحقيق أهدافهم، و أهداف المؤسسة على حد سواء. إلا أن الاختلاف بين واقع المؤسسات التي أجريت فيها هذه الدراسات الإمبريقية وواقع المؤسسة الصناعية الجزائرية، يفرض علينا البحث في معطيات واقعنا الراهن قصد بلوغ أهمية الرقابة كمتغير تنظيمي مستقل في أي مؤسسة و ارتباطه بمختلف المتغيرات التنظيمية الأخرى، على اعتبار أن للرقابة دور أساسي في التحقق من أن المؤسسة تقدم فعلا خدمات تلي حاجات حقيقية للمجتمع ككل، كما تساعد على مراقبة المؤسسة من الداخل أيضا من خلال متابعة إنتاج المؤسسة و أداء العمال و هذا من خلال تقييم المشرفين لقدرات العمال و كفاءتهم في العمل و في نفس الوقت تعليمهم و توجيههم، و هذا ما يساهم في رفع روحهم المعنوية التي تؤدي

منطقيا لزيادة الأداء، هذا الأخير الذي أولته الكثير من الدراسات أهمية بالغة لأنه يعد من أهم العوامل الأساسية المعبرة على إنتاجية العامل، حيث أن الجهود الذي يقوم به العامل هو الذي يعكس حجم الإنتاج، فكلما كان العامل مهتما بالوظيفة التي يؤديها في المؤسسة و كان يخضع للرقابة، كلما ساهم هذا في زيادة إنتاجية المؤسسة و زيادة الفعالية التنظيمية و هذا ما يؤدي إلى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها و بالتالي ضمان بقائها و ديمومتها و المحافظة على قدرتها في المنافسة و التحري.

و من هذا تظهر العلاقة بين الرقابة و الأداء، حيث يعتبر كلاهما جزء لا ينفصل على آخر، فكلما كانت هناك رقابة كلما زاد أداء العمل.

و هذا ما زاد في رغبتنا في تناول هذا البحث الذي نحاول من خلاله الوصول إلى العلاقة بين المتغير المستقل (الرقابة) و المتغير التابع (الأداء).

ثانيا : أهداف الدراسة

من مجمل المبررات السابقة ، وفي ظل مختلف النظريات والأبحاث المتوفرة حول موضوع الرقابة التنظيمية والأداء، وفي ضوء معايشتنا لواقع المؤسسات الجزائرية، تسعى الدراسة الراهنة إلى تحقيق الأهداف التالية :

1_ محاولة التعرف على مؤشرات الرقابة.

2_ محاولة التعرف على مؤشرات الأداء.

3_ الكشف عن إرتباط الرقابة التنظيمية بالأداء.

4_ التعرف على نمط الرقابة الأكثر فعالية في زيادة الأداء.

5_ تحديد العلاقة بين تحديد الأدوار التنظيمية والفعالية.

ثالثا : الإشكالية :

تعد الرقابة التنظيمية من أبرز الموضوعات التي تلقى إهتماما واضحا في عدة مجالات وخاصة منها السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، على إعتبار أن الرقابة من المحددات الرئيسية لنجاحها أو فشلها أي تحقيق أهدافها و إستقرارها ، وهذا لإهتمامها بأداء العامل وكيفية تطويره .

لهذا حظيت الرقابة التنظيمية في السنوات الأخيرة باهتمام العديد من الباحثين و المنظرين، بهدف التعرف على الدور الفعال الذي تلعبه في ضبط العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وتنظيم العمل وزيادة الأداء باتباع القوانين والإجراءات الصادرة عن المؤسسة.

وفي ضوء هذا ظهرت العديد من الرؤى و البدائل النظرية التي تناولت موضوع الرقابة وفقا لمنهجياتها، حيث ركزت النظريات الكلاسيكية على الرقابة الصارمة و الإلتزام بالقواعد البيروقراطية من خلال ما جاءت به النظرية البيروقراطية لـ " فيبر "، و ما جاء به "تايلور" في مبدأ "الحركة و الزمن" الذي يقوم على إستبعاد كل الحركات الزائدة و تحديد الوقت اللازم لكل حركة لتحسين الأداء، والإعتماد على تحديد الأدوار من خلال التركيز على التخصص الوظيفي و تقسيم العمل، ونمط الإشراف الدقيق من خلال الرقابة اللصيقة .

وهذا ما يتطابق مع جاءت به نظرية الأمريكية " A " التي ركزت على الرقابة الصارمة والرسمية وضرورة الإلتزام بالقوانين و الإجراءات ، وإتباع الطريقة الرسمية في تقييم الأداء . في حين تؤكد نظرية العلاقات الإنسانية على ضرورة إشباع الرغبات الإنسانية للأفراد و فتح الإتصال بين العمال والإدارة ، وإتباع الرقابة المرنة في سبيل زيادة الأداء.

وفي ضوء ماسبق تعددت مقاربات الرقابة التنظيمية ، لكن مجملها ركزت على متغير الأداء في علاقته بالرقابة ، وهذا باعتباره من أهم المؤشرات التي تعبر عن فعالية المؤسسة ومدى توصلها لتحقيق أهدافها، حيث أن كل مؤسسة تبحث عن أحسن الطرق التي تؤدي إلى زيادة أداء العامل.

لهذا نجد البعض يركز على الرقابة الصارمة و إتباع القواعد البيروقراطية و تحديد الأدوار التنظيمية، لزيادة أداء العامل في حين يركز البعض الآخر على الرقابة المرنة لزيادة أداء العامل.

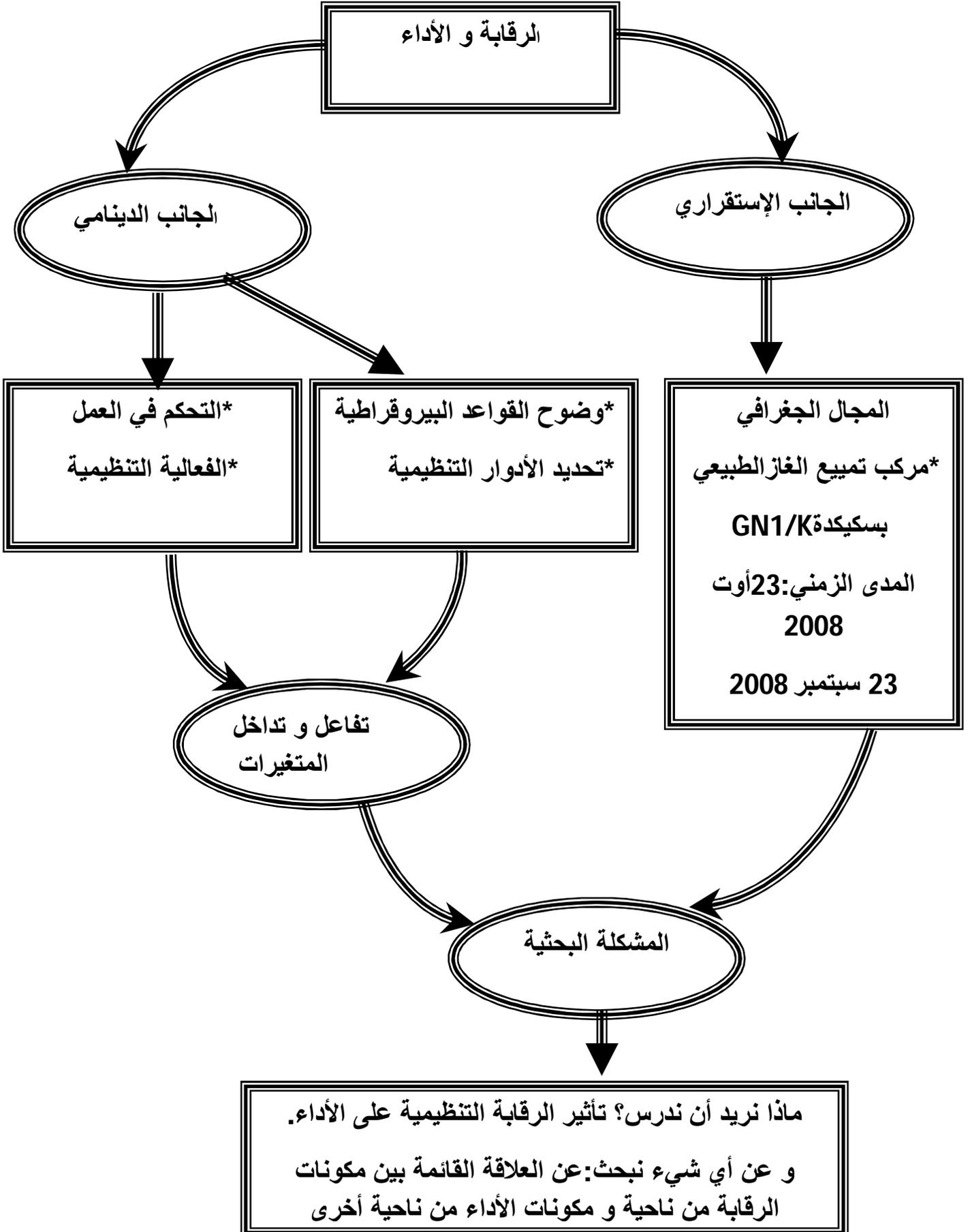
وضمن هذا الإطار تحاول الدراسة الراهنة تقصي العلاقة القائمة بين الرقابة التنظيمية والأداء في مركب تميع الغاز الطبيعي ، من خلال التساؤل المحوري التالي :

* هل هناك علاقة بين الرقابة التنظيمية و معدلات الأداء؟

ينطوي هذا التساؤل على ثلاث أسئلة فرعية تحدد معالم الإشكالية الراهنة:

- هل يؤدي الإلتزام بالقواعد البيروقراطية إلى زيادة التحكم في العمل؟
- هل يؤدي تحديد الأدوار التنظيمية إلى زيادة الفعالية؟
- أي الأنماط الرقابية الأكثر فعالية في زيادة الأداء؟

شكل 1: معالم الإشكالية



رابعاً: الإطار المفاهيمي

- يعتبر الإطار المفاهيمي الخلفية التي تحدد مسارات البحث و توجهاته على إعتبار أن المفهوم أداة بحثية تقود الدراسة من بدايتها إلى نهايتها، لهذا فالدراسة الراهنة تتضمن المفاهيم التالية: الرقابة التنظيمية و الأداء.

أ- الرقابة التنظيمية :

لقد تعددت التعاريف المقدمة لهذا المفهوم، و لا يمكن حصرها بسبب اختلاف وجهات النظر حول تعريفها، إضافة إلى أن مفهوم الرقابة التنظيمية متداخل مع بعض المفاهيم الأخرى كالرقابة البيروقراطية، الضبط البيروقراطي، الإشراف.... إلخ

فهذه المفاهيم متشابهة و ذات أهمية بالغة في مجال تنظيم السلوك الإنساني و قصد تسليط الضوء أكثر سنتعرض حيث يعرفها "جاري ديسلر" على أنها: " الوظيفة التي تضمن أن الأنشطة توفر لنا النتائج المرغوبة و تتعلق بوضع هدف و قياس أداء و إتخاذ الإجراء التصحيحي"⁽¹⁾ فبينما ركز هذا التعريف على ثلاثة متغيرات و هي وضع هدف معين، و قياس الأداء و اتخاذ الإجراء التصحيحي بعد ذلك، و التي رأى أنها أهم الجوانب التي تقوم عليها وظيفة الرقابة.

كما ركز "محمد عثمان إسماعيل حميد" على نفس هذه المتغيرات حيث عرف الرقابة على أنها: "النشاط الذي يساعد على التحقق من أن أداء الأنشطة تم بالكيفية المحددة لها طبقاً للإجراءات و الأنشطة و القوانين التي تحكم أداء العمل الإداري العام، و كذلك التحقق من أن التنفيذ يسير في اتجاه الأهداف الرئيسية المحددة لها طبقاً للإجراءات و الأنشطة و القوانين التي تحكم أداء العمل الإداري العام، و كذلك التحقق من أن التنفيذ يسير في اتجاه الأهداف الرئيسية المحددة، وهذا يعني أن الرقابة تهتم بالإجراءات و الهدف المرجو تحقيقه في نفس الوقت"⁽²⁾

(1)- صالح هاشم صادق: التخطيط و الرقابة، الجامعة المفتوحة للنشر، طرابلس، 1998، ص93.

(2)- زيد منير عبوي و سامي محمد هشام حرير، مدخل الإدارة العامة بين النظرية و التطبيق، ط1، دار الشروق للنشر، عمان، 2005، ص173.

و في هذا السياق نجد تعريف آخر لـ "علي السلمي" و الذي عرف الرقابة على أنها تلك الجهود و الأنشطة المستمرة و المنتظمة للحصول على معلومات صحيحة و دقيقة عن تقدم العمل و التنفيذ في مختلف مجالات النشاط الذي تتولى الإدارة العامة مسؤولياتها ، و مقارنة معدلات التنفيذ و مسؤولياته بالمعدلات و المستويات المستهدفة في الخطة الموضوعية و الكشف عن الانحرافات و تصحيحها و العمل عن منعها إن أمكن⁽¹⁾ و من خلال تعريفه هذا يبين أن الرقابة تقوم على متابعة مستمرة للأنشطة و مقارنتها بالخطط الموضوعية و المستهدفة. و من جهة أخرى يعرفها "طارق المجذوب" على أنها: "عملية التحقق من مدى انجاز الأهداف المبتغاة و الكشف عن معوقات تحقيقها و العمل على تدليلها في أقرب وقت ممكن"⁽²⁾، و ما يضيفه هذا التعريف لما سبقه هو أن عملية الرقابة تبحث عن المعوقات التي تحول دون الوصول إلى الأهداف المبتغاة، و تحاول بعد ذلك تجنبها.

- و لهذا تعتبر "سعاد نائف البرنوطي" "الرقابة على أنها: جزء مكمل لكل قرار أو وظيفة حيث تعرفها على أنها: مهمة إدارية أساسية، و هي تعني المتابعة للتأكد من أن ما تم إقراره ينفذ بشكل سليم، و أن المنظمة بحالة سليمة"⁽³⁾.

و هذا ما أكده "طارق طه" حيث يعرف الرقابة على أنها: "وظيفة تتمثل في متابعة أداء و أنشطة التنظيم للتأكد من انجاز النتائج المستهدفة، و اتخاذ الإجراءات الوقائية لتجنب ظهور أي انحرافات بين الأداء الفعلي و الأداء المرغوب، و القيام بالتصرفات التصحيحية حال ظهور تلك الانحرافات"⁽⁴⁾.

كما عرفها "رجحي مصطفى عليان" بأنها الحلقة الأخيرة من حلقات العملية الإدارية.⁽⁵⁾

فبعد أن يقوم المدير بعمليات التخطيط و التنظيم و التوجيه يقوم بوظيفة الرقابة ليتأكد من أن التنفيذ يتم وفق ما هو مخطط له، و ليثبت من دقة الاتجاه نحو الهدف، و من صحة السير نحوه⁽⁵⁾.

(1)- علي السلمي: الإدارة العامة، دار غريب للنشر، القاهرة، ص278

(2)- طارق المجذوب: المرجع الإدارة العامة، ط1، منشورات الجلي الحقوقية، لبنان، 2005، ص665

(3)- سعاد نائف البرنوطي: الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال)، ط1، دار وائل، الأردن، 2001، ص333

(4)- طارق طه: التنظيم، (النظرية، الهياكل، التطبيقات)، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص74

(5)- رجحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر، عمان، 2007، ص194

و ما ركز عليه هنا هو أنها آخر عملية يقوم بها المدير و تأتي بعد التخطيط و التنظيم و التوجيه، و بين المسؤول عنها كذلك و هو المدير أي أن الرقابة التنظيمية لا تتم إلا من طرف المسؤول.

أما "محمد عبد الله عبد الرحيم" فيعرف الرقابة على أنها: الوظيفة الإدارية التي تمكن الإدارة من التأكد مما إذا كان ما حدث كان مخططا له أن يحدث، و إذا لم يكن كذلك نقوم بالتعديل اللازم و السبب في ذلك أن هناك تباينا بين إسناد العمل إلى الأفراد من ناحية و تنفيذهم له من ناحية أخرى⁽¹⁾.

و ما ركز عليه في هذا التعريف هو أن الرقابة هي أحد العمليات التي تقوم بها الإدارة فهي التي تراقب جميع مستويات المؤسسة فتعمل على مراقبة و مقارنة العمل المسند بما تم تنفيذه.

وفي هذا السياق أيضا يعرفها "هاشم ناصر" بأنها: الجهد النظامي الذي يقارن الأداء بالخطط و ذلك بواسطة إدارة الأعمال⁽²⁾.

أما "عبد الغفار حنفي" فيعرفها على أنها: عملية ضبط و تعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في إنجاز الأهداف⁽³⁾.

و ما يركز عليه في هذا التعريف هو عملية الضبط و التعديل فعملية الضبط تكون بإتباع القوانين المحددة و تل بما عملية التعديل بعد مقارنة النتائج.

إضافة إلى هذا يرى "عمر سعيد" الرقابة على أنها: الوظيفة الإدارية المختصة بالتأكد من حسن سير العمل و انسجامه مع الخطط الموضوعة لتحقيقها و الكشف عن الأخطاء المحتملة و معالجتها قبل وقوعها⁽⁴⁾.

و قد أكد على أن الرقابة تعمل على التأكد من حسن سير العمل و تحقق أهداف المؤسسة، و ما أضافه في

(1)-محمد عبد الله عبد الرحيم: أساسيات الإدارة و التنظيم، الشركة العربية للنشر، القاهرة، 1992، ص258.

(2)-هاشم ناصر: الإدارة المعاصرة بين النظرية و التطبيق، دار أسامة للنشر، الأردن، 2005، ص85.

(3)-عبد الغفار حنفي: أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص323.

(4)-عمر سعيد و آخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار الثقافة و الدار العلمية للنشر، الأردن، 1998، ص133

تعريفه هذا لما سبقه هو أن عملية الرقابة وظيفة ذات أهمية داخل المؤسسة.

في حين يعرفها "المهدي الطاهر غنية" بأنها: "عبارة عن قياس و تصحيح أداء المرؤوسين للتأكد من أهداف المنظمة و الخطط الموضوعة لبلوغ هذه الأهداف قد تم تنفيذها بشكل مرض أي أن الرقابة عبارة عن عملية قياس للأداء و تصحيحه".⁽¹⁾

و ما ركز عليه هنا هو متغير الأداء أي أن الرقابة تركز على الأداء و يعتبر مرتكز أساسي لتتم بطريقة موضوعية.

-أما "محي الدين الأزهري" فيعرفها على أنها "العملية التي ترى بها الإدارة هل الذي حدث كان من المفروض أن يحدث و إذا لم يكن كذلك فلا بد من إجراء التعديلات الضرورية و في ظل منهج منظم"⁽²⁾.

هذا و يرى "هنري فايول" أن "الرقابة في أي مشروع تشتمل على اكتشاف ما إذا كان كل شيء يتم وفقا للخطط الموضوعة و التعليمات الصادرة و المبادئ السارية و هي تهدف إلى الوقوف على نواحي الضعف و الأخطاء و من ثم العمل على علاجها و منع تكرارها، كما يؤكد على أن الرقابة تكون على كل شيء سواء كانت أعمالا أو أشياء أو مواقف"⁽³⁾.

و ما يضيفه "هنري فايول" في تعريفه هو أن الرقابة لا تشمل العمل فحسب بل تشمل كل من الأشياء و المواقف التي تحدث بالمؤسسة.

في حين نجد "أمين عبد العزيز" يعرفها على أنها: "وظيفة إدارية تعني عملية قياس مدى التقدم نحو الأداء المخطط مع تصحيح الانحرافات و الأخطاء إن وجدت، و ذلك للتأكد من أن الأداء يسير وفق الأهداف المرسومة". ذو يعرفها أيضا على أنها: "مجموعة الخطوات التي من خلالها تتعرف الإدارة على مدى تطابق التنفيذ مع الخطة

(1)-المهدي الطاهر غنية: مبادئ إدارة الأعمال، ط1، دار الكتب الوطنية، ليبيا، 2003، ص246

(2)- محي الدين الأزهري: الإدارة و دور المديرين، ط1، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، 1993، ص293

(3)-خيري كتانه: مدخل إلى إدارة الأعمال (النظريات، العمليات الإدارية)، ط1، دار جرير للنشر، عمان، 2007، ص149

الموضوعة و في حالة وجود انحرافات في التنفيذ بشكل يضعف الأداء أو تدني في الجودة أو أي مشكلة تؤثر على سير التنفيذ و تحقيق الأهداف تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات التصحيحية"⁽¹⁾

-و تعرف الرقابة أيضا على أنها: "ضبط الأعمال و الأحداث و الأنشطة و القرارات التي يتبين من خلالها بلوغ الأهداف المسطرة من طرف"⁽²⁾ التنظيم و عليه فإنه و من خلال جميع هذه التعريفات يبدو جليا أن الرقابة التنظيمية تقوم على متابعة أداء العمال و قياسه من خلال مدى إلتزام العامل بالقوانين والإجراءات

(1)-أمين عبد العزيز حسين:إدارة الأعمال و تحديات القرن العشرين،دار قباء للنشر،القاهرة،2001،ص193

(2)-pierre N'gohane et autres :dictionnaire de gestion , armand collin ,paris,1996 , p59.

و من مجمل هذه التعريفات نتوصل إلى:

جدول (أ): الخصائص البنائية لمفهوم الرقابة.

النسبة المئوية	العدد	التكرارات الخصائص البنائية
%11.1	6	وظيفة
%3.7	2	نشاط
%5.5	3	متابعة الأداء
%11.1	6	التحقق من إنجاز الأعمال
%5.5	3	قياس الأداء
%14.8	8	التحقق من بلوغ الأهداف
%11.1	6	كشف الأخطاء و الإنحرافات
%9.3	5	المقارنة بين الأداء و الخطة
%1.8	1	عملية
%1.8	1	جهد نظامي
%1.8	1	ضبط
%16.6	9	تصحيح الأخطاء و الإنحرافات
%5.5	3	مهمة المدير
%100	54	المجموع

و بالاستناد إلى الخصائص البنائية و الوظيفة للتعريفات الآنفه الذكر و في ضوء تحليلها الإحصائي و الواقع

المعاش،صاغت الدراسة التعريف الإجرائي التالي:

الرقابة : هي الوظيفة التي تسعى من خلالها المؤسسة إلى متابعة أداء المرؤوسين و التحقق من انجاز الأعمال وفق الخطة الموضوعة،مع كشف الأخطاء و الانحرافات الموجودة و محاولة تصحيحها هذا لضمان سير العمل وفق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

ب-الأداء :

لقد ظهرت العديد من المحاولات التطبيقية والنظرية التي سعت إلى تدقيق مفهوم الأداء باعتباره أحد أهم المفاهيم الإرتكازية في مجال التنظيم، حيث تسعى المؤسسات دائما للوصول لأداء متميز تحقق من خلاله الأهداف المسطرة .

ونظرا لأهمية هذا المفهوم سنشير فيمايلي لأهم التعريفات التي تناولته

حيث يعرفه "علي السلمي" على أنه : "ذلك النمط من السلوك الذي يديه العنصر البشري في مجال العمل"⁽¹⁾

ويعرفه أيضا "هو تنظيم العمل وتوفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من المواد والمعدات والمعلومات، وتهيئة الظروف المحيطة بمكان العمل وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة."⁽²⁾

كما يعرف الأداء "بما يتمكن الفرد من تحقيقه آتيا من سلوك محدد، وما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأكبر قدر من الوضوح والدقة."

والأداء بطريقة المعادلة هو حاصل ضرب القدرة في الدافعية ، أي الأداء =القدرة X الدافعية و تعبر القدرات

عن القدرات العقلية والوجدانية والجسدية ، أما الدافعية فتعبر عن الدافع المادي والمعنوي⁽³⁾.

(1)-علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1997، ص79

(2)-علي السلمي:إدارة الموارد البشرية و الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص125.

(3)- مفهوم الأداء الوظيفي يوم 26 أفريل 2008 الساعة 21:00 www.google.com

أما "مصطفى عشوي" يعرفه بأنه: "أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"⁽¹⁾

وتركز هذه التعريفات في تناولها لمفهوم "الأداء" على كل من الجهد والسلوك والقدرات العقلية والجسمية والمعدات، المواد، المعلومات، كمستلزمات مادية، وتركز على الناحية النفسية على الظروف المحيطة بالعمل.

ومن جهة أخرى يعرف قاموس le petit robert "الأداء" بأنه "النتيجة المثلى التي تستطيع آلة ما تحقيقها"⁽²⁾.

كما يعرفه "حسن إبراهيم بلوط": "هو باختصار إنجاز وتحقيق هدف من أهداف المنظمة."⁽³⁾

و يعرفه "إسماعيل قيرة وآخرون على أنه: "المستوى الذي يحققه الفرد، سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به." ⁽⁴⁾

وفي نفس الإطار تعرفه "حمداوي وسيلة" ب: "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله."⁽⁵⁾

كما يقصد بالأداء عند "راوية محمد حسن" ب: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة."⁽⁶⁾

وما أبرزته هذه التعريفات هو أن الأداء يسعى لتحقيق أهداف المؤسسة، مما يدل على أن الأداء داخل المؤسسة يسير وفق خطة معينة و نظام واضح، تضمن من خلالها المؤسسة بلوغ المستوى المرجو.

(1) مصطفى عشوي:مدخل إلى علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص189.

(2)- Dimitri weiss, ressources humaines, édition d'organisation, paris, 2003, p243

(3) حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2001، ص360.

(4) قيرة إسماعيل و آخرون: تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2007، ص130.

(5) حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص123.

(6) راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي، الاسكندرية، 1999، ص215.

لهذا يعرفه "حنفي عبد الغفار" ب: "إنجاز الأفراد للعمل وفقا لما ينبغي أن يؤدي". (1)

أما "عبد الفتاح بوخمحم" يعرفه بأنه: "النتيجة المحصل عليها في أي ميدان عمل، كالنتائج التي يتم تحقيقها لدى ممارسة عمل ما والمعبر عنها بوحدات قياس معينة".

ويعرفه أيضا ب: "مجموع المعايير الملائمة للتمثيل والقياس، التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكما قيميا على الأنشطة والنتائج والمنتجات، وعلى أثار المنشأة على البيئة الخارجية". (2)

وما يبرزه هذين التعريفين هو أن للأداء معايير معينة تعتمدها المؤسسة لقياسه وتقييمه، ومعرفة إذا ما كان يحقق المستوى المطلوب من طرف المؤسسة أم لا.

و يعرفه "علي السلمي" كذلك بأنه: "الإستخدام الأمثل للموارد (رأس المال، الأرض، المعدات، الطاقة، المعلومات) وذلك لإنتاج السلع والخدمات". (3)

كما يرى "عادل محمد حسن": بأن الأداء هو مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية". (4)

ويعرفه "خضير كاظم محمود": "مدى إلتزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل". (5)

ويعرفه أيضا "نادر أحمد أبو شيخة" بأنه: "مدى الجودة التي يجب أن يؤدي بها الموظف الواجبات والمسؤوليات المحددة التي تنطوي عليها وظيفته". (6)

وتركز هذه التعريفات على أن الأداء يعبر عن الإلتزام بالمسؤولية وبالواجبات التي تسطرها الوظيفة .

(1) حنفي عبد الغفار: السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2007، ص295.

(2) عبد الفتاح بوخمحم: تحليل و تقييم الأداء في منشأة صناعية، دراسة ميدانية على الإطارات الدنيا و الوسطى في منشأة صناعية، دراسة ميدانية على الإطارات الدنيا و الوسطى في منشأة النسيج، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، عدد18، 2002، ص126.

(3) علي السلمي: إدارة الإنتاجية، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، د.س.ن، ص70.

(4) عادل محمد حسن: الأفراد في الصناعة، مؤسسة الشباب الجامعة، مصر، 1998، ص364.

(5) خضير كاظم محمود: ياسين كاتب الخرسة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الميسرة للنشر، عمان، 2007، ص152.

(6) نادر أحمد أبو الشيخة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر، عمان 2001، ص219.

ومن يحمل هذه التعريفات تتوصل إلى :

الجدول (ب): الخصائص البنائية لمفهوم الأداء:

النسبة المئوية	العدد	التكرارات الخصائص البنائية
%14,28	4	سلوك أو نشاط
%7,14	2	تنظيم العمل
%25	7	بلوغ الأهداف
%3,57	1	الإستخدام الأمثل للموارد
%10,71	3	إنجاز العمل
%7,14	2	المسؤوليات
%7,14	2	الواجبات
%7,14	2	إلتزام الأفراد
%7,14	2	مدى الجودة
%3,57	1	المستلزمات المادية والتقنية
%7,14	2	النتيجة المتحصل عليها
%100	28	المجموع

و بالاستناد إلى الخصائص البنائية و الوظيفة للتعريفات الآنفه الذكر و في ضوء تحليلها الإحصائي و الواقع

المعاش،صاغت الدراسة التعريف الإجرائي التالي:

الأداء: هو ذلك السلوك أو النشاط المرتبط بإنجاز العمل مع إلتزام الفرد بالمسؤوليات و الواجبات المحددة

مسبقا وهذا في ظل تحقيق الأهداف المسطرة .

خامسا : فروض الدراسة :

في ضوء الأدبيات المتوفرة حول الرقابة التنظيمية والأداء ، وفي ضوء الحقائق الواقعية صاغت الدراسة الراهنة

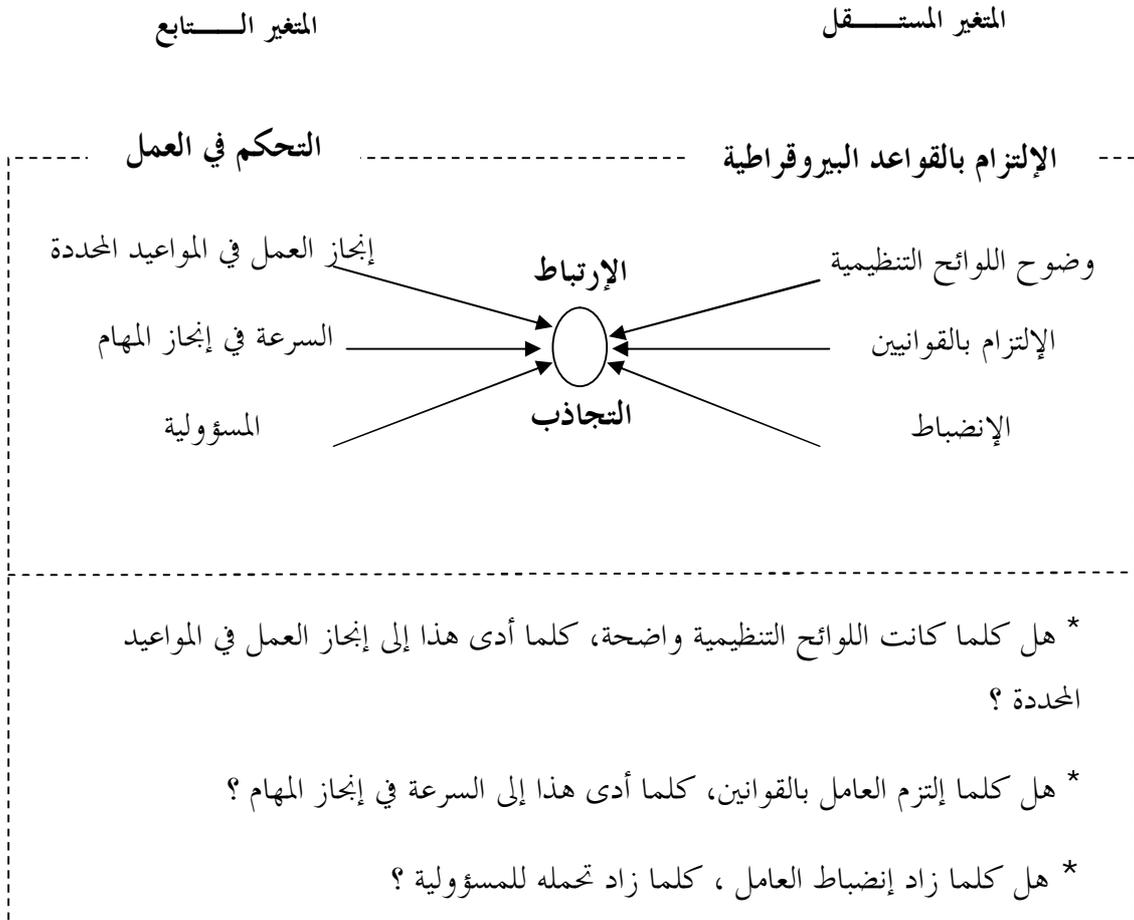
فرضية عامة وفرضيتان جزئيتان :

الفرضية العامة :

هناك علاقة ذات دلالة بين الرقابة التنظيمية والأداء.

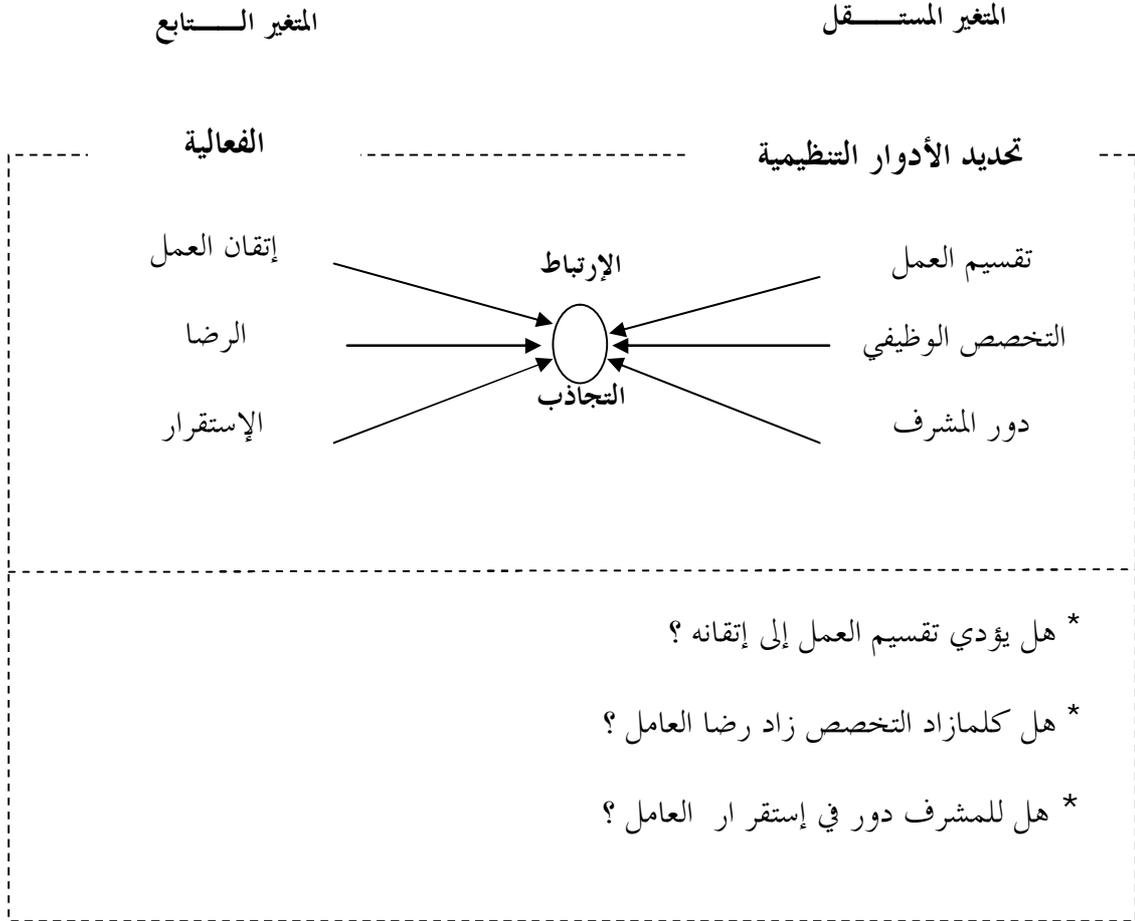
الفرضية الجزئية الأولى : يؤدي الإلتزام بالقواعد البيروقراطية إلى زيادة التحكم في العمل.

شكل رقم (2) : نموذج يوضح متغيرات الفرضية الأولى



الفرضية الثانية : يؤدي تحديد الأدوار التنظيمية إلى زيادة الفعالية.

شكل رقم (3) : نموذج يوضح متغيرات الفرضية الثانية.



سادسا : الأسلوب الفني المتبع :

في ضوء طرحنا للمشكلة البحثية و تحديد متغيراتها، و تحديد الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة،بالإضافة إلى تحديد العناصر المراد اختيارها ميدانيا و التي جسدت في فرضيتين تدور كلاهما حول الرقابة التنظيمية و الأداء،فإن الدراسة الراهنة تتبع استراتيجية منهجية متكاملة لتقصي فروضها و ترتبط هذه الإستراتيجية بصياغة الإطار التصوري و النظري للدراسة،فضلا عن تقنيات البحث الميداني و المرتبطة بتحديد مجالات الدراسة و منهجها و أدوات جمع البيانات و العينة،و غيرها من التقنيات الميدانية و الإحصائية المتعلقة بتبويب البيانات و تفسيرها في ضوء الرؤى النظرية الموجهة للدراسة الراهنة ، وكذا من خلال الدراسات التي سبقتها في تناول موضوع الرقابة التنظيمية و الأداء من زوايا مختلفة،و على أي حال فقد اعتمدت الدراسة الراهنة على الأدبيات النظرية و الميدانية و صاغت مقارنة نظرية مفادها أن العلاقة القائمة بين الرقابة و الأداء تحكمها عوامل كامنة في البناء التنظيمي، حيث تنظر هذه المقاربة النظرية إلى متغيري الدراسة في علاقتهما بالمتغيرات الأخرى، و من تم جاءت المقاربة المنهجية متعددة الجوانب حتى تتمكن من تقصي العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع.

تمهيد:

تعد الرقابة التنظيمية و الأداء من القضايا الهامة التي أولتها الدراسات السوسولوجية عناية كبيرة، لذلك فقد تعددت الدراسات و المقاربات النظرية التي تناولت هذين المتغيرين من متطورات متباينة، و بتعدد المنطلقات الإيديولوجية للباحثين تعددت التصنيفات لهذه المقاربات النظرية.

و بالنظر إلى هذا التعدد النظري نحاول في هذا الفصل التعرض إلى المحاولات النظرية ذات الإرتباط الوثيق بموضوع الرقابة و علاقتها بالأداء قديما و حديثا.

بدأ بالنظريات الكلاسيكية التي نظرت إلى التنظيم على أنه نسق مغلق يتسم بهيكل تنظيمي طويل، و رقابة صارمة من خلال إعتداد مبدأ تقسيم العمل و مبدأ الحركة و الزمن و التخصص الوظيفي و الإلتزام بالقواعد البيروقراطية و بالتالي التركيز على الضبط الصارم في تحقيق الكفاية الإنتاجية و الحوافز المادية لتشجيع العامل على زيادة أدائه و تحقيق الرضا و شملت هذه النظريات: "النظرية البيروقراطية، نظرية الإدارة العلمية، نظرية التكوين الإداري".

تلتها بعد ذلك النظريات النيوكلاسيكية التي شملت حركة العلاقات الإنسانية و نظريات الفلسفة الإدارية إضافة إلى نظريات الحاجات لـ: "ماسلو" و نظرية ذات العاملين لـ: "هرزبرغ" و التي اهتمت بالجوانب النفسية و الإجتماعية للعمال، حيث اعتمدت الإشراف الديمقراطي في تحقيق أهداف المؤسسة و ذلك من خلال الرقابة المرنة و الإتصال المفتوح و اهتمت بالحوافز المعنوية لتشجيع العامل.

بعدها جاءت النظريات الحديثة التي نظرت إلى التنظيم على أنه نسق مفتوح يؤثر و يتأثر بالبيئة، فاعتمدت القيادة الديمقراطية في تحقيق استقرار العامل و رفع روحه المعنوية و من أهم هذه النظريات الحديثة نجد البنائية الوظيفية، نظرية إتخاذ القرار، نظرية الدافعية، نظرية (A.Z.J) و النظرية الموقفية (الشرطية).

و من أجل الإقتراب أكثر من مضمون هذه النظريات (المدارس النظرية) في علاقاتها بالمشكلة البحثية التي تدور
حول الرقابة التنظيمية و علاقتها بالأداء و نحاول تناولها كما يلي.

أولاً: الدعائم الرئيسية للنظريات الرقابة التنظيمية و الأداء:

1. النظريات الكلاسيكية:

لقد ظهرت هذه النظريات كإتجاه فكري يشتمل مجموعة الآراء و النتائج الفكرية، التي حصل عليها المهتمون بالعمل الإداري في الفترة الزمنية الممتدة بين العقد الأخير من القرن التاسع عشر، و العقد الثاني من القرن التالي، حيث كانت الثورة الصناعية في بدايتها و التي خلقت ظروفًا جديدة في قانون العرض و الطلب.

لهذا بدأ أصحاب هذا الإتجاه بالمناداة بزيادة معدل الأداء بالمنظمات عن طريق التركيز على أفضل طريقة للعمل و الإنجاز، و تحديد طرق توزيع الأجور، و تخطيط مكان المصنع و كيفية الرقابة على الإنتاج...، إضافة إلى التركيز على تقسيم العمل و التخصص و لكفاءة الإنتاجية، و فيما يلي عرض لأهم النظريات الكلاسيكية ذات الإرتباط الوثيق بموضوع الرقابة التنظيمية و الأداء:

أ. النظرية البيروقراطية:

ظهرت هذه النظرية في أوائل القرن العشرين و تعتبر البداية لنظرية التنظيم العلمية التي تنتسب إلى "ماكس فيبر"، الذي كان أول من صنف خصائص البيروقراطية بشكل منهجي و منطقي، مبرزًا أهميتها في تنظيم الأنشطة الاجتماعية، و تأثيرها على السلوك التنظيمي و الأداء.⁽¹⁾

و قد وضع بعد ذلك النموذج المثالي لدراسة تنظيم المؤسسة و الذي يطلق عليه الأسلوب الإداري الرشيد، لتحليلاته الموضوعية الدقيقة و الرشيدة، و لقد ركز من خلاله على الرقابة الصارمة و الإشراف الدقيق، من خلال اعتباره للتنظيم على أنه نسق مغلق يتخذ الجهاز الإداري فيه تنظيمًا هرميًا يمكن تقسيمه إلى

ثلاث مستويات و هي:

(1): علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980 ص28.

(2): المرجع نفسه، ص29.

- المستوى الأول: و يتمثل في الإدارة العليا و السلطة المركزية و مهمته صياغة الأهداف العامة للتنظيم و السياسات.

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

- المستوى الثالث: و هو الإدارة الدنيا، مهمتها تنفيذ عمليات الإدارة التنفيذية.⁽¹⁾

و استنادا على هذا فإن هذا البناء يتضمن سلسلة تحدد التوزيع الرسمي للسلطة بما يضمن رقابة المستويات الأعلى للمستويات الأدنى و هذه السلسلة تحدد للفرد من هو رئيسه المباشر الذي يشرف على مراقبة أدائه.⁽²⁾

كما ركز "فير" على ضرورة تحديد و كتابة القواعد و الإجراءات الرسمية التي تحكم سلوك الأفراد و المجموعات و الكفيلة بفرض نظام ثابت يخضع له أعضاء المؤسسة كافة.⁽³⁾ كما يرى أيضا أن تقسيم العمل أمرا ضروريا لإمكانية تخصص العاملين في أجزاء معينة لزيادة الخبرة، و التطبيق السليم بما يتلاءم و مصلحة العمل و مما يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى الأداء و إكتساب المهارة.⁽⁴⁾

و من خلال هذا يتضح أن البيروقراطية عند "فير" تسعى إلى جعل الإدارة تعمل على تحقيق أهدافها بشكل منظم و محدد معتمدة في ذلك على التسلسل الهرمي للسلطة و الضبط الصارم المبني على الرشد و العقلانية مما يتطلب استخدام وسائل و أساليب دقيقة لتحقيق زيادة الأهداف.⁽⁵⁾

ب. نظرية الإدارة العلمية:

نشأت و تطورت هذه النظرية في نهاية القرن التاسع عشر و بداية القرن العشرين في الولايات المتحدة

(1): علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص29.

(2): محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص67.

(3): حسن إبراهيم بلوط : المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2005، ص86.

(4): بيان هاني حرب: مدخل إلى إدارة الأعمال، الدار العلمية للنشر، الأردن، 2000، ص62.

(5): علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص29. - 26 -

الأمريكية، أين شهدت تطورا كبيرا خاصة في المجال الإقتصادي نتيجة للنهضة الصناعية. مما نتج عن هذا التطور جملة من المشاكل كتدني مستوى الإنتاج و تذبذبه، و تفاقم اللامبالاة و الإسراف و غيرها من المشاكل كنتيجة لانعدام الخبرة و التدريب بالعمل الصناعي لدى العمال، إذ كانوا هم الذين يحددون بأنفسهم مستويات الإنتاج التي تناسبهم.⁽¹⁾

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

و اعتمد في الوصول إلى هذا على الرقابة اللصيقة و الضبط الصارم و هذا بتضييق نطاق الإشراف و جعله على أساس رجل لرجل، بمعنى أن لكل رجل شخصا يشرف عليه و يراقب أدائه.⁽²⁾

لهذا حاول "تايلور" تقسيم العمل إلى نوعين إداري و تنفيذي حيث يكون التخطيط و الرقابة من إختصاص الإداريين بينما يركز العمال على التنفيذ و بهذا يكون كل مشرف و عامل مسؤول على وظيفة واحدة ذات واجبات محددة.⁽³⁾

و يرى "تايلور" أن العداء الدائم بين أصحاب العمل و العمال أساسه هو الشعور باستغلال الإدارة لهم و تقديم حوافز محدودة، لهذا قدم طريقة جديدة للدفع و هي نظام المعدل المتمايز و الذي ربط مكاسب العامل بمعايير أدائه للعمل.⁽⁴⁾

(1): علي عبد الرزاق الجبلي: علم اجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، 1999، ص248.

(2): علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص67.

(3): أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال، دار قباء، القاهرة، 2001، ص17.

(4): محمد فريد الصحن و آخرون، مرجع سابق، ص49.

أي كلما زاد عدد الوحدات المنتجة في المعدل المعياري زاد معها الأجر و هذا لا يتحقق في نظره إلا في ظل ظروف فيزيقية معينة حيث اهتم بالإضاءة و التهوية و الرطوبة و غيرها و التي في ظلها يكون العامل مرتاحا و قادرا على أداء عمله بأحسن طريقة.⁽¹⁾

إضافة إلى هذا ركز "تايلور" على مبدأ التعاون الذي اعتبره السبيل الناجح لحل التناقضات بين العمال و الإدارة، إذ بدلا من التصارع على اقتسام ناتج العمل المحدد أرباح و أحوار يتم التعاون بين الجميع لزيادة الإنتاج و القضاء على الإسراف، و من خلال هذا يركز على ضرورة إقناع الطرفين على التعامل معا و تبادل المساعدات للقضاء على الخصومات أو الإحتكاكات التي تحدث بينهما، إذ أن ذلك هو الذي يمكن من زيادة الفائض الذي يحققه المشروع.

مما يترتب عليه زيادة الأجر المدفوعة للعمال من ناحية و زيادة ما يتحصل عليه أصحاب الأعمال من أرباح من ناحية أخرى.⁽²⁾

و مما سبق يمكن القول أن "تايلور" اعتبر إنسان مجرد آلة لتنفيذ مهام معينة في أوقات محددة و تحت رقابة صارمة، و أن هذا الإنسان لا يدفعه إلى العمل سوى الخوف و الطمع و يسعى للمنافسة للحصول على أجر أكبر و أنه إذا ما توفرت ل الظروف الفيزيقية المساعدة فهذا يسلبه الحق من التذمر و الشكوى، لهذا ففي نظره الأجر و الظروف الفيزيقية يمثلان الحافز المادي لوحد القادر على دفع الإنسان للعمل فبتوفرهما يزداد رضاه عن العمل و يتحسن أدائه.

جـ. نظرية التكوين الإداري:

جاءت هذه النظرية في فكرة متلازمة تقريبا لأفكار نظرية الإدارة العلمية من حيث التركيز على العمليات

(1): علي عبد الرزاق الجليبي، مرجع سابق، ص48.

(2): محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص139.

الداخلية للتنظيم، و الإهتمام بمظاهر الأداء المادي أو الفيزيولوجي للعمال.⁽¹⁾ و من جهة أخرى فقد استكملت بعض النقائص التي جاءت بها "التايلورية"، حيث إهتم "تايلور" و أتباعه بترشيد سلوك العمال في الأقسام غير الإنتاجية، لكن إهتمامهم هذا كان قاصرا فقط على المشكلات الفنية و الإجرائية و أساليب المراقبة دون أن يتناول وظائف الإدارة العليا.

و يعتبر دارسو نظرية الإدارة بصفة عامة " هنري فايول " كمؤسس لنظرية الإدارة الكلاسيكية، و لا يرجع هذا إلى أنه أول من بحث في السلوك الإداري و لكن كونه أول من صنفه بطريقة منهجية.

فقد اعتقد أن الممارسة الإدارية الصحيحة تقع في أنماط معينة يمكن تحديدها و تحليلها و من هذه الرؤية الأساسية استنبط مخطط تعليم متماسكة للإدارة، بدأ فيه بتقسيم وظائف التنظيم إلى ستة أنشطة يعتمد كل منها على الآخرين و هي: الأنشطة الفنية، الأنشطة التجارية، المالية، المحاسبية، الإدارية.

و قد انصب التركيز الأول لـ"فايول" على المجموعة الأخيرة من الأنشطة لأنه كان يرى بأنها أكثر الجوانب إهمالا و قد حدد للإدارة خمس وظائف و هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه (الأمر)، التنسيق، الرقابة.⁽²⁾ و قد صاغ "فايول" أربعة عشرة مبدأ في الإدارة و هي الأهم في نظره، و لقد نادى بتطبيقها في أي منشأة أعمال بشيء من المرونة و التي تتلاءم مع كل منشأة، فهي ليست جامدة بل متغيرة بحسب ما تقتضيه شروط العمل و رأى بأن تطبيق هذه المبادئ يساهم بدرجة كبيرة في رفع الكفاءة الإنتاجية.⁽³⁾

كما إهتم "فايول" بعملية الرقابة و اعتبرها وظيفة هامة من وظائف الإدارة و التي تتجسد عن طريق عملية الإشراف حيث أوضح بأنه يجب أن تكون مصلحة العمال و أعمالهم تصب في مصلحة التنظيم و خاضعة له و ما على العامل إلا الإلتزام بالقواعد و القوانين البيروقراطية للتنظيم المحددة لعمله في مستوى معين، كما ألح على ضرورة تلقي الفرد للأوامر في عمله من جهة واحدة و هذا ما ينص عليه مبدأ وحدة الأمر،

(1):علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص71.

(2):محمد عبد الله عبد الرحيم: أساسيات الإدارة و التنظيم، الشركة العربية للنشر، القاهرة، 1992، ص65.

(3):بيان هاني حرب: مرجع السابق، ص 68.

كما أن كل مرؤوس لا يستطيع الإتصال بأي مستوى إلا عبر المرور برئيسه المباشر، و الرئيس لا يستطيع الإتصال في إتجاه أدنى إلا عبر رؤساء الأشخاص الذين يريد الإتصال بهم في حالة ما لم يكونوا من مرؤوسيه المباشرين و هذا حسب مبدأ التسلسل الهرمي.

كما نادى "فايول" بمبدأ تحديد نطاق الإشراف و اعتبر نطاق الإشراف النموذج لا يزيد فيه عدد العمال الذين يشرف عليهم رئيسا واحدا إشرافا مباشرا عن عدد معين، و يمكن أن يكون هذا العدد بين (20-30) فردا بالنسبة لمستوى الإدارة المباشرة كخط الإشراف أو السلطة الأولى بالنسبة لموظفي الإنتاج، أما بالنسبة للإدارة العليا فإن المدير يكون قادرا على الإشراف و التعامل مع خمسة أو ستة من المشرفين و الرؤساء " الإدارة التنفيذية".⁽¹⁾ و بهذا يكون "فايول" قد ركز على الإشراف الضيق و برر هذا بتسهيل قيام المشرف بمراقبة مرؤوسيه باستمرار بغية تحقيق أهداف المؤسسة و بالتالي بلوغ أكبر قدر من الأداء الجيد للموظفين.

2. النظريات النيوكلاسيكية:

لقد جاءت هذه النظريات كرد فعل للنظريات الكلاسيكية، التي ركزت إهتمامها على التنظيم و أفرادها من زاوية الهيكل الرسمي و عوامل الرشد، في حين ركزت النظريات النيوكلاسيكية على العوامل الإجتماعية و النفسية للأفراد آخذة بعين الإعتبار أهمية التنظيم غير الرسمي و تأثيره على أفراد التنظيم، و قد أدرجنا تحت ضوئها عدد من النظريات أهمها:

أ. نظرية العلاقات الإنسانية:

لقد نشأت نظرية العلاقات الإنسانية منذ العقود الأولى للقرن العشرين، في ظروف تعدد الواقع الأول

(1):محي الدين الأزهرى : الإدارة من وجهة نظر المنظمة ، دار الفكر العربي، القاهرة ،ص35.

لظهورها و تطورها في دراسة التنظيمات الصناعية و الإنتاجية.(1) حيث جاءت كرد فعل للنظريات الكلاسيكية التي تناولت التنظيم من خلال الجوانب الرسمية و عوامل الرشد الكاملة، و هذا ما رفضته العلاقات الإنسانية و وضعت بدلا منه مبدأ الرشد المحدود، الذي يأخذ بعين الاعتبار القيود المادية و التطبيقية و البيئية التي تمنع الإنسان عادة من أن يصل إلى الحد الأقصى من إشباع لحاجاته.(2)

و كان هدف هذه الحركة هو الوصول إلى بعض المبادئ و التقنيات للتغلب على المشاكل التي واجهت المؤسسات الرأسمالية المسيرة وفق المبادئ التaylorية، كالعجز عن رفع الإنتاج و تحسينه، الإضرابات، الغيابات، و عدم ضمان ولاء العمال... إلخ.(3)

و تقوم هذه النظرية على أفكار " إلتون مايو " الذي وجه اهتماماته للعنصر البشري و اعتبر أهم العناصر في المؤسسة التي تعمل على ضمان بقائها و استمرارها.

و قد أكد " إلتون مايو " و زملاءه من خلال التجارب التي قام بها في مصانع "هاوثورن" التابعة لشركة "وسترن إلكترونيك" على بعض الأفكار و المبادئ التي لفتت الأنظار إلى دور العلاقات الإنسانية و أهميتها في السلوك التنظيمي.(4)، و هذا من خلال إكتشاف أهمية العلاقات الإجتماعية في زيادة الأداء و الإنتاج، حيث أن تماسك الجماعة و الإلتزام بمبادئها له تأثيره الواضح على إنتاجية العمال و سلوكهم أثناء العمل.

لهذا فقد أكد أنصار هذه النظرية على ضرورة عمل القيادة على تحقيق التقارب بين التنظيم الرسمي و غير الرسمي من خلال إشراك العمال في عملية الإدارة و الإهتمام بالإتصالات بين أجزاء التنظيم و ضرورة العمل الجماعي، و كسر الروتين الناتج عن التخصص الدقيق في العمل.(5)

كما نادى أنصار هذه النظرية بضرورة تحفيز العاملين في المنظمة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية

(1):عبد الله محمد عبد الرحمان :علم إجتماع الصناعي النشأة والتطورات، ط1، دار النهضة العربية، بيروت،1999،ص105.

(2):علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص90.

(3):السيد الحسيني: النظرية الإجتماعية ودراسة التنظيم، ط2، دار المعارف للنشر، القاهرة، 1977، ص135.

(4):علي السلمي :تطور الفكر التنظيمي ، مرجع سابق ،ص90.

(5):المرجع نفسه، ص95

و الإجتماعية، و هذا لأن الحوافز المعنوية لها دورها أيضا في إثارة دوافع الأفراد كالحوافز المادية تماما.

بالإضافة إلى هذا فقد ركزت أيضا على ضرورة خلق إتصال فعال بين مستويات المنظمة المختلفة لتبادل المعلومات، و هذا من خلال مشاركة العاملين و إتباع الأسلوب الديمقراطي.⁽¹⁾، و معنى هذا أن الرقابة داخل المنظمة لا تكون صارمة و لا لصيقة، بل يعتمد المشرف على الرقابة بالمشاركة إضافة إلى الرقابة الذاتية التي يكون فيها العامل بعيدا عن تأثير المشرف، هذا الأخير الذي يجب أن يتمتع بقدرات و مهارات إجتماعية بنفس القدر الذي يتمتع فيه بمهارات فنية في العمل.

و هذا لأن الطريقة الديمقراطية في معاملة العاملين كفيلة بأن تحقق لهم المناخ الملائم، إذ أنها تشبع حاجاتهم للإحترام و التقدير و إثبات الذات و تجعلهم يشعرون بالرضا فيتوجهون إلى زيادة أدائهم في العمل الذي يظهر من خلال زيادة الإنتاج.⁽²⁾

ب. نظرية الفلسفة الإدارية:

يعتبر "دوجلاس ماكريجور" من أبرز أنصار هذه الحركة الإنسانية من خلال نظرية الفلسفة الإدارية و التي قامت على أساس إفتراضي رئيسي و هو أن كل عمل أو تصرف إداري في التنظيم إنما يرتكز على نظرية تنظيمية معينة، أي أن لكل مدير فلسفته الإدارية و نظريته الخاصة التي تؤثر على سلوكه و تصبغ تصرفاته بطابع معين.⁽³⁾ أي أن سلوك المشرف مع المرؤوسين يتحدد وفقا لتصور هذا الأخير.

و لقد جاءت هذه النظرية كرد فعل على المبادئ التي نادى بها النظريات الكلاسيكية، التي نادى بوحدة الأمر، التخصص الوظيفي، الهيكل الهرمي للتنظيم و تحديد نطاق الإشراف و السلطة و اعتبارها مبادئ ثابتة لا تقبل أي نقاش، حيث شبهها بعض روادها بالقوانين الطبيعية.

(1):حسن حريم : إدارة المنظمات، ط1، مكتبة حامد ، عمان، 2003، ص26.

(2):سعيد يس عامر و علي عبد الوهاب : الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة ، ط2، مركز وايد سرفيس، القاهرة ، 1988، ص19.

(3):علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي ، مرجع سابق، ص100.

و من بين أهم ما نادى به هذه النظرية هو إعتبارها أن السلطة هي الوسيلة الوحيدة للتأثير على سلوك أعضاء التنظيم، و هذا ما إعترض عليه "ماكريجور" الذي يرى أن السلطة واحدة من أنواع مختلفة من أساليب التأثير على السلوك الإنساني، فهناك مثلاً عمليات الإجبار المباشر كوسيلة للتأثير على السلوك و أساليب الإغراء المختلفة.

و بناء على هذا قدم "ماكريجور" نموذجين أطلق عليهما نظرية (X) التي تمثل الفكر الكلاسيكي في التوجيه و التحكم، و نظرية (Y) و التي يؤمن بها و التي تصور تأثره بحركة العلاقات الإنسانية.⁽¹⁾

و سنعرض فيما يلي أهم الإفتراضات التي قامت عليها كل من النظريتين:

- الإفتراضات التي قامت عليها النظرية (X):

- إن الإنسان بطبيعته كسول، لا يميل إلى العمل.⁽²⁾
- يتوجب على الإدارة إجبار العمال على العمل و مراقبته بشكل دقيق، و تهديده بالعقوبات من أجل ضمان قيامه بالعمل.
- يكره العمال تحمل المسؤولية و يفضلون أن يتم توجيههم مباشرة و بشكل تفصيلي.
- يعطي العاملون الأهمية الكبرى لعنصر الأمن الوظيفي و للحوافز المادية و يظهرون مستوى متدنياً من الطموح.⁽³⁾

- الإفتراضات التي قامت عليها نظرية (Y):

- الأفراد يميلون بطبعهم إلى العمل متى توفرت لهم الظروف الملائمة لذلك.

(1): علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص102.

(2): محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم و الإدارة، ط1، دار المناهج للنشر، عمان، 2006، ص88.

(3): محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة و التنظيم، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص88.

- إيجاد الدافع على العمل لدى الأفراد لا يجب أن يقتصر على إشباع الحاجات العضوية و الأمنية و لكن يجب أن يمتد إلى الحاجات الإجتماعية و تقدير الذات.
- الفرد بطبيعته يميل إلى التقدم و تحمل المسؤولية و الإستعداد لتوجيه الجهد نحو الأهداف التنظيمية متى توافرت الظروف المناسبة لذلك.
- يتمتع معظم العمال بقدرات إبداعية أخلاقية، و لا تقتصر هذه القدرات فقط على المديرين و بناء على هذه الإفتراضات الإيجابية لـ"ماركريجور" حول الإنسان فهو يرى أن من الأفضل أن يستند سلوك المديرين و نمط إشرافهم على الإفتراضات الإيجابية حول الإنسان و أن يكون ذلك مرشدا لهم في تصميم الهياكل التنظيمية، و لهذا يمكن إرجاع دعوات الإدارة بالمشاركة، و إعادة تصميم الوظائف، تنمية العلاقات الإيجابية في العمل لجهوده في هذا المجال.(1)

جـ. نظريات الحاجات لـ"إبراهام ماسلو":

تعتبر نظرية "سلم الحاجات"، التي وضعت من قبل "إبراهام ماسلو" من أكثر النظريات التحفيز شيوعا و قدرته على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته من خلال البحث عن الدوافع التي تحفز الإنسان للعمل.(2) معتمدا في هذا على مبدئين أساسيين يسمى الأول بمبدأ النقص أو العجز في إشباع الحاجة: و القائل أن الأفراد يسعون دائما في سد حاجات حرموا منها و من تم هم يعملون محفزين للحصول عليها و إشباعها بسهولة فلا علاقة لها بأي سلوك تحفيزي يذكر.

أما المبدأ الثاني هو التقدم الحاجاتي: و القائل أن الحاجة يجب إشباعها في مستوى معين بعد إنهاء إشباع المستوى الحاجاتي، الذي سبق مستواها لأن حاجات الفرد مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم بحسب

(1):محمد قاسم القريوتي،مرجع سابق،ص89

(2):سنان الموسوي : إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة فيها ، دار مجدلاوي، عمان، 2004،ص236.

أولويتها للفرد و لهذا فقد صنفها "ماسلو" هذه الحاجات الإنسانية في خمس فئات.(1):

- الحاجات الجسمية "الفسولوجية":

و تمثل الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان و إستمراريته على قيد الحياة كالطعام و الماء و الهواء...و
الحاجات الفسولوجية تسيطر على بقية الحاجات إذا لم تكن مشبعة.

- الحاجة إلى الأمن و السلامة:

و تتضمن حاجات الفرد للحماية من الأخطار الجسمية و الصحية و البدنية كذلك الحماية من الأخطار
الإقتصادية و المتعلقة بضمان إستمرارية العمل للفرد لضمان إستمرار الدعم المادي الضروري للفرد
للمحافظة على مستوى معين من الحياة المعيشية.

- الحاجة إلى الإنتماء:

حيث يرغب الفرد لأن يشعر بأنه عضو في الجماعة التي ينتمي إليها و أن هناك نوعا من التفاعل الوجداني
بينه و بين أفراد جماعته يعطي و يأخذ و هي تعتبر أولى الحاجات الإجتماعية للفرد و الحد الفاصل بين
الحاجات التي تسبقها و التي تليها هذا و يلاحظ أن سيادة الروح المعنوية الطيبة و أنماط القيادة و الإشراف
الحسنة و أنظمة إدارية تهتم بنظم الإقتراحات...و غيرها، يمكنها أن تؤثر على إشباع هذه الحاجات.

- الحاجة إلى الإحترام:

يحتاج الإنسان إلى الشعور بالثقة و المركز الإجتماعي كذا يحتاج أن يشعر بقيمته و كفاءته من ناحية
شخصية و إلى رؤية ذلك الإحترام و الإعتراف في عيون الآخرين، كما يحتاج إلى إحساسه بالثقة في النفس
و القوة و المقدرة و الكفاءة هذا و تلعب الجوائز و الألقاب البراقة دورا هاما في إشباع الحاجات.

(1):حسن إبراهيم بلوط : المبادئ و الإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ،مرجع سابق ،ص93.

- الحاجة إلى تقدير الذات:

يحتاج الإنسان إلى أن يشعر بأهميته و بوجوده عضوا قويا محترما بالغ الأهمية و التأثير في جماعته، و أنه يستحق بشكل كامل الفرص المتاحة أمامه و المتعلقة بمواهبه و قدراته و كفاءته و يشعر كذلك بأن له رسالة في الحياة و هو في ذلك يسعى إلى البحث عن المهام ذات الطبيعة المتحدية لمهاراته و قدراته و هو يطور من مقدراته الإبداعية و الابتكارية بالكل الذي يحقق إنجازا عاليا.(1)



شكل (4): هرم ماسلو في تدرج الحاجات

المصدر: سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص169.

د. نظرية ذات العاملين لـ "هرزبرغ":

لقد ظهرت على يد "فريدريك هرزبرغ" و زملاؤه سنة 1959، حيث قام بإجراء دراسة شاملة لمائتين من

(1): محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص90.

المحاسبين و المهندسين في مدينة "بترسبرج" عن طريق المقابلات الإستطلاعية، و هذا لمعرفة دوافع العاملين و مدى رضاهم الوظيفي تجاه الأعمال التي يمارسونها، من خلال البحث عن الأوقات التي يشعرون فيها بالسعادة أثناء العمل و الرضا التام، و الأوقات التي يشعرون فيها بعدم السعادة أو عدم الرضا عن أعمالهم، وقد جاء أن المشاعر الحسنة (المرضية) ذات علاقة بالعمل نفسه أما المشاعر السيئة (غير المرضية) تتعلق ببيئة العمل كسياسة الإدارة و الإشراف... إلخ

و لهذا فقد قدم "هرزبرغ" نوعين من العوامل المؤثرة في العمل. (1) و هي:

- عوامل الصيانة أو الوقاية: و يؤدي عدم تواجدها أو توافرها إلى حالات عدم الرضا بينما وجودها لا يؤدي إلى تحفيز الأفراد و إنما ليمنع حالات عدم الرضا بينما وجودها لا يؤدي إلى تحفيز الأفراد و إنما يمنع حالات عدم الرضا و تضم هذه العوامل:

• سياسة الشركة و إدارتها.

• الإشراف الفني و الشخصي في العمل.

• العلاقات الداخلية بين الرؤساء و المرؤوسين.

• نوعية ظروف العمل.

• الأجور و الرواتب المدفوعة مقابل إنجاز العمل.

- عوامل حافزة: و مرتبطة بالعمل، إذا وجدت فإنها تعمل على بناء درجة عالية من الرضا و الحفز عند الأفراد، و عدم توافرها لا يؤدي إلى حالة عالية من عدم الرضا و هي:

• الإنجاز في العمل.

• الإعتراف نتيجة الإنجازات في العمل.

• طبيعة العمل و محتواه.

(1):ناصر محمد العديلي : السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة ، الرياض،1995،ص159.

• المسؤولية لإنجاز العمل.

• التقدم و الترقى في العمل بالإضافة إلى تنمية القدرات العمل عند الفرد.(1)

و نستنتج مما سبق أن العوامل الحافزة في نظرية "هرزبرغ" مركزة حول العمل نفسه. بمعنى أنها تتعلق بماهية العمل و أداء الفرد للعمل، و تحمل مسؤولياته و الإعتراف الذي يحصل عليه، من خلال تأديته للعمل، بينما عوامل الصيانة ليست عائدة إلى جوهر العمل و إنما تتعلق بالظروف و العوامل الخارجية للعمل و هذا من خلال مراقبة المشرف و طبيعة العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين و لهذا نجد أن الرقابة تأتي ضمن العوامل الصحية.

و إذا حاولنا مقارنة نظرية "هرزبرغ" بنظرية "ماسلو" فإنه يمكن تصنيف العوامل التي تؤدي إلى إشباع الحاجات الثلاثة الأولى عند "ماسلو" هي عوامل الصيانة عند "هرزبرغ" بينما العوامل التي تؤدي إلى الحاجات الرابعة و الخامسة عند "ماسلو"، هي نفسها العوامل الحافزة بنظرية "هرزبرغ".

و بالرغم من أن هذه النظرية تعتبر نقطة بداية مهمة في دراسة التحفيز الإنساني إلا أنها تعرضت لعدة انتقادات و أهمها الإنتقاد العائد إلى طبيعة العينة التي استخدمها "هرزبرغ" في أبحاثه، بحيث إقتصرت على طبقة المديرين و لم تكن شاملة لكل المستويات الإدارية، لأن بعض الدراسات اللاحقة لأبحاثه وجدت بأن بعض عوامل الصيانة و الوقاية عند "هرزبرغ" كانت عوامل حافزة لفئات أخرى من الأفراد في المستويات الإدارية الدنيا.(2)

3. النظريات الحديثة:

لقد أسهم التقدم العلمي و الإداري الذي حصل في الدولة الغربية بعد الحرب العالمية الثانية في ظهور نظريات جديدة في الإدارة، شكلت مدارس علمية جديدة، تشترك هذه النظريات في كونها تطرح منظور

(1)سنان الموسوي ، مرجع سابق، ص239.

(2)المرجع نفسه ، ص240.

للإدارة يختلف عن منظور كل من المدارس الكلاسيكية، و النيوكلاسيكية في دراسة التنظيم.⁽¹⁾، و هذا بغية التحكم في مكونات التنظيم، لتحقيق الكفاءة و توحيد جهود العاملين، و فيما يلي عرض لأهم هذه النظريات.

أ. البنائية الوظيفية:

غطى الباحثون الذين إتخذوا من تحليل السمات البنائية و العمليات الإجتماعية التي تميز المؤسسات موضوعا لدراساتهم العديد من الجوانب التي أغلقتها الجهود الكلاسيكية.⁽²⁾، و كانت النظرية البيروقراطية نقطة إنطلاق لهذه النظريات، حيث جاءت لمواجهة النقص الذي كانت تعاني منه هذه النظرية، و من رواد هذه النظرية نجد.⁽³⁾: "تالكوت بارسونز" و نظريته النسق الإجتماعي، "روبرت ميرتون" و المعوقات الوظيفية، "سلزنيك" و تفويض السلطة، "جولدنر" و القواعد البيروقراطية.

و فيما يلي نتعرض لأهم المرتكزات التي قامت عليها هذه النظريات

- النسق الإجتماعي:

يعتبر رائد البنائية الوظيفية "بارسونز" و دراساته التي أسهمت في نظرية التنظيم من الرواد الأوائل لهذه النظرية، و الذي من الأصعب إدراك آرائه و وجهة نظره في التنظيم دون العودة لنسقه الفكري، حيث أسقط و طبق نظريته الشهيرة المتمثلة في النسق الإجتماعي في دراسة التنظيم.

و قد قدم في هذا الإطار نموذجا لحالة التوازن في التنظيمات.⁽⁴⁾، حيث إنطلق في تحليله للتنظيم بوصفه نسق إجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات و الأقسام و الإدارات... إلخ، و أن هذا التنظيم يعود بدوره نسقا فرعيا، يدخل في إطار نسق إجتماعي أكبر و اشمل كالمجتمع، ثم حلل التنظيم

(1):سعاد نائف البرنوطي : مرجع سابق، ص161.

(2):علي عبد الرزاق الجلي، مرجع سابق، ص160.

(3):محمد عبد الله عبد الرحمن، مرجع سابق، ص334.

(4):السيد محمد الحسيني، مرجع سابق، ص76.

بعد ذلك من وجهة نظر ثقافية نظامية، مؤكدا التوجهات القيمة السائدة في التنظيمات المختلفة، و لقد أوضح "بارسونز" أن القيم السائدة في التنظيم هي التي تمنح لأهداف هذا الأخير طابعا شيوعيا، لأنها هي التي تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر وهو المجتمع لتحقيقها.(1)

و لهذا نادى بضرورة توفر القيم في الأنساق الثقافية، فتتناول التغيير الإجتماعي، حيث أجرى مقارنة بين المجتمع و المؤسسة و الظواهر الثقافية الأخرى، إذ يرى أن للتغيرات التكنولوجية أثر سلبي على المؤسسات و هنا يتدخل نسق القيمة ضروريا لتحقيق الإستقرار و التوازن و التكيف.(2)

كما ركز أيضا على إتخاذ القرار و اعتبارها أداة لتحقيق أهداف المؤسسة و ضمان توازنها و استقرارها و قسمها إلى قدرات سياسية ترتبط بالوظائف الأساسية بالمؤسسة، و قرارات توزيعية توزع المسؤوليات بين الأشخاص و الأنساق الفرعية، في حين تحافظ قرارات التنسيق على تكامل المؤسسة من خلال المحافظة على التعاون الذي يتحقق عن طريق تقديم الحوافز و المكافآت.(3)

و يرى "بارسونز" أن هناك أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتعين على كل نسق إذا ما أراد البقاء إن يواجهها، إثنان منهما و طابع آلي و يتعلقان أساسا بعلاقة النسق ببيئته و هما:

- تحقيق الهدف: و يتمثل في حشد الموارد من أجل تحقيق أهداف التنظيم.
 - المواءمة: و هي مشكلة تدبير كل الموارد البشرية، و المادية لتحقيق أهداف التنظيم.
- أما المطلبان الآخران فهما: التكامل و الكمون: و يعبران عن الظروف الداخلية للنسق حيث يشير التكامل إلى العلاقات بين الوحدات و خاصة تلك العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن و التماسك بين الأنساق الفرعية.

(1):فاروق مداس: التنظيم و علاقات العمل ، دار مدني، الجزائر، 2000،ص20.

(2):عبد الله محمد عبد الرحمان : علم إجتماع التنظيم، دار المعارف الجامعية،الإسكندرية، 1994،ص134.

(3):سعد مرسي بدر: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم ، مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص231 .

و يشير الكمون إلى مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية للظروف السائدة في النسق الأكبر.⁽¹⁾

- الوظيفة و اللاوظيفية:

إن الإسهام الذي قدمه "ميرتون" في دراسة التنظيم جاء كرد فعل لنظرية "فيبر" البيروقراطية التي اهتمت و ركزت على الجانب الرسمي للتنظيم ممن إشراف دقيق، و رقابة صارمة على سلوكيات الأفراد و تطبيق القواعد البيروقراطية حرفياً، و قد كان " ميرتون " مهمتها في الأصل بتطوير و تنقيح ما اصطلح عليه بالنظرية متوسطة المدى، و لقد عرض وجهة نظره هذه في مقال نشره سنة 1940 بعنوان "البناء البيروقراطي و الشخصية"⁽²⁾، و لقد أثار "ميرتون" فكرة أساسية مفادها أن أعضاء التنظيم يستجيبون لمواقف معينة ثم يعممون هذه الإستجابة و هذا ما يؤدي لحدوث نتائج غير متوقعة أو غير مرغوب فيها ثم أكد على أن التغيير الذي يطرأ على شخصية أعضاء التنظيم ينشأ عن عوامل كامنة في البناء التنظيمي.

لهذا أكد "ميرتون" على ضرورة وجود ضبط تمارسه المستويات الرئاسية في التنظيم و هذا من أجل ثبات السلوك بداخله، و هذا لا يتحقق إلا بتوفر إجراءات مقننة ذات طابع نظامي مع متابعة تنفيذها، و ينتج عن كل هذا ثلاث نتائج هي:

- تناقض العلاقات الشخصية.
- زيادة إستيحاء أعضاء التنظيم لقواعده.
- استخدام التنظيم لمقولات محددة يستند إليها في إتخاذ القرارات.⁽³⁾

- كما استخدم " ميرتون " مفاهيم أساسية في تحليلاته تتمثل في الوظائف الكامنة بدل الوظائف الظاهرة،

(1): المرجع نفسه، ص21.

(2): السيد محمد الحسيني، مرجع سابق، ص50.

(3): فاروق مداس ، مرجع سابق، ص-ص: 23-24..

- و كذلك البدائل الوظيفية، و تناول ظاهرة " جهود السلوك الإنساني " الذي يرى أنه ناتج عن الرقابة الصارمة التي تفرضها الإدارة على العمال حيث تأخذ هذه الرقابة شكل المراجعة و التفتيش للتأكد من مطابقة الواقع للإجراءات المحددة و التقليل من مدى العلاقات الشخصية بين أعضاء التنظيم⁽¹⁾.

- تفويض السلطة:

بينما ركز "ميرتون" على القواعد و التعليمات لتحقيق أكبر قدر من الرقابة، فقد اهتم "سلزنيك" بتفويض السلطة إلا أن كلاهما يسعى إلى إظهار كيف أن التركيز على الرقابة و استخدام أساليب رقابية حازمة يؤدي إلى ظهور نتائج غير متوقعة بالنسبة للتنظيم، هذه الأخيرة التي يري كل "ميرتون" و "سلزنيك" على أنها تنشأ من المشاكل المتعلقة بوجود علاقات إنسانية متداخلة في التنظيم البيروقراطي، و بهذه بدورها أغفلها "ماكس فير" في نموذج المثلالي.

- و يرى "سلزنيك" أن طلب الإدارة العليا بإحكام الرقابة على التنظيم يتطلب تفويض السلطة و هذا ما يؤدي على تدريب الأفراد الذين فوضت لهم السلطة على أعمال متخصصة و هذا التركيز هم على عدد أقل من المشاكل و اكتسابهم خبرة في مجال عمل محدود مما يساعد على تخفيض الفروق بين أهداف التنظيم و بين الإنجازات الفعلية⁽²⁾.

و بالتالي يسعى كل قسم إلى تحقيق مصالحه فتطغى المصلحة الخاصة على العامة إضافة إلى أن زيادة الشخص و كفاءة الأفراد في مجالات عمل محددة يؤدي إلى انخفاض معدل النقل و التغيير في الأفراد نظرا لما اكتسبوه من خبرة في أعمالهم كل هذه العوامل تؤدي إلى زيادة و وضوح التفرقة بين الأهداف الأجزاء التنظيمي المختلفة من جهة و بينها و بين أهداف التنظيم المتكامل من جهة أخرى، و هذا ما يؤدي إلى

(1):علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص40.

(2):المرجع نفسه، ص42

نشأة الصراع بين أهداف الأجزاء و يصبح مستوى القرارات التي تتخذ داخل التنظيم معتمد بصفة عامة على اعتبارات الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أو جزء، و هذا ما يؤثر سلبا على الأهداف العامة للتنظيم⁽¹⁾.

- القواعد البيروقراطية :

لقد حاول "جولدنر" صياغة و صنع إطار نظري بسيط لدراسة التنظيمات و ذلك ما أوضحه بصورة جلية في مؤلفه المعروف بـ "أنماط البيروقراطية في الصناعة" فالمتعمن جيدا في أفكار "جولدنر" يلاحظ تأثيره بأفكار "ميرتون" و "سلزنيك" حيث نلمس تأثيره بـ "ميرتون" بتناول القواعد البيروقراطية التي يصدرها الجهاز الإداري و تأكيده بأنه كلما كانت هذه القواعد واضحة و دقيقة كلما قلت علاقات السلطة و كان الإتصال سهل و سريع، و يزيد ولاء و تقرب أعضاء الجماعة له.⁽²⁾ وهذا ما يؤدي إلى إنخفاض علاقات القوة الذي يترتب عليه ميل أعضاء الجماعة و قبولهم سلطة و نفوذ المشرفين بحكم مراكزهم و طبيعة عملهم، و هذا ما يؤدي إلى تقليل حدة الصراع و التوتر، و كل هذا يتمثل في النتائج المتوقعة⁽³⁾.

و من ناحية أخرى تظهر النتائج غير المتوقعة لأن تحديد القواعد العامة لعضو التنظيم ما هو مطلوب منه كحد أدنى يؤدي إلى انخفاض الأداء إذا مما كان هناك ضعف في تقبل الأفراد لأهداف التنظيم العامة، و في حالة حدوث هذا يزيد داخل التنظيم تدقيق الإشراف و الرقابة و القواعد العامة و هذا ما يجعل علاقات القوة أكثر وضوحا و يولد هذا لدى أعضاء الجماعة شعور بأنهم موضع سيطرة و استغلال المستويات العليا، و هذا ما يؤدي إلى انخفاض الأداء أكثر و ظهور الصراع الداخلي و إختلال توازي التنظيم⁽⁴⁾.

(1): المرجع نفسه ، ص43.

(2): السيد محمد الحسيني ، مرجع سابق، ص92.

(3): علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص46.

(4): المرجع نفسه، ص47.

ب. نظرية إتخاذ القرار:

يعتبر "هربرت سيمون" من الناقدين للإفتراضات التي جاء بها أنصار المدرسة الكلاسيكية في الإدارة و التي إنطلقت من أن التنظيمات تهدف إلى تحقيق أعلى مستوى من العقلانية في نمط إتخاذ القرارات، ويرى أن الحديث عن العقلانية أمر غير واقعي، لأن العقلانية الكاملة متطلبات لا يمكن لأي مدير توفيرها، حي تقتضي العقلانية أن يحيط المدير بكافة الظروف المحيط بالمشكلة أو بالقرارات المطلوب إتخاذها و بكافة البدائل الممكن اتخاذها للتعامل مع المشكلة و تقديم و تحليل مزايا و نقائص كل بديل حتى الوصول إلى إتخاذ القرار الأمثل⁽¹⁾. صفات هذا المدير ما يطلق عليه "سيمون" "الرجل الإداري" الذي جاء به كبديل لـ "الرجل الإقتصادي" الذي قدمته النظريات الكلاسيكية.

و من هذا المنطلق عرف "سيمون" التنظيم على أنه "هيكل مركب من الإتصالات و العلاقات بين مجموعة من الأفراد أي ضرورة اتصال الأفراد بعضهم البعض و إنشاء علاقات بينهم من أجل التحكم أكثر في عملية إتخاذ القرار"⁽²⁾.

كما يعتقد أن طبيعة التنظيم الهرمي تقتضي أن ينقسم أعضاء التنظيم إلى فئتين: المنفذين و هم الذين يتولون الأداء الفعلي للأعمال و تنفيذ القرارات و يمثلون المستويات الدنيا.⁽³⁾

أما الفئة الثانية: متخذي القرارات و يمثلون المستويات الإدارية الأعلى و بناء على هذا فإن تقسيم العمل يكون على أساس رأسي و هرم السلطة يندرج من القمة إلى القاعدة.⁽⁴⁾

(1):محمد قاسم الفريوتي : مرجع سابق ،ص90.

(2):علي السلمي ،تطور الفكر التنظيمي،مرجع سابق ، ص184.

(3):المرجع نفسه، 186.

(4):ناصر محمد العديلي، مرجع سابق،ص480

جـ. نظرية الدافعية:

يعتبر "رنسيس ليكرت" مؤسس هذه النظرية، حيث قدم إسهاما جديدا لنظرية التنظيم مجسدا في النظريات المعدلة أو ما يعرف بنظرية الدافعية و ذلك من خلال اهتمامه بالبناء الرسمي في التنظيم، و عرفت بالمعدلة لأنها إعتمدت على تعديل الأسس التي قامت عليها من خلال التراث النظري الذي سبقها، و تستند هذه النظرية إلى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية، و يؤكد تأثير العوامل الإجتماعية و النفسية على عمله و فعاليته داخل التنظيم.⁽¹⁾

حيث ركز "ليكرت" على أهمية الدافعية التي تجاهلتها النظريات الكلاسيكية في تحقيق أهداف التنظيم، و يحدد العوامل الدافعة للعمل بين عوامل إقتصادية و أخرى ذاتية كالرغبة في الإنجاز و التقدم و عوامل متعلقة بالأمن، و عوامل مرتبطة بالتجديد و الابتكار.

زيادة على ذلك فإن "ليكرت" التنظيم على أنه تكوين إنساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة لأعضائه، كما أن له خصائص أساسية و أنشطة محددة.⁽²⁾

كما اهتم بدراسة أثر الجماعة في السلوك الإنساني في التنظيم و اعتبر الجماعة هي وحدة التنظيم الأساسية، و التي أثبتتها من خلال دراساته التي أكد فيها أن الفرد الذي يتصف بالولاء و الإندماج في العمل يكون أكثر استعدادا لقبول أهداف و قرارات الجماعة.⁽³⁾

كما أوضح أن نجاح التنظيم يتوقف على نوع و أسلوب الإشراف، و رأى ضرورة تغيير نمط الإشراف الذي يركز على الإنتاج إلى نمط إشراف يركز على العاملين، و الذي أطلق عليه "القيادة الديمقراطية" أو "الإنسانية" القائمة على ترك حرية التصرف للأفراد بعد تحديد الأهداف العامة، أي الإهتمام بالأفراد

(1): علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي ، مرجع سابق، ص137.

(2): المرجع نفسه، ص: 138-139.

(3): المرجع نفسه، ص: 142-143.

و حل مشكلاتهم و تنمية روح الفريق بينهم، حيث يتسم جو العمل بنوع من التحفيز بتأكيد الدوافع الإجتماعية و الذاتية، و تهيئة السبل لتأكيد مشاعر الفرد بالعزة و القيم الشخصية و اعتبار الأفراد عنصرا أساسيا من عناصر نجاح التنظيم أو فشله⁽¹⁾، فإذا كانت علاقات العمل تعاونية و مؤيدة للفرد كان تأثيرها إيجابيا على السلوك و الكفاءة، أما إذا كانت العلاقات تنافسية (صراعية) فإن ذلك يقلل من فاعلية و كفاءة التنظيم⁽²⁾

د. النظرية الموقفية (الشرطية):

ترى هذه النظرية أنه لا توجد مبادئ أو قواعد أو نظريات في مجال الإدارة قابلة للتطبيق في جميع الظروف و المواقف، و إنما يحتاج كل موقف إلى مبادئ و قواعد أو نظريات تتفق مع طبيعته. حيث ينظر هذا الإتجاه إلى القيادة بوصفها نوعية و نسبية و مرتبطة بالموقف الخاص الذي تظهر فيه، فالفرد الذي يكون قائدا في موقف ما قد لا يكون بالضرورة قائدا في موقف آخر، و ترى هذه النظرية أن القائد لا يظهر إلا إذا تهيأت الظروف في المواقف الإجتماعية لإستخدام إمكانياته القيادية⁽³⁾، فالجانب الأساسي في هذه النظرية هو القائد، الجماعة، و الموقف، فمتغير الموقف له أهمية كبيرة في تحديد من القائد الذي يمكنه إنجاز أهدافه⁽⁴⁾

و تقوم هذه النظرية على عدد من الإفتراضات و هي:

- ضرورة إدراك أو فهم ظروف المنظمة الحقيقية.
- اختيار الأساليب الإدارية الأكثر ملاءمة لهذه الظروف أو الموقف.
- الكفاءة في تنفيذ هذه الأساليب.

(1): المرجع السابق ، ص-ص: 145-146.

(2): المرجع نفسه، ص147.

(3): محمد سيد فهمي و عبد الحميد عطية : طريقة العمل مع الجماعات ، المكتب الجامعي الجديد ، الأزاريطة ، الإسكندرية، ص114

(4): موسى الجوزي : التطوير التنظيمي (أساليب و مفاهيم حديثة)، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص537.

و من رواد هذه النظرية نجد إسهامات كل من:

"جون ويدورد": التي صنفت الصناعات حسب نظام الإنتاج المتبع إلى ثلاث مجموعات و هي:

- مصانع الإنتاج الصغيرة (تنتج سلعة واحدة أو عدد محدود من السلع).
- مصانع الإنتاج الكبيرة (من حيث التشكيلة أو الكمية).
- مصانع تتبع أسلوب إنتاج العمليات و بشكل أوتوماتيكي.

حيث أوضحت "جوان" أن هناك ارتباطا بين كل نوع من هذه الأنواع من الصناعات و بين النمط التنظيمي المتبع فيها، كما أن هناك علاقة بين الفاعلية التنظيمية و درجة التوافق بين التكنولوجيا و الهيكل التنظيمي و بين حجم التكاليف الإدارية و التكنولوجيا المستعملة⁽¹⁾.

أما "نشارلز بيرو": فقد اهتم بدراسة أثر التكنولوجيا على الهياكل التنظيمية فنظر إلى التكنولوجيا على أنها تعني المعرفة و ليس الآلة و قسم التكنولوجيا وفقا لهذا الأساس إلى أربعة أنواع و ربطها بنمط الهيكل

التنظيمي حسب الجدول التالي: جدول (ج): خصائص النظرية الموقفية

نوع التكنولوجيا	درجة الرسمية	درجة المركزية	نطاق الإشراف	التنسيق و الرقابة
روتينية	متدنية	عالية	كبير	التخطيط والإجراءات الصارمة
هندسية	متدنية	عالية	متوسط	التقارير
حرفية	متوسطة	متدنية	ما بين متوسط و كبير	الاجتماعات و التدريب
غير روتينية	متدنية	متدنية	متدنية	الاجتماعات و معايير الجماعة

(1): محمد عبد الفتاح الصيرفي ، مرجع سابق ، ص-ص : 133-132.

حيث يعني بالتكنولوجيا الروتينية التي ليس فيها أعمالا استثنائية و متنوعة إنما مهام سهلة الحل .

إما التكنولوجيا غير الروتينية فتتصف بكثرة و تنوع الأعمال و صعوبة التعامل معها .في حين تتعامل التكنولوجيا الهندسية الحرفية مع قضايا متنوعة و غير متكررة كثيرا،أما التكنولوجيا الهندسية فتتميز بوجود عدد كبير من المشاكل المختلفة و التي يجب التعامل معها بطريقة عقلانية.(1)

في حين تركزت إسهامات بيرن و ستولكر في التعرف على اثر البيئة على نمط الهيكل التنظيمي و أسلوب الإدارة المتبع، و كان المقياس الذي تم اختياره في التعرف على مدى التغيير في البيئة هو نسبة التغيير في التكنولوجيا المستعملة و في الأسواق التي يتم التعامل فيها ،و قد توصلت تلك الإسهامات إلى أن الهياكل التنظيمية التي تتناسب و البيئات الديناميكية تختلف عن تلك الهياكل الموجودة في البيئات المستقرة فالمنظمات القادرة على التعامل مع البيئات الديناميكية هي التنظيمات العضوية أما التنظيمات ذات الطبيعة الميكانيكية فهي أكثر تناسبا مع البيئات المستقرة.

أما إسهامات مارثن أيضا فقد تركزت أساسا فقد تركزت أساسا على إظهار دور القائد أثناء تأديته لدوره في المنظمة حيث أوضحت أن القادة يتبعون في العادة أساليب متنوعة تنير الطريق أمام المرؤوسين و تجعل الوصول إلى أهدافهم أمرا سهلا و من هذه الأساليب:

*تحديد المهارات و الأدوار المطلوبة من كل فرد بوضوح.

*إزالة أي عقبات قد تكون في سبيل الشخص و تمنعه من أن يعمل بكفاءة.و توضح هذه النظرية فكرة دافعية الفرد التي تعتمد على ما يتوقعه من مكافآت و على مقدار جاذبية هذه المكافآت بالنسبة له. كما تركز على القائد كمصدر رئيس لإعطاء الأفراد هذه المكافآت،فكلما كان القائد واضحا فيما يتعلق بالأهداف و طرق الوصول إليها كلما ساعد ذلك المرؤوسين على القيام بما يتوقعه منهم.

(1):المرجع السابق، ص134.

لذلك فان هذه النظرية ترى بان أسلوب القيادة المفضل في ظرف ما إنما يعتمد على عنصرين أساسيين هما:

المرؤوسون: الذين ينظرون إلى تصرف القائد على انه مقبول إلا إذا كان هذا التصرف يعد مصدرا حاليا و مستقبلا لإشباع حاجة ما لديهم.

المهمة: كلما كانت المهمة غير واضحة كلما تقبل المرؤوسون تصرفات القائد بغية التعرف على الطريق الصحيح لتحقيق الأهداف، و كلما كانت المهمة واضحة و محددة فان المرؤوسين ينظرون إلى تدخلات القائد على أنها إفراط في مراقبتهم و بالتالي أن يكونوا راضين عنها*1* .

هـ. نظرية (Z, J, A):

• نظرية A:

يتصف هذا النمط من الإدارة بممارسة رقابة صارمة على الموظفين من خلال تنظيم هيكل محكم، ويعتمد هذا التنظيم على التخصص الوظيفي و تقسيم العمل بشكل دقيق ، كما يتميز بحركة سريعة للموظفين للعمل في منظمات مختلفة سعيا للحصول على رواتب و مزايا عمل أفضل و يعتمد هذا النموذج على الأسلوب الفردي في اتخاذ القرارات، أما عملية تقييم الأداء فتكون بطريقة رسمية، تركز على الأداء و حده و لا تتسم بالشخصية و ذلك لصعوبة تعرف الرؤساء على المرؤوسين بشكل كاف بسبب ضخامة التنظيمات، و تتم عملية التقييم مرة سنويا، و نظرا لكل هذه الظروف المحيطة بالعمل فان فرصة تنمية الالتزام و الانتماء للعمل و تكوين الصداقات في العمل تكون قليلة⁽¹⁾.

و من بين الافتراضات الأساسية التي تعتمد عليها هذه النظرية ما يلي:

-التوظيف قصير المدى بما يتيح للموظف حرية الانتقال بين المنظمات المختلفة.

(1):محمد قاسم القريوتي ،مرجع سابق، ص296.

- المسؤولية الفردية.
- الرقابة الرسمية الصريحة.
- المسار الوظيفي المتخصص.
- الاهتمام الجزئي بالموظف مما يضعف من الدافعية تجاه المنظمات.
- الوظيفة محدودة زمنياً⁽¹⁾.

● نظرية J:

و تقوم هذه النظرية على منطوق أساسي و هو أن مشاركة العاملين في الإدارة هو الأساس في الارتقاء بمستوى الإنتاج⁽²⁾ حيث تتم الرقابة على الموظفين وفق هذه النظرية من خلال عملية تنشئة اجتماعية يتم من خلالها تلقين و غرس القيم التنظيمية في نفوس العاملين، أما حركة الموظفين تتم بشكل أفقي من وحدة تنظيمية إلى أخرى و هذا داخل التنظيم و ليس خارجه⁽³⁾ ليس هذا فقط و إنما تستند النظرية إلى عدة افتراضات و هي:

- الإنتاج و الثقة توأمان لا يفترقان، فيجب أن يكون هناك إيماناً كاملاً بقدرته كل فرد على حسن تقدير الأمور و العمل المستقل دون الحاجة إلى الإشراف الدقيق من قبل الرئيس.

- توصيف العاملين مدى الحياة، فالعامل الذي يتم تعيينه في منظمة ما يبقى فيها لحين بلوغه سن التقاعد⁽⁴⁾ و هذا راجع للبيئة الاجتماعية و الاقتصادية التي يعيش فيها العامل الياباني، فالمنظمة التي يعمل بها هذا العامل

(1): محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص296.

(2): المرجع نفسه ، ص140.

(3): محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص297.

(4): محمد عبد الفتاح الصيرفي ، مرجع سابق، ص140.

تعتبر بالنسبة له هي المرجعية الاجتماعية و الكيان الذي يشعر بانتمائه الدائم له فهو في الأخير مرتبط بصلات متشعبة في المنظمة حيث تشمل بالنسبة له المجتمع الصغير الذي يعيش فيه و يمارس نشاطاته الفكرية و العملية الاجتماعية من خلاله⁽¹⁾.

- تقويم العاملين الجدد من قبل عدة مشرفين خلال الفترة الأولى لعملهم التي تنتهي خلال 10 سنوات ، ثم يتم بعد هذا تقويمهم بشكل رسمي من قبل احد المسؤولين حيث يمكن أن تكون الترقية إلى وظيفة أعلى.

- تشجيع تكوين علاقات الدعم الاجتماعي للعاملين الأمر الذي يتيح للعاملين التحدث و التعبير عن آرائهم و يتيح في نفس الوقت للرئيس إمكانية التجاوب بشيء من التعاطف مع مرؤوسيه.

- الاهتمام بالعمل الجماعي التعاوني فتقسيم العمل في هذه المنظمات يعتمد على الجماعة في توزيع المهام و الصلاحيات، و يشجع الفرد على بذل أفضل الجهود للوصول إلى أحسن النتائج، و بالتالي تحمل المسؤولية الجماعية عن الأداء الجماعي.

- تتم عملية صنع القرار بالطريقة التي تشجع الآخرين على الابتكار⁽²⁾ حيث يساهم جميع المديرين بعد اطلاعهم على القرار بإعطاء رأيهم، لهذا فهم مسؤولون عن تنفيذ القرار بشكل عملي، لهذا فالمسؤولية جماعية، و يحاسب الجميع على أي تقصير في العمل.⁽³⁾

تميز العلاقات التنظيمية بالرقعة و التهذيب و الحدق و المهارة و هذا يمكن المشرف من خلال التنسيق الفعال من تنظيم فرق العمل القادرة على تحقيق الحد الأقصى من الفعالية.

- الاستعانة بحلقات الجودة و هي عبارة عن جماعات صغيرة من العاملين تجتمع بانتظام يوميا لتحديد و تحليل و تقترح حلول ملائمة لمشاكل فنية و إدارية في مجال عملها.

(1): بيان هاني حرب ، مرجع سابق، ص82.

(2): محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص143.

(3): بيان هاني حرب، مرجع سابق، ص83.

- العمل على تطوير الحياة الوظيفية للعمال من خلال تنمية مهاراتهم الفنية و الإحساس بالمسؤولية تجاه منظماتهم.

- عدم التخصص في المهنة الواحدة أي أن الموظف يمارس أكثر من مهنة في الجهاز الإداري.(1)

- عملية الرقابة تتم بشكل غير رسمي و تعطي أهمية كبيرة لقدرة و رغبات الموظف في التعاون مع الزملاء إضافة إلى التباعد في الفترات التي يتم فيها التقييم و التي لا يتم فيها التقييم، و بهذا تكون التنظيمات اليابانية قد أولت اهتمام كبير لرفاهية الموظف و تعتبر الموارد البشرية العنصر الأهم في التنظيم(2).

• نظرية Z:

خارج اليابان ابتكر ويليام أوشي هذه النظرية و التي جاءت بعد "J" نظرا لعدم إمكانية تطبيق نظرية

دراسة مقارنة بين الأساليب الإدارية اليابانية و الأمريكية، هذه النظرية التي تطلق على نطاق واسع في اليابان و الشركات العاملة في الولايات المتحدة و كذلك الشركات الأمريكية التي تعمل في اليابان أو التي لها فروع(3) و تعتبر هذه النظرية تطويعا للنموذج الياباني في الإدارة للبيئة الأمريكية حيث تتم عملية التقييم مرة أو مرتين سنويا، و يتم التركيز فيها على الأداء أكثر منه على العلاقات غير الرسمية(4) كما يتم الاعتماد على العمل الجماعي في اتخاذ القرارات و تستند هذه النظرية على جملة من الافتراضات أهمها:

- التوظيف طويل المدى.

- جماعية اتخاذ القرار.

- المسؤولية الفردية.

(1):محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق ، ص143.

(2):محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص297.

(3):نادر محمد أبو شيخة : إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء ، عمان، 2002، ص-ص:386-387.

(4):محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق ، ص-ص:297-298.

- التقييم البطيء و الترقية البطيئة.
- القياس الرسمي و غير الرسمي *الصريح و الضمني* .
- المسار الوظيفي المتخصص نسبيا.
- الاهتمام الشمولي بالموظف و أسرته.
- عدم اللجوء إلى التقييم الدوري*1* .

شكل -5- النماذج الإدارية لدى الشركات الأمريكية و اليابانية

<p style="text-align: center;"><u>النموذج الياباني</u></p> <p style="text-align: center;">TYPE j</p>	<p style="text-align: center;"><u>النموذج المزيج المعدل</u></p> <p style="text-align: center;">TYPE Z</p>	<p style="text-align: center;"><u>النموذج الأمريكي</u></p> <p style="text-align: center;">TYPE A</p>
*توظيف مدى الحياة.	*توظيف طويل المدى	*توظيف قصير المدى.
* قرارات بالإجماع.	*قرارات بالأجماع.	*قرارات فردية.
* مسؤولية جماعية.	*مسؤولية فردية.	* مسؤولية فردية.
* تباطؤ في التقييم و الترقية.	*تباطؤ في التقييم و الترقية.	*سرعة تقييم و الترقية.
*رقابة غير رسمية (متعارف عليها).	*رقابة غير رسمية و بمقاييس متعارف عليها.	*رقابة رسمية.
*مسار مهني غير متخصص.	*مسار مهني إعتدالي/ تخصصي.	*مسار مهني متخصص.
*إنتباه كلي للأفراد.		*انتباه مجزأ للأفراد.

المصدر: حسن إبراهيم بلوط، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1 دار النهضة العربية ،

لبنان 2005 ص112

(1):محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص:145-146.

ثانياً: العناصر التحليلية للاتجاهات النظرية السابقة:

1. ركائز كل نظرية:

لقد اعتمدت النظريات الكلاسيكية في تفسيرها و تناولها للتنظيم على عدة مفاهيم أساسية من أهمها:

التوجيه، التنسيق، السلطة، الرقابة⁽¹⁾ هذه الأخيرة التي أكد عليها-ماكس فيبر- في نظريته البيروقراطية ، حيث ركز في نموذج المثالي على ضرورة إتباع محتوى القواعد و اللوائح التنظيمية و تطبيقها بعيدا عن كل الاعتبارات الشخصية و تقسيم العمل على أساس التخصص حيث يقوم كل فرد بأداء العمل الذي يتوافق معه⁽²⁾ و هذا تحت إطار التسلسل الهرمي للسلطة التي ينحدر اتخاذ القرار فيها من الأعلى إلى الأسفل، و هذا ما يساعد أكثر في مراقبة سلوكيات الأفراد خلال تداخلهم و احتكاكهم و متابعتهم للأعمال.

لهذا فقد ركز "فيبر" على أداء الأفراد و اعتبره العامل الوحيد الذي يقيم من خلاله الفرد و على أساسه تقوم الترقية، كما إن الأداء الجيد هو الذي يضمن للعامل الاستمرار في المؤسسة.⁽³⁾

و هذا ما ذهب إليه "تايلور" من خلال تركيزه على فكرة أن الفرد رجل اقتصادي حيث يعتبر أن الأجر و الظروف الفيزيائية للعمل الحافز الوحيد القادر على دفع الإنسان للعمل فزيادة اجر العامل و تحسين ظروفه يزداد أدائه أكثر⁽⁴⁾ بالإضافة غالى مبدأ الاختيار العلمي و الموضوعي للموظفين ، و التوجيه المستمر للعاملين أثناء تأدية عملهم و مراقبتهم و محاسبتهم وفق معايير علمية تتناسب و طبيعة العمل، وهذا ما يبين تركيز- تايلور- على الرقابة اللصيقة و الضبط الصارم بالإضافة إلى مبدأ التعاون بين الإدارة و العمال و يكون هذا عن طريق المتابعة و رقابة أداء الأعمال وفق الخطة المطلوبة⁽⁵⁾.

(1): علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص24.

(2): محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص82.

(3): حسن إبراهيم بلوط، المبادئ و الإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، مرجع سابق، ص86.

(4): علي عبد الرزاق الجلي، مرجع سابق، ص46.

(5): صلاح صبحي جبر العتيبي : تطور الفكر و الأساليب في الإدارة ، ط1، دار حامد، عمان، 2005، ص56.

و هذا ما أكدته "فايول" من خلال تركيزه أيضا على مبدأ التعاون الذي يؤكد على الحاجة إلى العمل الجماعي و مبدأ المساواة من خلال معاملة العمال بعدالة و ذلك لرفع معنوياتهم قصد زيادة الأداء و تحقيق إنتاجية عالية، و خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة و التي لا تتحقق إلا من خلال الرقابة و الإشراف عن قرب⁽¹⁾ ، و التي تتدحرج تحت مبدأ أو حدة الأمر و التوجيه، فالعمليات التي تسعى لتحقيق نفس الهدف يجب أن يوجهها مدير واحد مستخدما خطة واحدة⁽²⁾ ، و هذا ما يساعد العامل على التركيز

في عمله أكثر كما ركز " فايول" أيضا على ضرورة الانضباط و الالتزام بقواعد العمل و عدم الإخلال⁽³⁾ بها

أما المدارس النيوكلاسيكية فقد اعتمدت على المكافآت و الحوافز غير المادية أي المعنوية و العمل الجماعي كأساس لزيادة أداء العمل في المنظمة ، و هذا ما أكدته "إلتون مايو" في نظريته العلاقات الإنسانية و التي ركز فيها على البعد الاجتماعي للطاقت الإنسانية الأمر الذي أغفلته النظريات الكلاسيكية مما أدى إلى انخفاض الأداء و تقييد الإنتاج، و من هذا المنطلق ظهر مفهوم الرجل الاجتماعي الذي تدفعه حاجات اجتماعية و يسعى إلى إقامة علاقات عمل مجدية و لا يخضع إلى الرقابة الصارمة عكس الرجل الاقتصادي.

كما اعتمدت في تفسيرها للرقابة المرنة على القيادة الديمقراطية القائمة على مشاركة العمال في اتخاذ القرارات على اعتبار أن الإنسان طموح و محب للعمل و يسعى إلى تحقيق رغباته و يلتزم بالأهداف حتى دون وجود رقابة أي انه يعتمد على التوجيه الذاتي و هذا ما أيده "ماكريجور" في افتراضاته التي قامت عليها نظرية "Y"

في حين ركز كل من "ماسلو" و "هرزبرغ" على الجانب الإنساني في سياسة الإدارة من خلال اهتمامها بالحاجات و الدوافع التي تحفز الفرد داخل المنظمة للعمل ، حيث أنها تختلف من فرد لآخر بحسب نوع الحاجة و مستواها ، لهذا فان تحديد هذه الحاجيات و توفيرها يؤدي دون شك إلى زيادة رغبته في العمل ، و زيادة أدائه و هذا لا يتم إلا في وجود متابعة من طرف المشرف للتعرف على هذه الحاجات.

(1): علي الشريف و مدحت الدين، الإدارة و التنظيم، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، ص35.

(2): محمد عبد الله عبد الرحيم، مرجع سابق ، ص67.

(3): صلاح صبحي جبر العنبي ، مرجع سابق ، ص39.

و بالانتقال إلى النظريات الحديثة و محاولة تحديد أهم مرتكزاتها بالنسبة لموضوع الرقابة التنظيمية و الأداء نجد بأنها أدت إلى إحلال السلوك الإنساني غير الرشيد بدل السلوك الرشيد الذي قام عليه النموذج المثالي لـ " فيبر"⁽¹⁾، و يكون هذا بإدماج العنصر البشري و القضاء على جمود السلوك الإنساني الذي يعتبره "ميرتن" كنتيجة للرقابة الصارمة.

و أما "سيلزنيك" فقد تناول تفويض السلطة كأداة رقابية تساعد على تحقيق أهداف التنظيم⁽²⁾ حيث تساعد على تخفيض الفروق بين أهداف التنظيم و الانجازات المتوصل إليها و هذا لتوفير الوقاية الدائمة و المستمرة إضافة إلى عدم اختصار السلطة في فرد معين .

وفيما يخص "غولدنر" فقد تناول من خلال نظريته "القواعد البيروقراطية" ابرز النتائج غير المتوقعة للتنظيم البيروقراطي الذي يعتمد على تدقيق الرقابة مما يؤدي إلى وضوح علاقات القوة فيولد هذا لدى الأعضاء الجماعة شعور بأنهم موضع سيطرة استغلال المستويات العليا فينشأ الصراع داخل التنظيم⁽³⁾، مما يؤثر سلبا على أداء العمل.

أما نظرية "اتخاذ القرار" لـ "هربرت سيمون" فقد ركزت على ضرورة وجود علاقات و الاتصال بين الأفراد داخل التنظيم لان الفرد يستمد من خلالها جانبا كبيرا من القيم و الاتجاهات و المعلومات التي تحكم عملية اتخاذ القرار كما يركز على عملية الاختيار أي تحديد ما يجب أن يتم و هذه العملية تسبق الأداء الفعالي

(1):علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص39.

(2):المرجع نفسه ، ص 42.

(3):المرجع نفسه، ص-ص:46-47.

للعمل⁽¹⁾ و تناول كذلك هرمية التنظيم التي تقتضي أن ينقسم التنظيم إلى فئتين: المنفذين الذين يتولون الأداء الفعلي و تنفيذ محتوى القرارات، أما الفئة الثانية متخذي القرارات و يمثلها أصحاب المستويات الأعلى⁽²⁾ وما نلاحظ هنا و كان موضوع الرقابة التنظيمية و الأداء ينقسم كذلك مع الفئتين فالأداء يظهر في فئة المنفذين أما الرقابة فتظهر في فئة متخذي القرارات .

و بالنسبة للنظرية الموقفية فقد انطلقت من فكرة أساسية و هي عدم وجود أي مبادئ أو قواعد أو نظريات في مجال الإدارة قابلة للتطبيق في جميع الظروف و المواقف ، و إنما يحتاج كل موقف إلى مبادئ و قواعد و نظريات تتفق مع طبيعته و لقد اهتمت كثيرا بالقيادة و اعتبرتها نوعية و نسبية و مرتبطة بالموقف الذي تظهر فيه⁽³⁾ .

كما أن أسلوب القيادة يعتمد على عنصرين مهمين و هما المرؤوسون الذين ينظرون إلى تصرف القائد على أنه مقبول في حالة ما إذا كان يشبع حاجتهم حاضرا و مستقبلا، أما العنصر الثاني و هو المهمة فكلما كانت واضحة كلما تقبل المرؤوسون تصرف القائد بغية التعرف على الطريق الصحيح لتحقيق الهدف، و كلما كانت واضحة كلما نظروا إلى تدخلات القائد على أنها إفراط في مراقبتهم⁽⁴⁾، ولهذا فإن أداء العمال يرتبط بنمط القيادة المتبع.

أما بالنسبة للنظرية الأمريكية "A" فلقد نادى بالرقابة الصارمة على الموظفين من خلال هيكل محكم، و التي تميزت بحركة تنقل سريعة للموظفين للعمل في منظمات أخرى سعيا للوصول إلى رواتب و مزايا أفضل، و ارتكزت على الأسلوب الفردي في اتخاذ القرار كما تناولت موضوع تقييم الأداء من خلال التركيز على

(1): المرجع السابق، ص-ص : 185-184.

(2): المرجع نفسه ، ص 187.

(3): محمد سيد فهمي : التحليل في طريقة العمل مع الجماعات ، المكتب الجامعي الحديث ، الأزاريطة ، الإسكندرية، 1998، ص 144.

(4): محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 138.

الطريقة الرسمية في تقييم الأداء و الإبتعاد عن الذاتية، كما اعتمدت على التخصص و قلة العلاقات بين الأفراد⁽¹⁾.

في حين تعتمد النظرية اليابانية "J" على مشاركة العمال في الإدارة كأساس للارتقاء بمستوى الإنتاج.

أما بالنسبة للرقابة على العمال تتم عن طريق تنشئة اجتماعية يتم من خلالها غرس القيم التنظيمية في نفوس العاملين⁽²⁾، لتوفر عدة خصائص و سمات يتصف بها العامل الياباني كالثقة، و الألفة، و المودة و الانتماء.....، و تهتم التنظيمات برفاهية الموظف و تعتبر الموارد البشرية العنصر الأهم في الموارد.⁽³⁾

-أما نظرية "Z" و التي جاءت لتمزج بين الأسلوبين الياباني و الأمريكي فقد ركزت على الفردية، و على موضوع الأداء حيث تتم عملية التقييم للأداء مرة أو مرتين و بالتركيز على الأداء أكثر منه على العلاقات غير الرسمية، و ربطت المكافآت بالأداء، كما اعتمدت على العمل الجماعي في اتخاذ القرار.⁽⁴⁾

2. العوامل الرئيسية للرقابة التنظيمية و الإشراف:

لقد أبرزت النظرية الكلاسيكية و خاصة منها البيروقراطية عدة عوامل يمكن أن تسهم في عملية الرقابة ، تمثلت أساسا في التخصص الوظيفي توزيع الأعمال بطريقة محددة من خلال تقسيم العمل ، توزيع السلطات بشكل رسمي من خلال التسلسل الهرمي للسلطة الذي يجعل خطوط السلطة واضحة و محددة،* نطاق إشراف يسمح بالإشراف عن قرب.⁽⁵⁾ و ضرورة توفر المشرف على المهارة و الخبرة اللازمة، و الفهم و الاستيعاب لدى المرؤوسين حتى ترتفع خبرتهم و كفاءتهم مع التركيز على القنوات الرسمية فقط⁽⁶⁾. و هذا ما أكدته نظرية الإدارة العلمية عندما ارتكزت هي الأخرى على عدة عوامل كالأسلوب العلمي في العمل، و اختيار العمال و

(1):محمد قاسم القريوتي،مرجع سابق ، ص297.

(2):محمد عبد الفتاح الصيرفي،مرجع سابق،ص144.

(3):محمد قاسم القريوتي،مرجع سابق،ص230.

(4):المرجع نفسه،ص298.

(5):أحمد عرفة و سمية شلبي : فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني ، مؤسسات شباب الجامعة ،الإسكندرية ، 2002، ص28.

(6):فيصل فخري مراد : البيروقراطية بين الإستمرارية والزوال ،دار التأليف ،القاهرة ،1978،ص10.

الآلات و المواد بطريقة علمية سليمة، و التخصص الوظيفي و تقسيم العمل، و التركيز على العلاقة الرسمية في العمل، و استبعاد العلاقات غير الرسمية التي تؤثر على أداء العمال⁽¹⁾.

إضافة إلى كل هذه العوامل أضاف -فايول- مبدأ و حدة الأمر و التوجيه، الانضباط و الالتزام بقواعد السلوك و العمل أي ضرورة احترام الأنظمة و التعليمات في المنظمة و مبدأ السلطة و المسؤولية و المساواة في المعاملة⁽²⁾.

-في حين اعتمدت النظريات النيو كلاسيكية على عدة عوامل يمكن أن تساهم في عملية الرقابة و الأداء و أهمها ما خلص إليه "النون مايو" من تجاربه في مصانع الهاوثورن حيث يشير إلى تأثير نمط كل من الإشراف و الحوافز المادية على العلاقات و الروح المعنوية و بالتالي التعاون و الاستقرار أي تخفيض معدلات دوران العمل و بالتالي زيادة الكفاية الإنتاجية.

إضافة إلى تأكيد هذا التيار على أن إشعار العامل بأهميته و المجموعة التي ينتمي إليها دورها الإيجابي أمر ضروري لرفع الروح المعنوية للعاملين و التي تؤثر إيجابيا على الإنتاجية⁽³⁾ وهذا ما يؤكد زيادة الأداء.

و فيما يخص -ماسلو- فلقد ركز على مفهوم الحاجات الإنسانية التي تؤثر على الدافعية و بالتالي

السلوك و أداء العامل و من بين هذه الحاجات حاجات تقدير و احترام الذات و المتمثلة في الشعور بالأهمية من قبل الآخر و احترام الذات الذي يمكن الحصول عليه من خلال الكفاءة و المنافسة و الاستقلالية و المركز و اعتراف الآخرين بقيمة الفرد و قدرته على الوصول إلى مراكز عليا⁽⁴⁾ و يرى "ماسلو" أن سيادة الروح المعنوية

(1):صبحي جبر العنبيي ، مرجع سابق ،ص24.

(2):المرجع نفسه ،ص27.

(3):محمد عبد الفتاح الصيرفي ، مرجع سابق ،ص87.

(4):سنان الموسوي ، مرجع سابق ، ص90.

الطبية و أنماط القيادة و الإشراف الحسنة و أنظمة إدارية تهتم بنظم الاقتراحات و الرحلات يمكنها أن تؤثر في إشباع هذه الرغبات (1).

-أما "هيرزبرغ" فقد ناقش عدة عوامل في دراسته حول موضوع الرضا حيث ابرز أن هناك عوامل تتحكم فيه و هي عوامل صحية، ودافعة أما الصحية فترتبط بسياسة و إدارة الشركة، الإشراف، الرقابة، العلاقة بالمشرفين، العلاقة بالزملاء، أي ما يرتبط ببيئة العمل عكس العوامل الصحية غير القابلة للإشباع.

-أما النظريات الحديثة فقد أبرزت عدة عوامل من بينها القضاء على جمود السلوك الإنساني و إدماج العنصر البشري داخل التنظيم وهذا ما أكده ميرتون .

-أما "هربرت سيمون" فقد ركز على ضرورة وجود علاقات و الاتصال بين الأفراد لان هذا يساعد في اكتساب مجموعة من القيم و الاتجاهات و المعلومات التي تحكم عملية اتخاذ القرار وكذلك هرمية التنظيم الذي يسمح بوضع المنفذين أي الذين يتولون الأداء الفعلي في فئة و متخذي القرار في فئة أخرى. إضافة إلى هذا تركز النظرية الأمريكية على الرقابة الصارمة على الموظفين من خلال هيكل محكمو الأسلوب الفردي في اتخاذ القرارات و اتباع الطريقة الرسمية في تقسيم الأداء، كما اعتمدت على التخصص الوظيفي مقابل إهمال العلاقات بين الأفراد.

وركزت النظرية اليابانية على مشاركة العمل في الدارة كأساس للارتقاء بأداء العمال و بمستوى الإنتاج، إضافة إلى الرقابة الذاتية الناتجة عن التنشئة الاجتماعية من خلال غرس القيم في نفوس العاملين ، و الاهتمام برهاية الموظف و توفير أحسن الظروف .

(1):محمد عبد الفتاح الصيرفي،مرجع سابق،ص90.

أما نظرية "Z" فقد ركزت على الأداء بصفة خاصة حيث تكون عملية التقييم مرة أو مرتين سنويا بعيدا عن كل الاعتبارات الشخصية، و ربطت الأداء بالمكافآت و الاعتماد على الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار.

3. أهم مؤشرات الرقابة التنظيمية و الأداء:

من خلال تحليل مختلف الرؤى الكلاسيكية نستطيع إبراز تجسيدات الرقابة التنظيمية و الأداء في النظرية البيروقراطية لـ "فيبر" في كل من تحديد نطاق الإشراف و الرقابة الصارمة و جعل نطاق اختصاص محدد لكل منصب (وظيفة)⁽¹⁾، و التركيز على مبدأ تقسيم العمل و التخصص الوظيفي و مركز السلطة و الرسمية في علاقات العمل⁽²⁾.

وهذا ما أكدته نظرية الإدارة العلمية لـ "تايلور" من خلال تناولها لمبدأ الحركة و الزمن القائم على تقسيم العمل و التخصص لزيادة قدرات العامل ، و التأكيد على الرقابة الصارمة و هذا ما ذهب إليه فايول أيضا إضافة إلى تركيزه على التسلسل الهرمي للسلطة ووحدة الأمر والتوجيه التي ينادي من خلالها بضرورة تلقي المرؤوس للأوامر من مصدر واحد فقط حتى لا يحدث تعارض في الأوامر والأدوار⁽³⁾.

-أما بالنسبة لمفهوم الأداء فقد أشارت إليه هذه النظريات من خلال ضرورة الالتزام بالقواعد و التعليمات و اللوائح، و الولاء للوظيفة، الكفاية، إضافة إلى تركيز تايلور على استخدام دراسة الحركة و الزمن للوصول إلى الطريقة المثلى لأداء العمل التي تسمح بتحقيق أعلى متوسط إنتاج يومي وهذا بتزويد العامل بحافز تشجيعي يدفعه لأداء العمل ، واستخدام خبراء مختصين للإشراف على العمل، ومراقبة أدائه وسرعة العمل وكذا مراقبة وسائله المختلفة، أما بالنسبة لـ "فايول" فقد ركز على مبدأ مكافأة المستخدمين ومبدأ المساواة بين العمال و استقرار العاملين، توفير روح المبادرة والابتكار من خلال إشراك العمال في اتخاذ القرارات ، إضافة إلى مبدأ

(1): علي عبد الرزاق الجليبي، مرجع سابق، ص256

(2): فاروق مداس ، مرجع سابق ، ص14.

(3): عبد السلام أبو قحف و عبد الغفار حنفي: تنظيم و إدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص43.

(4): جميل أحمد توفيق : إدارة الأعمال ، دار النهضة العربية ، بيروت ، ص45.

التعاون الذي يؤكد على الحاجة للعمل الجماعي⁽⁴⁾، و بهذا يكون فايول قد ركز على جماعة العمل كمحدد لزيادة الرضا الوظيفي للعمال داخل التنظيم وبالتالي زيادة أداؤهم، فكلما كان تعامل الفرد مع أفراد آخرين يحقق تبادلا للمنافع بينه و بينهم كلما كانت جماعة العمل مصدر الرضا الفردي عن عمله⁽¹⁾ و بالتالي يزيد أداؤه داخل المنظمة.

أما فيما يخص النظريات النيوكلاسيكية فقد تناولت عددا من مؤشرات الرقابة كالقيادة الديمقراطية ، و إتباع أسلوب الرقابة بالمشاركة و الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي و ضرورة العلاقات غير الرسمية وكسر الروتين الناتج عن التخصص الدقيق في العمل و خلق اتصال فعال بين مستويات المنظمة المختلفة لتبادل المعلومات وهذا من خلال ما نادته نظرية العلاقات الإنسانية لـ "التون مايو" وهذا ما أكده "ماكريجور" أيضا حيث اعتمد أسلوب الإدارة بالمشاركة ونمط الإشراف المبني على الافتراضات الايجابية حول الإنسان و توسيع نطاق الإشراف.

أما بالنسبة للأداء فقد تناولت هذه النظريات أهم مؤشرات من خلال الاهتمام بالجوانب النفسية و المعنوية للعمال لأنها تثير دوافعهم نحو العمل مثلها مثل الحوافز المادية ، كذلك ضرورة توفير الظروف الملائمة التي تساعد الأفراد على العمل و بالتالي تحمل المسؤولية و الاستعداد لتوجيه جهودهم نحو الأهداف التنظيمية ، و لقد أكد كل من ماسلو و هرزبرغ هذا من خلال اعتبارهم للأداء كمحطة ضرب الدافع في القدرة على العمل⁽²⁾، و بين كل منهم الحاجات التي ينبغي إشباعها للأفراد حتى تزيد دافعيتهم و يزيد أداؤهم لعملهم.

- و بالنسبة للنظريات الحديثة فقد أكدت على إشراف الموجه، القيادة الديمقراطية و الاهتمام بالعاملين، و إتباع الجوانب الايجابية في تفويض السلطة و إتباع القواعد البيروقراطية إضافة إلى إتباع الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار من خلال نظرية اتخاذ القرار " هربر سيمون" و الذي أكد على الامركوية في اتخاذ القرار و ضرورة مشاركة العمال ، كذلك الرقابة الرسمية و الصريحة و التخصص الوظيفي الذي أكدت عليها نظرية

(1):أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية و أنوات البحث التطبيقي) ،الدار الجامعية ،الإسكندرية،1986، ص150.

(2):عبد السلام أبو قحف و حنفي عبد الغفار ، مرجع سابق، ص45.

النموذج الأمريكي . أما نظرية النموذج الياباني فقد ركزت على الرقابة غير الرسمية و المسؤولية الجماعية و المشاركة في عملية اتخاذ القرار ، في حين تناولت نظرية المزج على المسؤولية الفردية و التخصص النسبي في العمل و جماعية اتخاذ القرار.

أما فيما يخص الأداء فقد ركزت عليه النظرية الأمريكية من خلال اعتمادها على الطريقة الرسمية في تقييم الأداء و التركيز عليه فقط و الابتعاد عن الاعتبارات الشخصية وهذا يحث على الالتزام والمسؤولية الفردية ،أما نظرية اليابان فقد ركزت على تقييم العاملين الجدد من قبل عدة مشرفين خلال الفترة الأولى لعملهم ، و تنمية مهاراتهم الفنية و الإحساس بالمسؤولية تجاه منظماتهم، و اهتمت بالعامل و اعتبرته العنصر الأهم مما يؤثر على الأداء بشكل ايجابي ، في حين اعتمدت نظرية المزج على الروابط بين المكافآت و الآراء ، و كانت عملية التقييم تتم مرة أو مرتين سنويا.

4. التأثيرات الرئيسية للرقابة التنظيمية :

تناولت النظرية البيروقراطية التأثيرات الناجمة عن الرقابة التنظيمية فحددها في سيادة العلاقة الموضوعية "غير الشخصية" بين أعضاء التنظيم⁽¹⁾ و التزام العمال بالقواعد و اللوائح التنظيمية،استقرار العامل من خلال ضمان الأجر الجيد له، إضافة إلى ولاء الشخص للوظيفة التي يعمل فيها⁽²⁾، و زيادة الاهتمام بأداء العمل من خلال تقسيم العمل و التخصص الوظيفي.

في حين حددها الإدارة العلمية في ارتفاع الروح المعنوية بين العمال من خلال تطبيق مبدأ التعاون بين الإدارة و العمال⁽³⁾ ، و هذا ما اعتمده فايول في تحديده لنتائج الرقابة و الإشراف و التي لخصها في ارتفاع الروح المعنوية باعتماد مبدأ توفير روح المبادرة و الابتكار،و تأكيده على مبدأ التعاون الذي اقره " تايلور "⁽⁴⁾ بالإضافة إلى ضمان استقرار العامل نتيجة للأجر الجيد الذي يتلقاه كذلك زيادة الانضباط و الالتزام داخل المنظمة من

(1):علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص36

(2):المرجع نفسه ، ص37

(3):المرجع نفسه ،ص64

(4):جميل أحمد توفيق : مرجع سابق،ص45.

خلال مبدأ الضبط و الربط الذي يعتمد المدير من خلله على تطبيق أنظمة الجزاء و العقاب في حالة في حالة حدوث أخطاء على أن يتم التطبيق بصورة عادلة.⁽¹⁾

و على العكس من ذلك فقد اهتمت النظريات النيوكلاسيكية بتشجيع العمال على الإنتاج من خلال الحوافز غير الاقتصادية (المعنوية) و رفع روحهم المعنوية بمشاركتهم اتخاذ القرارات ، و اعتماد الاتصال المفتوح لزيادة تفاعل و تماسك الجماعة وهذا من خلال ما نادى به "التون مايو" كذلك استقرار العمال و ولائهم كنتيجة لتفويض السلطة و ضرورة استناد نمط الإشراف على الافتراضات الإيجابية حول الإنسان من خلال ما قدمه "ماكريجور" في نظريته "Y" و التركيز على المكافآت لدفع العاملين للعمل من خلال ما نادى به "هرزبرغ" و إشباع حاجات العمال من خلال إتباع هرم الحاجات الذي قدمه "ماسلو".

و فيما يخص النظريات الحديثة فقد كانت التأثيرات متمثلة أساسا في استقرار العمال و ولائهم من خلال القيادة الديمقراطية و المكافأة التي يحصلون عليها، و اهتمامها بالموظف و العمل على توفير أحسن ظروف العمل و إشراكه في اتخاذ القرارات داخل المنظمة.

5. بعض المشكلات الحيوية للرقابة التنظيمية و الأداء:

اهتمت النظرية البيروقراطية بتحليل المشكلات الناجمة عن الرقابة و الإشراف فحددتها في استياء العامل لعدم الاهتمام بجوانبه النفسية و الاجتماعية، كما تقضي المركزية على روح المبادرة و الابتكار لعدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات مما يؤثر سلبا على كفاءتهم بالإضافة إلى زيادة احتمال محاولة الانحراف عن التعليمات و القواعد نتيجة الرقابة الصارمة.⁽²⁾

(1):محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق ، ص 74

(2):علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي ، مرجع سابق ، ص37.

أما الإدارة العلمية فقد نتج عن تنفيذ قواعدها الإرهاق لدى العمال نتيجة تطبيق مبدأ الحركة و الزمن ، انخفاض كفاءة العمال و السام و الملل في أوساط العمل نتيجة لأعمالهم الروتينية⁽¹⁾ ، و هذا ما نتج عن نظرية التكوين الإداري من حيث تدمير العمال نتيجة التعسف الناتج عن تطبيق مبدأ التسلسل الهرمي للسلطة.

أما فيما يخص النظريات النيوكلاسيكية فقد نتج عنها القضاء على الابتكار و الإبداع الفردي و المنافسة الفردية نتيجة لعدم مراقبة العامل أثناء تأديته لعمله، في حين أدى تطبيق مبدأ النظريات الحديثة إلى زيادة معدل دورات العمال كنتيجة المنافسة القائمة بين المؤسسات حول استقطاب الكفاءة من خلال الحوافز المقدمة لهم.

ثالثاً: بعض الملاحظات عن الاتجاهات النظرية:

لقد جاءت نظريات التنظيم بأفكار و فرضيات و مبادئ ذات أهمية بالغة في فهم و تسيير السلوك التنظيمي حيث ركز كل اتجاه على جانب معين، و بذلك تبينت تحليلته و هذا ما جعل هذا التراكم النظري يتعرض للنقد بصورة مستمرة و يمكن إجمال أهم الانتقادات فيما يلي :

فبالنسبة للنظريات الكلاسيكية و رغم أهمية الأفكار و المبادئ التي جاءت بها و ما أضافته للتراث في الإدارة و التنظيم و محاولتها تطبيق المنهج العلمي في المؤسسات و ذلك لتعظيم الإنتاجية إلا أنها تعرضت لانتقادات أهمها :

إغفالها للعلاقات الإنسانية و احتمالات الصراع الإنساني⁽²⁾ و إهمالها للفروق الفردية و تأثيرها على الأداء و دوافع الأفراد إضافة إلى أنها تطورت إلى الإنسان كآلة يمكن برمجتها مسبقاً و التحكم في سلوكها و أدائها من خلال حوافز مادية و لوائح عمل محددة كما نظرت إلى المنظمة على أنها نظام مغلق⁽³⁾.

(1): المرجع السابق ، ص92.

(2): اعتماد علام: دراسات في علم إجتماع التنظيمي ، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1994، ص45.

(3): صبحي جبر العنبي، مرجع سابق ، ص56.

و فيما يخص فيير فانه نموذج مثالي، و كثيرا ما انتقد هذا الأساس خاصة جانب الاتجاه الوظيفي ، حيث أكد انه إذا كان فيير قد اهتم بتوضيح إسهام العناصر التنظيمية المختلفة في تحقيق فعالية التنظيم، فانه لم ينجح في الكشف عن المعوقات الوظيفية التي تنطوي عليها هذه العناصر، إضافة إلى إهمال مشكلة الديمقراطية و البالغة في تطبيق القواعد و التعليمات و اللوائح من أجل التحكم و السيطرة.⁽¹⁾ و التركيز على الرقابة الصارمة و اللصيقة كما أهملت كذلك اثر الروح المعنوية و الرضا الوظيفي على الأداء الأمثل هذا من خلال مبادئ "تايلور".

إضافة إلى أن النظريات الكلاسيكية تحمل تعارض واضح بين بعض مبادئها، بين مبدأ وحدة الأمر و مبدأ التخصص الوظيفي ، فإحدى مزايا التخصص الوظيفي اتخاذ القرارات في المكان الصحيح بالأنظمة، و إحدى مزايا تطبيق وحدة الأمر عدم وجود تعارض بين الأوامر و التعليمات التي يتلقاها المرؤوس . و بما أن مبدأ التخصص يعني و جود أشخاص استشاريين يقدمون النصح إلى الأفراد و التنفيذيين بالمنظمة ، لذلك فان عدم اتفاقهم في الرأي قد يؤدي إلى صدور أوامر متعارضة للأفراد في المستويات الدنيا بالهيكل التنظيمي.

أما بالنسبة للنظريات النيوكلاسيكية فقد ركزت على العنصر البشري من خلال اهتمامها الواسع بالجانب النفسي و الاجتماعي للعامل، حيث اعتمدت الرقابة المرنة و نطاق الإشراف الواسع من خلال إشراك العمال في إتخاذ القرارات، كما ركزت على التنظيم غير الرسمي لذلك فإن أهم ما يعاب على هذه المدرسة هو إفراطها في التركيز على العنصر البشري و اهتمامها بالجاني غير الرسمي في التنظيم، إذ نجد حركة العلاقات الإنسانية ركزت اهتمامها على جانب واحد من جوانب التنظيم المتعددة و هو العنصر البشري، كما اعتبرت جماعة العمل في تناسق و تعاون دائم و أن المصنع هو مصدر الرضا الأساسي للعامل، و بذلك تغافلت عن واقع التفاعل الاجتماعي للأفراد و الجماعات و ما يحتويه من تنافس و صراع.

(1):محمد عبد الفتاح الصيرفي،مرجع سادق، ص82.

و هذا ما أكده المركسيون من خلال تركيزهم على ظاهرة الإغتراب التي جسدها في التنظيمات الرأسمالية بالإضافة إلى تأكيده ظاهرة الصراع الطبقي، حيث يرى أن العمال لا يحققون الرضا إلا حين تحقق التنظيمات استقلالها من خلال التخلص من سلطة الطبقة البرجوازية.

كما نلاحظ تركيز "ماسلو" على الترتيب الهرمي للحاجات و أغفل وجود أعمال أو نتائج فد تشبع أكثر من حاجة لا حاجة واحدة فقط.(1)

لكن و على الرغم من هذا النقد الذي وجه للمدارس الكلاسيكية و النيوكلاسيكية إلا أنها كانت تمهيدا للإنطلاقة الجديدة للنظريات التي لحقتها و التي عرفت بالنظريات الحديثة، و التي ركزت على العنصر البشري من خلال تكوينهم الذاتي و الإجتماعي. و اعتبرت التنظيم نسق مفتوح يتأثر بالمجتمع و البيئة، و أولت أهمية كبيرة لدور التنظيمات غير الرسمية و البيئة الخارجية و الداخلية للتنظيم، كما حاولت هذه النظريات توحيد النظريات الإدارية المختلفة و تكييفها بما يتناسب و طبيعة المنظمات و منحت المديرين مرونة عالية للتصرف وفقا لما تمليه الظروف و المواقف و التي ركزت عليها في النظرية الموقفية، إلا أنها لم تأخذ بعين الاعتبار الجوانب السلبية التي يمكن أن تنشأ عن هذه المبادئ كإمكانية حدوث نوع من الفوضى و الإرباك نتيجة لتعدد الأساليب الإدارية التي يمارسها المشرف أو الإداري بتعدد المواقف.(2)

(1):مصطفى نجيب شلويش : إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ،ط3،دار الشروق ، عملن ، 2005 ، ص53.

(2):محمد عبد الفتاح الصيرفي،مرجع سابق، ص، 139-140.

رابعاً: عناصر الإتفاق و مجالات الإختلاف بين الرؤى النظرية السابقة:

بعد سرد و تحليل أهم الإتجاهات النظرية الإدارية في علاقاتها بموضوع دراستنا الراهنة لمسنا بعض عناصر الإتفاق و التكامل من جهة و من جهة أخرى هناك بعض نقاط الإختلاف بينهما و التي يمكن تبيائها فيما يلي:

1. نقاط الإلتقاء:

نلاحظ أنه يوجد إتفاق بين النظريات الكلاسيكية، حيث برزت فيها قيم الرشيدة كأساس لتحقيق الكفاءة الإنتاجية، هذه الأخيرة التي تمثل المشكلة الأساسية التي تدور حولها فرضيات هذا الإتجاه بصورة واضحة خاصة في أعمال كل من "ماكس فيبر" و "تايلور" حيث إعتمدت البيروقراطية على نظام من القواعد و الإجراءات، و ذلك لتحقيق الإلتزام بها من قبل الإدارة و العمال، إضافة إلى أعمال "تايلور" حول الحركة و الزمن، و كذلك مباديء "هنري فايول" كأساس لتحقيق النجاح.

و يظهر التكامل أيضا بين نظريات هذا الإتجاه في اعتماده للحوافز المادية كالحافز لزيادة الإنتاجية و جاءت بعد العلاقات الإنسانية و مدخل الدوافع كمحاولة لسد الثغرات الموجودة في الإتجاه السابق، حيث أوليا إهتماما أكثر بالتنظيم الرسمي و العلاقات الإنسانية و الحاجات و الدوافع، أي أنهما اهتمتا أكثر بمشاعر الفرد و رضاه و ركزا على الحوافز و هذا أيضا ما حاولت النظريات الحديثة إبرازه بشكل واضح في أعمالها، حيث أكدت على أهمية العلاقات الإنسانية و الجماعة و فكرة التعاون و النسق القيمي و دوره في تحقيق الترابط و التماسك بين أفراد المؤسسة. إذن معظم النظريات جاءت لرفع الإنتاجية و تحقيق أهداف المؤسسة سواء بالتركيز على العمل أو العمال فطورت بذلك كل أساليب الرقابة التي تساعد على تحقيق هذا الهدف.

2. مجالات الإختلاف:

رغم وجود عناصر إتفاق بين النظريات السابقة لكن هذا لا ينف وجود تباين و اختلاف فرضياتها و دعائمها
حيث نلمس هذا الإختلاف فيما يلي:

- اعتبرت النظريات الكلاسيكية و النيوكلاسيكية التنظيم نسق مغلق بينما أكدت النظريات الحديثة على أهمية البيئة و تأثيرها على المؤسسة و اعتبرت التنظيم نسق مفتوح.
- تعتمد النظريات الكلاسيكية على أسلوب الرقابة الصارمة و الإشراف الدقيق لتحسين الأداء بينما تعتمد النيوكلاسيكية على الإشراف الواسع و الرقابة المرنة في رفع الروح المعنوية للعمال، أما النظريات الحديثة فتعتمد على القيادة الديمقراطية.
- أكدت النظريات الكلاسيكية على أن الحوافز المادية هي فقط التي تدفع الفرد إلى زيادة الإنتاجية بينما النظريات النيوكلاسيكية و الحديثة أضافت الحوافز المعنوية كأهم عامل لتحقيق الرضا و بالتالي تحسين الأداء و زيادة الإنتاجية.
- تنظر النظرية الكلاسيكية إلى الفرد على أنه رجل إقتصادي معتمدة على مبدأ العقلانية و الرشد بينما تعتبره العلاقات الإنسانية و الحديثة رجل إجتماعي له حاجات و دوافع يجب اشباعها و أخذها بعين الإعتبار لأنها تؤثر في أداء العامل.
- تعتمد النظريات الكلاسيكية على العلاقات الرسمية في العمل و مركزية إتخاذ القرار في حين تشجع النظريات النيوكلاسيكية العلاقات غير الرسمية و الإتصال المفتوح داخل التنظيم، أما النظريات الحديثة اعتمدت على العلاقات الرسمية و غير الرسمية معا و الإتصالات الراسية و الأفقية في كل الإتجاهات.
- المشكلة الأساسية في الإتجاه الكلاسيكي هي مشكلة الإنتاجية بينما في الإتجاه الحديث و النيوكلاسيكي ظهرت مشكلة الرضا و الولاء و الروح المعنوية و التي أهملها الإتجاه الأول.

- ركزت النظريات الكلاسيكية على مفاهيم رئيسية كتقسيم العمل، التخصص الوظيفي، التسلسل الرئاسي، الرقابة الصارمة، الأداء.

بينما ركزت النظريات النيوكلاسيكية و الحديثة على النسق القيمي، التماسك، الإلتزام، قيم المشاركة و روح الجماعة و الرقابة المرنة.

خامسا: الإلتفاق على نظرية موحدة:

بالنظر إلى هذا التعدد النظري الذي اهتم بموضوع "الرقابة التنظيمية و علاقتها بالأداء"، نلاحظ أن كل تصور نظري اهتمت بجانب معين من جوانب الرقابة التنظيمية في علاقتها بزيادة أداء العمل، حيث نجد النظريات الكلاسيكية اهتمت بنمط الرقابة الصارمة، و تقسيم العمل و التخصص الوظيفي و اعتبرها من أهم العوامل المساعدة على رفع أداء العامل و زيادة إنتاجيته. أما النظريات النيوكلاسيكية فقد ركزت على الرقابة المرنة و الإلتصال المفتوح لرفع الروح المعنوية لدى العامل و بالتالي يزيد أداؤه.

في حين تبنت الدراسات الحديثة القيادة الديمقراطية كنمط إشراف موجه للعمال لتحقيق أهدافهم و رضاهم.

هذا التباين بين مختلف النظريات و الناتج عن عدم الإلمام بالظاهرة و بكل جوانبها في كل تصور نظري، أدى على عدم وضوح العلاقة بين الرقابة التنظيمية و الأداء خاصة و أنهما يشكلان جزأين من البناء التنظيمي الذي يتكون من العديد من المتغيرات التنظيمية التي تندرج ضمن أطر نظرية و مداخل منهجية تحاول تحديد العلاقة القائمة بينهما.

و بناءا على ما سبق، فإنه لا يمكن الإتفاق على نظرية موحدة بالنظر إلى تركيز كل نظرية على جانب معين و إغفالها لجوانب أخرى في موضوع الرقابة التنظيمية و الأداء، مع قيام كل نظرية على مرتكزات خاصة بها و اعتماد كل إتجاه على مفاهيم معينة و محددة لذلك يصعب تبني نظرية معينة كونها تصبح قاصرة على معالجة و تفسير هذا الموضوع بصفة شاملة.

لهذا تحاول الدراسة الراهنة النظر إلى الرقابة التنظيمية و الأداء على أنهما نتاج ترابط و تداخل العديد من المتغيرات التنظيمية التي حاولنا تحديدها و تقدير تأثيراتها على الظاهرة البحثية. و هذا ما سمح لنا بتحديد عناصر و مكونات الرقابة التنظيمية كـ: تحديد الأدوار التنظيمية و الفعالية، إضافة إلى القواعد البيروقراطية و التحكم في العمل حيث جاءت هذه الدراسة لتفصي علاقات الترابط و التجاذب بين هذه المتغيرات في حدود رؤية نظرية متمحورة على علاقات التبادل و التأثير من جهة، و علاقات التناقض من جهة أخرى، هذه النظرة التوليفية مكنتنا من فهم و تفسير حالة الظاهرة المدروسة في استقرارها و حركيتها.

تـــهيد:

إن للدراسات السابقة دورا هاما في توجيه البحث، و ذلك من خلال التعرف على الفروض و التساؤلات، إضافة الى المناهج و الادوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات و النتائج المتوصل اليها.

إن الرقابة التنظيمية و الأداء من المواضيع التي تناولتها العديد من الدراسات التي حاولت تحديد العلاقة الموجودة بينهما كذلك تأثرهما بباقي المتغيرات التنظيمية الأخرى، و دراستنا الراهنة تسعى لتقصي العلاقة الموجودة بين المتغير المستقل (الرقابة) و المتغير التابع (الأداء)، و إيجاد القاسم المشترك و مساهمة الرقابة في زيادة معدلات الأداء حيث قامت بترييب الدراسات السابقة وفق الفروض الدارسة.

أولاً: القواعد البيروقراطية و التحكم في العمل:

لقد تناولت العديد من الدراسات مسألة القواعد البيروقراطية في علاقتها بالمتغيرات التنظيمية و منها التحكم في العمل و المواظبة، و لقد توصلت الى عدد من النتائج المؤكدة على أهمية كل من القوانين و الاجراءات و اللوائح التنظيمية في زيادة الانضباط و القيام بالعمل في الأجال المحددة و الوقت المطلوب و من بين هذه الدراسات:

دراسة ميدانية بعنوان "الرقابة و الأداء" ⁽¹⁾ و التي تمحورت حول مدى مساهمة الرقابة كنمط لمتابعة انجاز المهام المنوطة بالأفراد في تحقيق نتائج العمل المطلوبة، و قصد ضبط هذه الدراسة قام بصياغة فرضية عامة كانت بمثابة

الموجه الرئيسي للدراسة الميدانية، متبوعة بفرضيتين جزئيتين، و كانت الصياغة كالتالي:

الفرضية العامة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الرقابة التنظيمية و بين معدلات الأداء.

الفرضية الأولى: هناك علاقة ارتباطية بين وضوح القواعد البيروقراطية و الأداء.

(1) ساعد عيسوس : الرقابة التنظيمية و الأداء ،دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم علوم التسيير ،جامعة سكيكدة، 2006_2007.

الفرضية الثانية: ترتبط الرقابة الفورية لواجبات العمل بزيادة الأداء.

و لإختيار هذه الفرضيات اعتمد الباحث في جمعه للبيانات على طريقة المسح بالعينة و قد قام باختيار عينة

طبقية منتظمة مكونة من 130 عامل، و قد تم تقسيم العينة إلى ثلاث فئات :

فئة عمال مهرة: و تمثل 23 من 102 من مجموع عمال المؤسسة.

فئة عمال أنصاف مهرة: و تمثل 53 فردا من بين 235 عاملا.

فئة عمال بسطاء: و تمثل 54 عاملا من بين 243 من عمال المؤسسة.

و استخدم لخدمة اهداف البحث استمارة لجمع البيانات ثم قام بتحليلها و استخراج معاملات الارتباط و k^2 و

معاملات التوافق، و قد توصل عن طريقها الى النتائج التالية:

هناك علاقة ارتباطية بين وضوح القواعد البيروقراطية و بين زيادة الأداء.

وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين:

* وضوح القواعد البيروقراطية و زيادة الأداء.

* اتباع القواعد المنظمة للعمل و زيادة الأداء.

* مراقبة نشاطات العمل و زيادة الأداء.

- كما أظهر التحليل الإحصائي في البحث وجود ارتباطات بين:

وضوح القواعد و انجاز الأنشطة، تحديد المهام و الأداء، الرقابة الصارمة و زيادة الأداء، الإشراف المباشر و انجاز

المهام، الامام بجوانب العمل و زيادة الأداء، العقوبات و الأداء. حيث تحققت بهذه النتائج الفرضية الأولى

بدرجة كبيرة من الايجابية أي كلما زادت التعليمات، و الأوامر و القواعد و الاجراءات واضحة كلما زاد الأداء .

كما تحققت الفرضية الثانية و التي تبين من خلالها أنه كلما زاد انضباط العامل و مواظبته على العمل، كلما زاد تقيده بالنظام و تقلبه للتعليمات و تنفيذها،فضلا عن تكييفه مع ظروف العمل.

كما نجد أيضا دراسة مشابهة بعنوان: "الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي" تمحورت هذه الدراسة حول العلاقة القائمة بين الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي، و قصد ضبط هذه العلاقة قام بصياغة فرضية عامة كانت بمثابة الموجه الرئيسي للدراسة الميدانية متبوعة بفرضيتين جزئيتين و التي جاءت تحت إطارها أسئلة فرعية و كل هذا كان على النحو التالي:

-هل تؤثر مركزية و لامركزية الضبط و الإشراف على الرضا الوظيفي للعمال من حيث الارتياح و الاستقرار في العمل.

كيف تؤثر القواعد البيروقراطية على الرضا الوظيفي للعمال من حيث العلاقات الإنسانية و اشباع الحاجات؟

إلى أي مدى يؤثر نمط الإشراف على الرضا الوظيفي للعمال من حيث اشباع الحاجات؟

كيف يؤثر نمط القيادة على الرضا الوظيفي من حيث الاستقرار و الولاء.

الفرضية الثانية:

تؤدي الرقابة التشاركية إلى زيادة الرضا الوظيفي و جاءت تحتها الأسئلة الفرعية التالية:

هل تؤدي العلاقات الإنسانية و المعاملة الحسنة للعمال من طرف الرؤساء إلى زيادة استقرارهم و ارتباطهم في العمل؟

هل يؤدي إعطاء مزيد من الحرية في التصرف للعمال في أداء العمل إلى زيادة إقبالهم و تحفيزهم في العمل؟

هل يؤدي إشراك العمال في اتخاذ القرارات إلى زيادة دافعيتهم و استقرارهم في العمل؟

و لاختبار هذه الفرضيات اعتمد الباحث في جمعه للبيانات الميدانية على المنهج الوصفي مستخدما ضمنه طريقة المسح بالعينة، و قد ارتأى تقسيم العينة إلى ثلاث فئات:

الفئة الأولى: و تمثلت في عمال التسيير و الذي بلغ عددهم 40 فردا اختار من بينهم 8 أفراد.

الفئة الثانية: و تمثلت في عمال التشغيل و الذين يمثلون 92 فردا، اختار من بينهم 19 فردا.

الفئة الثالثة و تمثل عمال الصيانة و الذين يمثلون 92 فردا، اختار من بينهم 18 فردا.

و بهذا يكون قد استخدم العينة العشوائية الطبقية المنتظمة، و قد توصل إلى مجموعة من النتائج تمثلت أساسا في:

النتيجة الأولى: يؤدي تركز القرارات في يد الطاقم الإداري للمؤسسة و عدم إشراك العمال في وضع القرارات إلى تدمرهم و عدم رضاهم الوظيفي.

- يؤدي نطاق الإشراف الضيق و عدم استشارة المشرفون للعمال أثناء إحداث تغيير في العمل و تلقيتهم للأوامر من جهات متعددة إلى عدم الاستقرار و الارتياح لديهم.

القواعد البيروقراطية السائدة في المؤسسة غامضة و صارمة و غير مساعدة على إنجاز الأعمال و هذا لأن الرؤساء يكلفون العمال بمهام و مسؤوليات تتعدى مجال عملهم، كما أن القواعد البيروقراطية تضمنت أسس للترقية لم تنل رضا العمال و تضمنت عقوبات مجحفة في حقهم خاصة و أن إدارة المؤسسة لا تراعي في منح الحوافز للعمال العوامل الموضوعية . (1)

(1) بوجردة الياسين، الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة "سونلغاز" بجيجل، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2003-2004.

النتيجة الثانية: يتسم نمط الإشراف السائد في المؤسسة بمركزية اتخاذ القرارات و الصرامة في تطبيق القوانين و غموضها و عدم استفادة العمال من الحوافز و عقوبات محففة زيادة على ذلك فنطاق الإشراف الضيق يتسم بعدم استشارة المشرفين للعمال و تلقيتهم للأوامر من جهات متعددة الأمر الذي جعلهم غير مرتاحين و غير مستقرين في العمل و تؤكد هذه النتيجة بأن نمط القيادة في المؤسسة أوتوقراطي.

إن المعاملة الحسنة من طرف الرؤساء للعمال تؤدي الى زيادة الشعور بالارتياح و خلق الرضا الوظيفي.

ان تفويض السلطة للعمال و اشراكهم في اتخاذ القرارات يؤدي إلى خلق و تعزيز جسر الثقة و التفاهم بين الادارة و العمال مما يفضي الى زيارة رضاهم.

ان الرقابة التشاركية المبنية على الثقة و التفاهم هي الكفيلة بزيادة الرضا و أكدت كل هذه النتائج الفرضية العامة و التي تفيذ وجود علاقة ارتباطية بين الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي.

و جاءت في هذا الإطار أيضا دراسة بعنوان: "الاتصال و الأداء"⁽¹⁾ و التي كان يهدف من خلالها الباحث

للوصول إلى العلاقة القائمة بين هذه المتغيرين و لهذا الغرض طرح ثلاثة فرضيات كانت كالتالي،

الفرضية الأولى يرتبط وضوح القواعد البيروقراطية بزيادة المواظبة على العمل .

أما الفرضية الثانية: تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى زيادة الفعالية.

و الفرضية الثالثة: يرتبط وضوح قنوات الاتصال بزيادة الرضا المهني .

و لأجل التحقق من هذه الفرضيات اعتمد الباحث في جمعه للبيانات على المسح الشامل لجميع العمال

بالمؤسسة و الذي بلغ عددهم 43 عاملا.

(1) علي زوي نبيل ، الإتصال والأداء، دراسة ميدانية بمؤسسة "سيجيكو" بسكيكدة ،رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم علم الاجتماع، جامعة سكيكدة .2008_2007

و توصل بهذا إلى عدة نتائج أكدتها المعطيات الإحصائية حيث توصل إلى وجود علاقة ارتباطية بين القواعد البيروقراطية و المواظبة على العمل أي أنه كلما كانت القواعد البيروقراطية واضحة كلما زادت معدلات المواظبة، الأمر الذي يساهم في زيادة الفعالية و من ثم تحقيق الأهداف.

كما توصل إلى عدم وجود علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات و زيادة مستويات الفعالية التنظيمية، و هذا لعدم تحقق الفرضية ميدانياً.

أما النتيجة الثالثة : كلما زاد وضوح قنوات الاتصال زاد مستوى الرضا المهني و هذا ما أكد تحقق الفرضية الثالثة امبريقياً .

* في نفس الاطار قام "السيد الحسيني" (1) بدراسة على مؤسستين إحدهما شركة الغزل و النسيج (تنظيم قديم) و الثانية شركة دالتا لصناعة الثلجات و المعدات الكهربائية (تنظيم حديث).

أخذت الدراسة الطابع الامبريقي و حاولت اكتشاف الخصائص التنظيمية لكلا التنظيمين و العلاقات الموجودة فيهما، كما استخدمت أدوات منهجية من ملاحظة، تحليل وصفية و توصلت هذه الدراسة إلى نتائج شاملة لثلاث جوانب هي: وضوح القواعد و الأوامر و التعليمات، دور التسلسل الهرمي و فاعليته و وضوح الاختصاصات و اخيراً وضوح الاتصال و قنواته حيث:

أكدت الغالبية من كلا التنظيمين على وضوح الأعمال و القواعد التي تحكمها أكد 85 % من عينة التنظيم الحديث على أن هذه القواعد تساعد على إنجاز الأعمال في مقابل 59.3 % من عينة التنظيم القديم، هذا ما يعكس دور القواعد المنظمة للعمل في التنظيم الحديث ففي الاقسام الإدارية في التنظيم القديم 86,5% أكدوا على أهميتها و 76,5% في أقسام الأعمال قللوا من أهميتها، أما في التنظيم الحديث نجد 81,4%

(1) السيد الحيني : علم إجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، 1992، ص:446_450.

من الإداريين أكدوا ذلك و 58,1% في الأقسام الإنتاجية.

- أكد معظم المبحوثين في كلا التنظيمين على قدرة القواعد و الأوامر على تغطية جوانب العمل.
- الترقية تقوم على أساس الأقدمية في العمل و هي المعيار الأساسي في التنظيم الحديث و القديم.
- أما حول الإختصاصات الأغلبية ترى أنها محددة بدقة فالإختصاصات محددة في الأقسام الإنتاجية أكثر، و حول الرضا عليها نجد أن 78,8% في التنظيم الحديث راضون و 50% في التنظيم القديم.
- أما فيما يخص قنوات الإتصال، نجد أن القناة الرئيسية في كلا التنظيمين هو الرئيس و هذه القنوات تعتمد على الأسلوب الرسمي و ليس التسلسل الرئيسي في التنظيم الحديث، لكن في التنظيم القديم هناك توتر العلاقات الرئاسية لأن الرئيس ليس هو القناة.

و حول هذا الموضوع أيضا أجرى كل من "سويرك" و "بيولارد" سنة 1983 دراسة، على عينة تعدادها 92 فرد من موظفي الحكومة، بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين درجة البيروقراطية في العمل و درجة الرضا الوظيفي، هذا الأخير الذي ينخفض في المؤسسات التي يزداد فيها تسلسل السلطة و تقسيم العمل و تعقد الإتصالات الإدارية الرسمية في حين تزداد في المؤسسات التي تطبق إجراءات محددة و واضحة.⁽¹⁾

ثانيا: الأدوار التنظيمية و الفعالية:

إن تحديد الأدوار التنظيمية من أهم الركائز التي يعتمد عليها التنظيم بحيث يساعد في السير المنظم و الرشيد للعمل و هذا من خلال تقسيم العمل، و التخصص الوظيفي، و كذلك تحديد مهام و واجبات المشرف داخل العمل مما يؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية كما يسهل عملية الرقابة من خلال تحديد مهام كل عامل داخل المنظمة و العلاقة القائمة بين تحديد الأدوار التنظيمية و الفعالية التنظيمية، تعرضت العديد من الدراسات إلى هذه المسألة من خلال المؤشرات التي ذكرناها و سوف نشير إلى أهمها فيما يلي:

(1) سويرك وبيولارك : العلاقة بين درجة البيروقراطية و الرضا الوظيفي، 45؛ 11 heure, 04/03/2007, www.nauss.edu

- لقد أجرى "أرسوني" Orsoni دراسة عن التخصص و إنجاز الأعمال و توصل إلى عدد من النتائج أهمها:

- يؤدي التخصص في المهام إلى إنجاز الأعمال في آجالها المحددة.
- تكرار المهام على نفس المنوال و بنفس الطريقة يساهم في رفع المردودية.
- يرتبط التخصص بالحراك و التقدم المهني و زيادة الإستقرار.
- تسهل تكرارية المهام أداء العمل، السرعة، الإستمرار.
- للتخصص آثار إيجابية بالنسبة لإقتصاديات الإنتاجية.
- يساعد التخصص على تكوين الأفراد⁽¹⁾.

- و في نفس الإطار أشار "كاليكا" في دراسته عن الهياكل التنظيمية، العمل، توزيع السلطة، تنسيق المهام. و كل هذه العوامل مجتمعة تخلق البيئة الملائمة لبذل المزيد من الجهد و تحقيق الفعالية التنظيمية⁽²⁾.

- كما أجرى محمد الجوهري دراسة عن التخصص و إنجاز الواجبات و توصل إلى عدد من النتائج التي تبرز أهمية إتقان العمل. من خلال التدريب و الممارسة و الأقدمية في تحقيق المتطلبات الوظيفية و في هذا الإطار طرحت دراسته أهمية التقسيم العمودي و وضوحه و سريان المعلومات و تبادل المعارف الفنية أفقيا و عموديا، و لعل من أهم ما أشير إليه هو أن المناصب الفنية ذات علاقة مباشرة بزيادات المردودية، كما أن التكوين على أداء متطلبات الوظيفة ساعد على الدقة و السرعة و الإستمرار في أداء مختلف العمليات الإنتاجية و الإدارية⁽³⁾.

- و ضمن هذا المسعى، تشير دراسة "سبيرمان" عن أهمية إسناد الوظائف إلى اليد العاملة المدربة، إلى

(1) Orsoni T : Le systeme de gestion , Puf , Paris, 2004, p 216.

(2) Kalika M :Les structures organisationnelles, MC Graw Hill ,paris, 2004 ,pp : 121 , 122 .

(3) محمد الجوهري : في سوسيولوجيا التنظيم ، دار المعارف ، القاهرة ، 2004، ص ص : 23_ 27 .

تحقيق الأهداف الذاتية و المؤسسة، على إعتبار أن هناك علاقة وطيدة بين اليد العاملة المتخصصة و زيادة الأداء و تحقيق الإستقرار، فضلا عن تخفيض التكلفة الإقتصادية و الإنسانية، إلى جانب هذا أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن اليد المتخصصة لا تحتاج إلى تدرج هرمي طويل الأمر الذي يساعد على التركيز على مضمون الوظيفة و كيفية إنجازها.⁽¹⁾

أما فيما يخص واجبات المشرف فقد جاءت دراسة الباحث "عبد الناصر محمد حمودة" عام 1996 بعنوان "تحليل مسارات العلاقة بين سلوك المشرف و متربته على المرؤوسين"، اختبار لثلاثة نماذج سببية مقترحة على مجموعة من المنظمات الكويتية، لقياس التأثيرات البيئية لمتغيرات عبء الدور و متغيرات حالة عدم التأكد الثلاثة المتمثلة في علاقة سلوك المشرف بالمرتببات على مرؤوسيه المتمثلة في (الرضا عن العمل، الإستنزاف النفسي، إضمار ترك التنظيم).

حيث يشير الإستنزاف النفسي إلى الإجهاد النفسي، كما يشير إلى مدى شعور المرؤوس لواحد أو أكثر من الآثار النفسية أو العصبية، أو الجسدية الناتجة عن عدم قدرته عن التكيف مع مجموعة من الضغوط في المجموعة من حوله (كالإرهاق، التعب، الشعور بالملل) فيما يعبر متغير إضمار ترك التنظيم (إضمار الترك) عن رغبة كامنة داخل الفرد في ترك عمله الحالي إذا ما أتاحت له ظروف معينة.

أما فيما يخص متغير الغموض الدور فيشير إلى عدم وضوح واجبات الوظيفة و سلطاتها و مسؤولياتها أما الموظف، كما يعرف على أنه نقص المعلومات الواضحة بخصوص كل من التوقعات المرتبطة بالدور و طرق إنجاز أو تحقيق توقعات الدور المعروفة و النتائج المترتبة على أداء الدور، أما الصراع أو تناقض الدور فيشير إلى مواجهة الفرد لمواقف تفرض عليه تحقيق متطلبات متعارضة في آن واحد و قد ينشأ هذا التعارض بين المتطلبات التي تفرض على الموظف من رؤسائه و المتطلبات المتوقعة أو المطلوبة منه بالنسبة لمرؤوسيه.

(1) Speerman , P,Sociology of organisation , MC Hill , Hell Wood ,2001, p-p ;175,180.

و قد سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى معرفة أفضل النماذج الموضحة لخط سير العلاقات بين السلوك الإشرافي من جانب و مجموعة المترتبات الشخصية من رضا على العمل، و الشعور بالاستنزاف النفسي و الرغبة في ترك العمل، من جانب الآخر في بيئة مختلفة عن البيئات التي إختبرت النتائج الثلاثة الآتية بعد إدخال متغير عبء الدور و إدخال المتغيرات الثلاثة بحالة عدم التأكد.

-النموذج الأول: و الذي يرى أن العلاقات بين السلوك الإشرافي و المترتبات الفردية (الشخصية) الخاصة بالمرؤوسين المتمثلة في الرضا عن العمل، الإستنزاف النفسي، إضمار الترك عبارة عن علاقات مباشرة.

-النموذج الثاني: و الذي لا يقبل بفكرة العلاقات المباشرة بين سلوك المشرف و المترتبات الشخصية للمرؤوسين، و إنما تقف ما بينها متغيرات أخرى كحالة عدم التأكد، غموض الدور، صراع الدور كمتغيرات وسيطة أو مؤثرة في هذه العلاقة.

-النموذج الثالث: و الذي لا يقتصر على رفض فكرة العلاقة السببية المباشرة فقط و إنما يرفض أيضا فكرة النموذج ذو العلاقة البيئية الواحدة بين سلوك المشرف و المترتبات الشخصية و يرى أن مسار العلاقة السببية يمر من خلال مرحلتين ففي المرحلة الأولى: يؤثر سلوك المشرف في إدراك المرؤوسين لغموض الدور و صراع الدور و في المرحلة الثانية يقود إدراك الموظف لغموض و صراع الدور إلى شعور الموظف بحالة عدم التأكد المرتبطة بالعمل التي تقود بدورها إلى مترتب أو آخر من المترتبات الشخصية الخاصة بالمرؤوسين و استنادا إلى هذه النماذج الثلاثة، و تماشيا مع الهدف العام للدراسة صاغ الباحث الفرضيات الأربعة التالية:

* توجد علاقة ترابط طردي جوهرية بين السلوك الإيجابي للمشرف و شعور المرؤوسين بالرضا عن العمل.

* لا يمكن النموذج الأول الخاص بالعلاقة من إستيعاد البيانات بشكل مقبول إحصائيا، و بالتالي لا يصلح لتفسير المترتبات أو التنبؤ بها بينما يمكن النموذج الثاني و الثالث من ذلك.

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من النموذجين الثاني و الثالث في القدرة على إستيعاب البيانات أو التوافق معها، بعد حذف المسارات غير الجوهرية في كل منها، و بالتالي قدرة كل منها على تفسير المترتبات أو التنبؤ بها.

* إدخال متغير عبء الدور علاوة على إدخال متغير حالة عدم التأكد في شكل ثلاثة متغيرات تفصيلية يجعل النموذجين الثاني و الثالث القائمين على هذا الاسلوب يتميزان كلاهما تمايزا جوهريا عن النموذجين الثاني و الثالث و القائمين على عدم مراعاة النقطتين المذكورتين في تفسير المترتبات و التنبؤ بها.

و بذلك قد سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- قياس إتجاه قوة العلاقة السببية المباشرة و غير المباشرة عبر المسالك المكونة للنماذج الثلاثة المقترحة.
- تحديد قدرة كل نموذج من النماذج الثلاثة المقترحة على إستيعاب البيانات و بالتالي القدرة على التنبؤ بالظاهرة بعد تجريده من المسارات غير جوهرية العلاقة (للحكم على جميع النماذج).
- تصفية النماذج بعد إستيعاد النموذج أو النماذج غير القادرة على التوافق مع البيانات ثم عمل مقارنة بين النماذج المتبقية لقياس مدى جوهرية الفروق في قدراتها على التنبؤ بالمترتبات الثلاثة الخاصة بعلاقات الأفراد بالعمل.
- عمل مقارنة مختبرة إحصائيا بين الطريقة التي بنيت على اساسها النماذج الثلاثة المقترحة و بين الطريقة المقدمة في الدراسة الحالية التي ترى إضافة متغير عبء الدور و إدخال متغير حالة عدم التأكد في شكل متغيرات تفصيلية ثلاثة لما نتوقعه من أفضلية هذا الأسلوب للأسباب التي ذكرت في حينه، فاستخدم بذلك الأسلوب الإحصائي لتقصي الفروض، و لتحقيق أهداف الدراسة طبقه على عينة بلغ عددها 180 فردا في المرحلة الأولى و استرجع منها 171 استبيانا، و لتكبير حجم العينة طلب الباحث في

المرحلة الثانية أثناء استلام الاستبيانات من المشاركين الذين قاموا بتعبئتها توجيه الاستبيانات إلى مفردتين في المنظمة التي يعمل بها. و قد وصل عدد الاستبيانات المعبأة التي أعدت في المرحلة الثانية 339 استبيانا، و بهذا يصبح إجمالي عدد الاستبيانات المعبأة 510 استبيانا استبعد منها 46 استبيانا معابا، و من تم أصبح إجمالي العينة الذي خضع للتحديد في هذه الدراسة 464 مفردة، و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تشير الدراسة إلى دعم الفرضيات القائمة بالدور الوسيط لمتغيرات الدور و متغيرات عدم الالك في التأثير على المترتبات الفردية على المسؤولين ممثلة في الرضا عن العمل و إضمار الترك و إستدراك حالة الاستنزاف النفسي.
- وجود قدر من التفاعل بين متغيرات الدور و متغيرات حالة عدم التأكد، إلا أن هذا التفاعل ليس كبيرا في حالي التأثير في متغير إضمار الترك و متغير الإستنزاف النفسي مقارنة بالتأثير في متغير الرضا عن العمل، و يدعم هذه النتيجة التفوق النسبي لنموذج ذو المرحلة البيئية الوحيدة، حيث يرى أن العلاقة بين مجموعة متغيرات الدور و مجموعة متغيرات حالة عدم التأكد تسيران في شكل غير متواز في توسطهما للعلاقة بين سلوك المشرف و المترتبات الفردية.
- يبرز إختلاف سلوك متغيرات حالة عدم التأكد أيضا من إختلاف تأثيرها في المترتبات الفردية من حيث قوة هذا التأثير و كيفية حدوثه.
- السلوك الإيجابي للمشرف يترك تأثيرا إيجابيا ملحوظا على المرؤوسين متمثل في رفع حالة الرضا عن العمل لديهم و تقليل شعورهم بالاستنزاف النفسي و رغبتهم في ترك التنظيم، و يتم هذا التأثير بصورة مباشرة و غير مباشرة.(1)

(1) عبد الناصر محمد حمودة : تحليل المسارات العلاقة بين سلوك الشرف و مترتباته على المرؤوسين : إختبار لثلاثة نماذج سببية مقترحة، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد الرابع ، نوفمبر، العدد الأول ، مجلس النشر العلمي ، جامعة الكويت ، دولة الكويت ، ص: 65_88.

من خلال العرض السابق لمختلف الأبحاث الميدانية التي تناولت الرقابة التنظيمية و الأداء، يبدو جليا أن هناك تنوع في المسارات المنهجية ، وتنوع في النتائج الخاصة و أحيانا العامة .

و يعود هذا بطبيعة الحال إلى جملة من العوامل النظرية و الميدانية و المنهجية المتعلقة بالبحث و خاصة سياقه الإجتماعي .

في ظل هذه الظروف أشرنا إلى أهم النتائج التي ترتبط بصورة مباشرة بالموضوع محل الدراسة الراهنة ، وماهي الجوانب التي يمكن الإستفادة منها و الجوانب التي مازالت في حاجة إلى مزيد من البحث والتقصي .

و على أية حال إستطعنا من خلال تناولنا لأهم الأبحاث الإمبريقية من المساهمة في المراكمة المعرفية ، والمنهجية المتعلقة بالإتصال و الأداء ، إلى جانب أن هذه الدراسات شكلت مدخل لبحثنا الراهن. من هذا المنطلق نشرع في الفصل المالي في طرح الإستراتيجية المنهجية ،التي تمكنا من جمع البيانات التي من خلالها أن نتوصل إلى نتائج الواقع المدروس ، وتساهم في المسار المعرفي المتمحور بطبيعة الحال حول الرقابة و الأداء بالمؤسسة الجزائرية المعاصرة.

تمهيد:

بعد التطرق في الفصول السابقة إلى الأطر المعرفية و النظرية للرقابة التنظيمية و الأداء، تناول في هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة التي تشمل كل من: "الإطار العام للدراسة"، "مجالات الدراسة"، " نموذج الدراسة"، و " المنهج المستخدم"، "أدوات جمع البيانات"، " العينة و كيفية إختبارها" و أخيرا "خصائصها". و قد أصبحت هذه الإستراتيجية المنهجية من أجل معرفة الصدق الإمبريقي للتساؤلات و الفرضيات المطروحة في البحث.

أولاً: الإطار العام للدراسة:

لقد عرفت الساحة السياسية الجزائرية منذ الإستقلال تغيرات عديدة و متنوعة مما فرض نماذج مختلفة لأساليب التسيير و الرقابة و الإشراف في مختلف المؤسسات الجزائرية، فبعد الإستقلال مباشرة لم تكن الدولة الجزائرية قادرة على بسط سيطرتها على مختلف ميادين الحياة الإجتماعية و الإقتصادية، مما إضطرها إلى العمل بمبدأ التسيير الذاتي للمؤسسات القائم على أساس الإشراف الذاتي و القرارات الجماعية و التعاون بين العمال في تسيير شؤون مؤسساتهم، إذ لم يكن هناك أي شكل من أشكال التدرج البيروقراطي، و كان الإعتماد على الرقابة الذاتية بهدف المحافظة على استمرارية تلك المؤسسات و الحفاظ من جهة أخرى على اليد العاملة النشطة.

و بعد إستكمال الدولة الجزائرية بناء مؤسساتها السياسية، قامت بتنظيم مختلف النشاطات الإقتصادية وفق رؤية إشتراكية قائمة على أساس الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج و الإعتماد على مركزية الرقابة و إتخاذ القرارات، حيث تتولى الإدارة المركزية إعداد المخططات التنموية و إصدار القرارات و الإشراف على تنفيذها و مراقبتها، في حين تتولى الإدارات المحلية (المؤسسات) تنفيذ القرارات، فشرعت بذلك الحكومة الجزائرية في إصدار جملة

من المخططات التنموية القائمة على أساس التسيير الإشتراكي للمؤسسات الذي يعتمد بصفة كبيرة على كفاءة القائد أو المشرف، و إستمر تسيير المؤسسات قائم على هذا الاساس حتى بداية 1979، أين بدأت محاولات الطبقة السياسية تعديل المشروع التنموي بتفعيل الجهاز الإقتصادي بأسلوب يتسم بمزيد من الحرية و اللامركزية، و إعطاء نوع من المبادرة للمؤسسات في إتخاذ بعض القرارات الجزئية الخاصة بها، يمنحها هامش من الحرية في تسيير شؤونها من خلال السماح لها باتخاذ بعض القرارات بينما ظلت القرارات الإستراتيجية مرتبطة بشكل تلم بالإدارة المركزية، حيث كان الإشراف على تنفيذ القرارات و مراقبتها من إختصاص الإدارة المركزية، و استمرت السياسة الإقتصادية على حالها حتى إنتهاء عقد الثمانينات و بداية عقد التسعينات أين بدأ النظام الإشتراكي القائم على مركزية الإشراف و الرقابة بالزوال من المؤسسات الجزائرية نتيجة لإفلاس الكثير منها، بسبب سوء التسيير و عدم تحمل كل مؤسسة أعباء حسائرها، فكانت المؤسسة تلجأ عند إفلاس أي مؤسسة إلى دعمها من الخزينة العمومية، و تغطية نفقاتها الزائدة، فرأت الحكومة نتيجة لهذا في الخوصصة المنفذ الذي يمكن أن يكون حلا للوضعية الصعبة التي آلت إليها المؤسسات الإقتصادية الجزائرية و الإقتصاد الوطني بصفة عامة بسبب تضخم المديونية، فباشرت الحكومة بتطبيق الأسلوب الجديد - الخوصصة- على المؤسسات العمومية، و ذلك بقصد التوجه إلى الرأسمالية بإعتماد إقتصاد السوق كسياسة تسيير جديدة قائمة على أساس إستقلالية المؤسسات في التسيير و إتخاذ قرارات الرقابة، و التحضير للإنتتاح على الإقتصاد العالمي، فاضطرت الحكومة بذلك إلى خوصصة الكثير من المؤسسات العمومية خاصة التي كانت تعاني من المشاكل المالية.

على اعتبار مؤسسات " سكيكدة" نموذجا أو عينة من المؤسسات الوطنية الجزائرية، فلقد قصدنا مركب تميع الغاز الطبيعي (GL1/K) كنموذج و هذا نظرا لأهمية هذه المؤسسة بالنسبة للإقتصاد الوطني و استقطابها للكثير من اليد العاملة إذ تشغل 958 عاملا في ظل تفشي ظاهرة البطالة التي تعاني منها أغلب فئات المجتمع الجزائري، و في هذا الإطار نحاول سرد أهم المراحل التي مرت بها هذه المؤسسة.

ثانيا: الإطار الخاص للدراسة:

مجالات الدراسة:

1. المجال الجغرافي:

أجريت هذه الدراسة في مركب (GL1/K) "مركب تجميع الغاز الطبيعي" بسكيكدة، و لقد تم إنشاء هذا المركب لإتفاق شراكة بين الحكومة الجزائرية و الفرنسية و الموقع بتاريخ 29 جويلية 1965، و قد قامت المؤسسة الفرنسية TICHNIP بدراسات البناء بالشراكة مع أربع مؤسسات فرنسية و تم كل هذا تحت الرقابة التنفيذي لشركة "سوناطراك" و هذا عبر خطوات:

- حيث قاموا في "1967" بدراسة المشروع، و في ماي "1967" بدأت أشغال البناء و في سنة "1972" بدأ الإنتاج الفعلي للمركب.

و يقع مركب GL1 على بعد 3,8 كلم من مقر مدينة سكيكدة شرقا، و يتربع على مساحة قدرها 94 هكتار، و قد تم إنشاء المركب بالقرب من الساحل بغض استخدام مياه البحر في تبريد المنتج.

و الهدف الرئيسي للمركب هو تحويل الغاز الطبيعي الآتي من "حاسي الرمل" إلى المركب عن طريق أنابيب على طول 580 كلم إلى حالة سائلة أي تمييعه حتى يتم تصديره نحو أوروبا و الولايات المتحدة الأمريكية عبر باحرات.

و تقدر القدرة السنوية للإنتاج بحوالي 13,2 مليون م³ و قدرة التخزين بحوالي 308 000 م³ من الغاز الطبيعي.

و يتركب أساسا من 06 وحدات و هي على التوالي: وحدة10، وحدة20، وحدة30، وحدة40،
وحدة50، وحدة60.

علما أنه و بعد الكارثة التي وقعت في 19جانفي 2004 أتلقت الوحدات 40، 30، 50، و هذا ما أدى إلى
تقلص القدرة الإنتاجية للمركب بعدها.

كما توجد بالمركب 05 وحدات لتخزين الغاز الطبيعي المميع بقدرة إجمالية تقدر بـ: 308 000 م³ و
مضختين للغاز الطبيعي المميع.

و وحدة مركزية للإنتاج تحتوي على التبخير، الآزوت، الماء المقطر و المطرود، هيبوكلوريت الصوديوم، ماء
الجافيل.

إضافة إلى الغاز الطبيعي المميع يقوم المركب و بقدرة إنتاجية يومية بإنتاج:

- 1029 طن يوميا من الإيثان (C₂H₆)

- 978 طن يوميا من البروبان (C₃H₈)

- 680 طن يوميا من البوتان (C₄H₁₀)

- 917 طن يوميا من النفتال الخفيف (C₅H₁₂)

2. المجال البشري :

يضم مركب تمبيع الغاز الطبيعي GL1/K، 945 عاملا حسب احصائيات 2008 و الذين يتوزعون على

-لامديرية: 3 أفراد.

-هيئة الأمن الداخلي: 15 فردا.

-خلية التنظيم و الإعلام: 27 فردا.

-خلية تحرير البضائع: 10 أفراد.

نيابة مديريةية الاستغلال: 516 و التي تنقسم إلى:

-قسم الإنتاج : 187 فرد.

-قسم الصيانة : 284 فرد.

-قسم التموين: 42 فرد.

-دائرة التقنية: 83 فرد

-دائرة الشؤون القانونية و المالية : 36 فرد.

-دائرة الأمن : 109 فرد.

-دائرة الأعمال الحديثة: 19 فرد.

-نيابة مديريةية المستخدمين : 119 فرد.

-خلية متابعة الاستثمارات : 4 أفراد.

-خلية CMN: 4 أفراد.

كما أن هؤلاء، العمال يصنفون إلى ثلاثة فئات و هم:

الإطارات

أعوان التحكم

أعوان التنفيذ

3. المجال الزمني:

لقد بدأت فترة التربص في مركب GL1/K "مركب تجميع الغاز" يوم 23 أوت 2008 حتى 27 سبتمبر 2008 و

مرت دراستنا الميدانية بالمراحل التالية:

- المرحلة الأولى: " من 23 أوت 2008 حتى 27 أوت": كانت هذه المرحلة بمثابة دراسة استطلاعية،

حيث تم توجيه مسار البحث بإشراف خلية التكوين التي تكلفت بتأطيرنا، حيث إستقبلنا مسؤول

التكوين بالمركب بلباقة، كما أفادنا بمعلومات أولية عن المركب و زدنا ببعض لوثائق و السجلات

أهمها: القانون الداخلي للمؤسسة، الهيكل التنظيمي، الطاقة البشرية التي يتوفر عليها المركب و كيفية

توزيعها على مختلف الدوائر و البيانات.

كما تمت مناقشة أسئلة الإستثمار التجريبية التي تم بناؤها إنطلاقا من الدراسة النظرية مع المؤطر و

إستيعاب الجوانب الغامضة في لدراسة إضافة إلى إدخال بعض التعديلات عليها.

- المرحلة الثانية: " من 30 أوت إلى 04 سبتمبر 2008": حيث قنا في هذه الفترة بخرجات ميداني لبعض

الدوائر كالإنتاج، و الصيانة، و تعرفنا على المركب أكثر، كما شاهدنا وضعية العامل على المباشر و

هو يؤدي مهامه، و قمنا ببعض المقابلات مع العمال الذين أفادونا بمعلومات قيمة حول المشاكل التي

يعانون منها و إحتياجاتهم في العمل، و نوع الرقابة المطبقة و سياسة الإشراف المتبعة في المؤسسة.

كما قمنا بعدها بتوزيع الإستثمارات التجريبية على 10 أفراد شملت عمال الإنتاج و الصيانة و

الإستغلال.

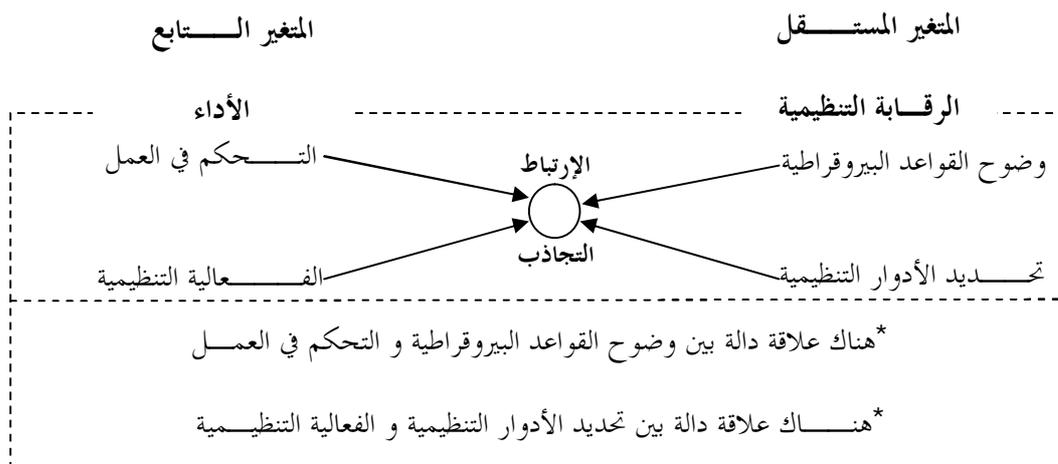
و كانت إستمارة موجهة، و ذلك لشرح الأسئلة غير المفهومة لديهم بغرض تعديل الإستمارة النهائية.

- المرحلة الثالثة: " 06 سبتمبر إلى غاية 28 سبتمبر 2008": تم في هذه الفترة توزيع الإستمارات النهائية و لقد وزعنا كل الإستمارات بطريقة موجهة و هذا راجع لعدم قدرة أفراد العينة على إستيعاب اللغة العربية، لذلك كان علينا أن نشرح معنى الأسئلة و نترجم أحيانا بعض المفردات إلى اللغة الفرنسية حتى يسهل فهمها، أما في السؤال الأخير و الذي كان مفتوحا تركنا لهم الحرية في الإجابة عليه باللغة الفرنسية لنقوم بترجمتها لاحقا إلى العربية.

و بإتباعنا للطريقة الموجهة في توزيع الاستمارات سهل علينا هذا مراقبة جميع الاستمارات في وقتها حيث كانت الإجابة على الأسئلة كاملة و بجدية حيث أولى العمال إهتماما كبيرا و تعاوننا كبيرا معنا، و شجعونا.

ثالثا: نموذج الدراسة:

إنطلقت الدراسة الراهنة من فرضية عامة مؤداها: " هناك علاقة إرتباطية بين الرقابة التنظيمية و أداء العمل"، و تتضمن هذه الفرضية متغيرات الفرضيات الجزئية.



متغيرات الفرضيات الجزئية التي طرحناها في الفصل الأول، و في نفس الوقت تشكل مدخلا ملائما لتناول الظاهرة الحديثة و عليه فإن سعي الدراسة الراهنة إلى محاولة التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين الرقابة التنظيمية و الأداء، يرتبط بدراسة الإرتباطات القائمة بين القواعد البيروقراطية و التحكم في العمل، و كذلك تحديد الأدوار و الفعالية التنظيمية، هذه الإرتباطات تحدد المدخل للإقتراب من واقع الرقابة التنظيمية في علاقتها بالأداء

رابعاً: المنهج المستخدم:

في دراستنا الراهنة نحاول الكشف عن العلاقة الموجودة بين المتغير المستقل (الرقابة) و المتغير التابع (الأداء)، بالإعتماد على إستراتيجية من تحليل و تركيب و إستنباط، و استقراء، و إضافة إلى جمع البيانات و تبويبها في جداول إحصائية و التعليق عليها.

و بما أن البحوث الإجتماعية و التنظيمية تتطلب من الباحث الإعتماد على منهج معين يكون مناسباً للحصول على المعلومات اللازمة، و عليه فإن دراستنا تدرج ضمن الدراسات الوصفية و إعتدنا من خلالها على أسلوب المسح بالعينة و الذي يعتبر أحد أساليب المنهج الوصفي، لأنه م خلال الأسلوب يتم تشخيص واقع قطاع أو مؤسسة أو جماعة معينة متبعين في ذلك الإجراءات المألوفة في هذه الطريق و هي: الملاحظة، المقابلة الحرة، السجلات و الوثائق، إضافة إل إعتماد التحليل الكمي و الكيفي للبيانات، و قد إستخدمنا منهج المسح بالعينة قصد:

(أ) التعرف على إطار الدراسة و بالتالي إطار العينة حيث قمنا بالتعيين الدقيق لهذا المجتمع.

ب) التعرف على أهم خصائص هذا المجتمع من حيث الفئة العمرية و المستوى التعليمي، الموطن الأصلي،

طبيعة العمل و الحالة العائلية إضافة إلى بعض الأسئلة الأخرى التي جاءت في الإستمارة حول مدى

وضوح القوانين؟ طبيعة المشرف؟ مدى تنفيذ محتوى اللوائح؟ ...

إلى جانب هذا تكون هذه الطريقة قد مكنتنا من تشخيص الواقع الفعلي للظاهرة البحثية و تحديد العلاقات

القائمة بين طرفيها (المتغير المستقل و المتغير التابع).

خامسا :أدوات جمع البيانات.

حتى يحصل الباحث على البيانات أو المعومات اللازمة لتقديم إجابات عن أسئلة بحثه ، لابد أن يستخدم ي

ذلك طرقا دقيقة و ملائمة لكل مصدر من مصادر جمع البيانات المعروفة و المتفق عليها عند مختلف الباحثين

ذوي الاختصاص.

إلا أن دراستنا الميدانية هذه اقتضت على استخدام أداة أساسية لجمع البيانات و التي تمثلت في الاستمارة .

فبعد تحديد المشكلة تحديدا دقيقا ، وصياغة الفرضية العامة و تقسيمها إلى فرصتين جزئيتين ، حيث تم طرح

فرضية في شكل خاص عرف بنموذج البرهنة على الفرضية ليسهل علينا صياغة الاستمارة ، وقد قسمنا

الاستمارة إلى ثلاث محاور رئيسية :

أولاً: البيانات الشخصية: وتبدأ من السؤال 1 إلى 6.

ثانياً: بيانات تتعلق بالقواعد البيروقراطية و التحكم في العمل من السؤال 7 إلى 19.

ثالثاً: بيانات تتعلق بأدوار التنظيمية و الفعالية التنظيمية من السؤال 20 إلى 35. بعد هذا قمنا باختبار

الاستمارة ميدانياً (تجريبها) على مجموعة من العمال (10 عمال)، أجرينا بعض التعديلات عليها بناءً على

دراسة النتائج الأولية للدراسة التجريبية، ومن هذه التعديلات نجد:

بالنسبة للبيانات الشخصية :

كان السؤال رقم (5) والخاص بالفئة الوظيفية على النحو التالي :

_ مؤطر _ إطار _ عامل تنفيذ _ عون تحكم

إلا أننا وجدنا غياب فئة المؤطرين في المركب مما أدى بنا إلى إلغائها .

أما بالنسبة للبيانات الخاصة بالأدوار التنظيمية والفعالية .

كان السؤال رقم (31) : هل يشار ككم المشرف في إنجاز أعمالكم ؟

نعم () لا () أحياناً ()

ولما وجدنا أن هذا السؤال يحتاج إلى نوع من التفصيل في إقتراحات الإجابة من خلال مقابلاتنا مع أفراد العينة

قمنا بتغيير السؤال ليصبح :

هل يشار ككم المشرف في إنجاز أعمالكم ؟

في كل الأعمال () إذا أخطأ العمال في العمل () إذا كان العمل صعباً () أحياناً () لا يشار كنا

إطلاقاً () .

أما باقي الأسئلة فلم يطرأ عليها أي تغيير ، وهذا لوضوحها فلم يجد أفراد العينة أي صعوبة في الإجابة عليها.

سادسا : العينة و كيفية إختيارها :

بما أن الدراسة الراهنة تتناول موضوع الرقابة التنظيمية و الأداء ، وميدان دراستنا هو مركب تجميع الغاز الطبيعي ، فقد إرتأينا تطبيق موضوعنا على قسم الإستغلال الذي يضم العملية الإنتاجية بجميع فروعها من الإنتاج و الصيانة و التموين ، ولقد إختارنا هذا القسم لأنه أنسب قسم تظهر فيه عملية الرقابة التنظيمية من خلال تواجد المشرف بصورة واضحة ، كما يتجسد فيه أداء العامل ميدانيا خاصة وأن عملية الإنتاج تعتبر الأساس الذي تقوم عليه أي مؤسسة وهذا ما لاحظناه ميدانيا في المركب . وبناءا عل هذا فقد إختارنا نسبة

15% من هذه الوحدة التي تضم 516 عاملا ، فكانت العينة تمثل 77 مبحوثا موزعين على الأقسام السابقة

كالتالي

الجدول (ج): عينة الدراسة

العينة الأقسام	عدد العمال	عدد العينة أفراد
قسم الإنتاج	187	29
قسم الصيانة	284	42
قسم التموين	42	6
المجموع	516	77

وبهذا تكون العينة المعتمدة في الدراسة هي العينة قصدية طبقية حيث تم الاعتماد على الطبقات المكونة

لقسم الإنتاج عن قصد.

سابعاً: خصائص العينة:

تعتبر البيانات الشخصية لأفراد العينة المدخل المناسب لمعرفة خصائص و سمات المجتمع المدروس و مدى تجانسه أو تباينه فضلاً على أنها تمكننا من فهم و تحليل البيانات و المعلومات الكمية الأخرى، و يمكن توضيح هذه البيانات في جداول إحصائية تمكننا من الإقتراب الكمي من واقع العينة الممثلة لمجتمع الدراسة:

الجدول رقم (01): الجنس:

النسبة المئوية	العدد	العينة الجنس
90,9 %	70	ذكور
09,1 %	07	أنثى
100 %	77	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول (01) و الموضح لمتغير الجنس تبين أن:

70 فرداً بنسبة 90,9% ذكور.

07 أفراد بنسبة 09,1% إناث.

و يرجع هذا التفاوت الواضح إلى طبيعة العمل في المؤسسة، و خاصة أنها مؤسسة إنتاجية، و هذا ما يتلاءم أكثر مع العنصر الذكوري أكثر من حيث الحاجة إلى قدرات و إمكانيات كبيرة، إضافة إلى عينة دراستنا يتمركزون في قسم الإنتاج بالتحديد و الذي يعتمد بصورة كبيرة على الذكور و هذا حسب الملاحظات المستقاة من الواقع

الجدول رقم (02): السن:

النسبة المئوية	العدد	العينة السن
00,0 %	0	أقل من 25 سنة
25,9 %	20	34 - 25
22,3 %	17	44 - 35
38,9 %	30	54 - 45
12,9 %	10	55 فما فوق
100 %	77	المجموع

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول (02) الذي يتناول متغير السن تبين أن:

أغلبية أفراد العينة يتركز سنهم في الفئة العمرية (54 - 45) بما يمثل 30 فردا بنسبة 38,9%، و الفئة العمرية (34 - 25) ممثلة بـ 20 فردا بنسبة 25,9%، في حين نجد أن 17 فردا بنسبة 22,3% يتركز سنهم في الفئة العمرية (44 - 35) أما الفئة العمرية (55 فما فوق) ممثلة بـ 10 أفراد بنسبة 12,9% و هي أقل نسبة.

و ترجع هذه النسبة الكبيرة للعمال كبير السن إلى عملية التوظيف التي رافقت بداية المؤسسة من جهة، و إستقرار العمال القدامى في مناصبهم و خاصة عمال الإنتاج و الذين تمثلهم عينتنا.

كما نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة العمرية (34 - 25) تمثل نسبة معتبرة أيضا و هذا راجع إلى فترة النمو و التوسع التي شهدتها المؤسسة و هذا ما تطلب توظيف عمال جدد.

الجدول رقم (03): الحالة الاجتماعية:

النسبة المئوية	العدد	العينة الحالة الاجتماعية
18,2 %	14	أعزب
81,8 %	63	متزوج
100 %	77	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (03) و التي تدور حول الحالة الاجتماعية تبين أن:

أغلبية العينة التي تمثلها 63 فردا بنسبة 81,8% متزوجون، في حين 14 عاملا بنسبة 18,2% عزاب، أما المطلقين و الأرامل غير موجودين ضمن العمال.

و يعود إرتفاع نسبة المتزوجين إلى الظروف الحسن التي يعيشها عمال المركب من خلال إرتفاع الأجر، و توفير النقل و ...إلخ، هذه الظروف ساعدت العمال على الإقدام على الزواج حتى قبل سن 30، و هذا سيكون له تأثير إيجابي على نفسية العامل داخل المؤسسة لأن الإستقرار النفسي و الإجتماعي و العائلي له تأثير على فعالية الأداء داخل المؤسسة.

أما فئة العزاب و التي تمثل نسبة قليلة فستعمل بجدية و رغبة في للحصول على المكانة الاجتماعية التي تضمن لهم الترقية و الشعور بالتقدير و الإلتفاء و الإستقرار داخل مؤسستهم.

الجدول رقم (04): الوضعية التعليمية:

النسبة المئوية	العدد	العينة الوضعية التعليمية
01,3 %	01	إبتدائي
18,2 %	14	متوسط
45,4 %	35	ثانوي
35,1 %	27	جامعي
100 %	77	المجموع

من خلال تفرغ إستجابات أفراد العينة حول الوضعية التعليمية، و التي وردت في الجدول (04) تبين أن:

35 فردا بنسبة 45,4% ذوي مستويات تعليمية ثانوية و 27 فردا بنسبة 35,1% ذوي مستوى جامعي، إضافة إلى 14 فردا بنسبة 18,2% ذوي مستوى متوسط في حين يمثل المستوى الإبتدائي فردا واحدا بنسبة 01,3%.

و يمكن تفسير إرتفاع مستوى الثانويين و هذا لكون عمال الإنتاج ذوي أقدمية عالية و تعلموا المهنة منذ إنشاء المؤسسة، حيث كانت اليد العاملة المؤهلة غير متوفرة، و لكن مع هذا فنسبة الجامعيين مرتفعة أيضا في مستوى الإنتاج و هذا ما يؤكد الإعتماد على الكفاءات المؤهلة و خاصة في السنوات الأخيرة نتيجة إتجاه سياسة التوظيف في المؤسسة نحو إستقطاب حاملي الشهادات الجامعية.

الجدول رقم (05): طبيعة العمل:

العينة	العدد	النسبة المئوية
إطار	34	44,1%
عامل منفذ	18	23,4%
عون تحكم	25	32,5%
المجموع	77	100%

تفيد البيانات الإحصائية الواردة في الجدول (05) و المتعلق بطبيعة العمل إلى أ هناك:

34 إطار بنسبة 44,1%، و 18 عامل تنفيذ بنسبة 23,4% إضافة إلى 25 عون تحكم بنسبة 32,5%.

و يرجع إرتفاع مستوى الإطارات إلى طبيعة النشاط الإنتاجي للمؤسسة محل الدراسة، التي تحتاج إلى إطارات يسهرون على تنظيم و مراقبة أعمال التحكم و التنفيذ و مراقبتها بشكل يكفل السير الحسن للعمل.

الجدول رقم (06): الأقدمية في العمل:

النسبة المئوية	العدد	العينة الأقدمية في العمل
15,6 %	12	أقل من 5 سنوات
16,9 %	13	09 - 05
09,1 %	07	14 - 10
06,5 %	05	19 - 15
02,6 %	02	24 - 20
49,3 %	38	25 فما فوق
100 %	77	المجموع

من خلال تفرغ إستجابات أفراد العينة حول الأقدمية في العمل تبين أن:

غالبية الباحثين و نسبتهم 49,3% تعادل و تتجاوز أقدميتهم في العمل 25 سنة، تليها الفئة المحصورة بين 5- 9 سنوات بنسبة 16,9% بعدها تأتي الفئة التي تضم العمال الذين تقل أقدميتهم في العمل عن 05 سنوات بنسبة 15,5%، أما بالنسبة للفئة المحصورة بين 10 - 14 تصل نسبة العمال فيها إلى 09,1% كما تصل نسبة العمال الذين تتراوح أقدميتهم في العمل من 15 - 19 سنة إلى 06,5% و أقل نسبة هي 02,6% للعمال الذين تضمهم الفئة من 20 - 24 سنة.

و تدل هذه البيانات الكمية على إعتقاد المركب على الخبرات القائمة على الأقدمية في العمل، من جهة، كما تدل من جهة أخرى إرتفاع نسبة العمال الذين تقل أقدميتهم عن 05 سنوات و العمال ذوي الأقدمية من 5-9 سنوات على تدارك المؤسسة لأهمية تجديد طاقاتها البشرية و تزويد العمال ذوي الخبرات العالية بالتكنولوجيا الحديثة و ذلك بدمج الإطارات الجامعية من الشباب بالمؤسسة و إستعانة اليد العاملة الجديدة بخبرات العمال ذوي الأقدمية و الخبرة العالية في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة و ضمان السير الجيد للعمل بها.

تمهيد:

أشرنا في الفصول النظرية السابقة إلى أهمية الإلتزام بالقواعد البيروقراطية كمكانيزم أساسي للرقابة داخل المؤسسة، و دوره في التحكم في العمل و زيادة الأداء، كما أكدت أغلب الدراسات التي تعرضت لهذا الموضوع على وجود علاقات ارتباطية بين كلا المتغيرين، و هنا نحاول اختيار الفرضية الأولى التي مفادها:

هناك علاقة دالة بين الإلتزام بالقواعد البيروقراطية و التحكم في العمل و ضمن هذا الإطار نحاول إيجاد طبيعة العلاقة بين الإلتزام بالقواعد البيروقراطية و التحكم في العمل مركزين في ذلك على العناصر التالية:

أولاً: وضوح اللوائح التنظيمية و إنجاز العمل في المواعيد المحددة:

تعتبر اللوائح التنظيمية الأساس الذي تقوم عليه المؤسسة، و التي تضمن السير المنظم للعمل و عدم التداخل في الأعمال مما يؤدي إلى إنجاز المهام في المواعيد المحددة، في هذا الإطار تؤكد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول (07) أن:

الجدول رقم (07): وضوح اللوائح التنظيمية:

النسبة المتوية	العدد	العيننة الإحتمالات
18,2 %	14	واضحة جدا
24,7 %	19	واضحة في الغالب
23,4 %	18	واضحة إلى حد ما
28,6 %	22	غير واضحة في الغالب
05,1 %	04	غير واضحة إطلاقا
100 %	77	المجموع

تفيد البيانات الإحصائية المبينة في الجدول (07) و الخاص بوضوح اللوائح التنظيمية أن 22 فردا بنسبة 28,6

% يقرون بأن اللوائح التنظيمية و القوانين غير واضحة في الغالب.

و 19 فردا بنسبة 24,7 % يقرون بأن اللوائح التنظيمية و القوانين واضحة في الغالب، و 18 فردا بنسبة

23,4 % يقرون بأن اللوائح و القوانين واضحة إلى حد ما.

و 14 فردا بنسبة 18,2 % يقرون بأن اللوائح و القوانين واضحة جدا.

و 04 أفراد بنسبة 05,1 % يقرون بأن اللوائح و القوانين غير واضحة إطلاقا.

من خلال هذه البيانات نلاحظ أن 28,6 % من العمال يقرون بأن اللوائح و القوانين غير واضحة في الغالب

لكن إذا ما قارناها مع الفئة التي ترى بأن اللوائح واضحة نجد أن مجموع الفئة يمثل 65,3 % لهذا فإن معظم

العمال يعتبر اللوائح التنظيمية واضحة و هذا ما أكده لنا العمال في بعض المقابلات، ألفتة التي ترى بأن اللوائح

غير واضحة فهذه الفئة بعيدة عن الإدارة ومصدر إصدار اللوائح التنظيمية و بما أن عينتنا من قسم الإنتاج، فهناك بعض العمال يهتمون بالنقاط التي تمهمهم في اللوائح فقط و يهملون الباقي، كما نراعي المستوى التعليمي الذي يؤثر في درجة إستيعاب بصورة كاملة، مما يجعل العامل يحس بنوع من الغموض.

الجدول رقم (08):الإلتزام باللوائح التنظيمية:

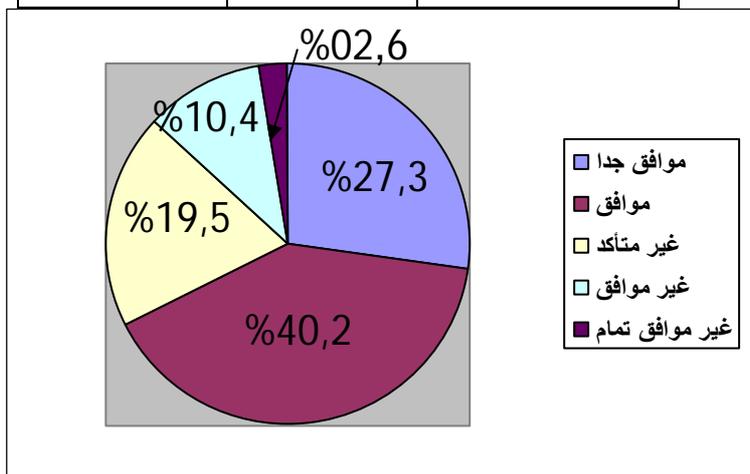
النسبة المئوية	العدد	العينة الإحتمالات
45,5 %	35	دائما
24,7 %	19	غالبا
27,2 %	21	أحيانا
01,3 %	01	نادرا
01,3 %	01	إطلاقا
100 %	77	المجموع

تفيد المعطيات الكمية الواردة في الجدول (08) و الموضح لمدى إلتزام العمال باللوائح التنظيمية المعتمدة في المؤسسة، أن 35 عاملا بنسبة 45,5 % يقرون بالإلتزام باللوائح التنظيمية بصفة دائمة، و 21 عاملا بنسبة 27,2 % يقرون بأن إلتزامهم باللوائح التنظيمية يكون من حين لآخر، و 19 عاملا بنسبة 24,7 % يقرون بأنهم في الغالب يلتزمون باللوائح التنظيمية، في حين يقر فرد واحد بنسبة 01,3 % بأنه نادرا ما يلتزم باللوائح التنظيمية و كذلك فرد واحد بنسبة 01,3 % يقر بأنه لا يلتزم إطلاقا.محتوى اللوائح التنظيمية.

و هذا ما يعكس حرص العمال على الإلتزام بمحتوى اللوائح التنظيمية و إحترامها هذا ما أكدته أيضا بعض المقابلات التي أجريناها مع المبحوثين، بحيث يعتبر معظم العمال أن الإلتزام باللوائح التنظيمية شرط ضروري لسير العمل داخل المؤسسة بطريقة جيدة و منظمة، كما ن درجة إلتزام العمال تبين درجة إنضباطهم.

الجدول رقم (09): تطبيق اللوائح التنظيمية و إنجاز العمل في المواعيد:

النسبة المئوية	العدد	العيننة الإحتمالات
% 27,3	21	موافق جدا
% 40,2	31	موافق
%19,5	15	غير متأكد
% 10,4	08	غير موافق
% 02,6	02	غير موافق تماما
% 100	77	المجموع



الشكل (7): تطبيق اللوائح التنظيمية و إنجاز العمل في المواعيد

يبدو جليا من خلال المعطيات في الجدول (09) و الخاصة بتطبيق اللوائح التنظيمية و إنجاز العمل في المواعيد بأن 31 عاملا و نسبتهم 40,2 % موافقون على أن تطبيق محتوى اللوائح التنظيمية يؤدي إلى إنجاز العمل في المواعيد، و 21 عاملا و نسبتهم 27,3 % يوافقون تماما عليها.

في المقابل هناك 15 عاملا و نسبتهم 19,5 % غير متأكدون من ذلك، و عاملين فقط و نسبتهم 2,6 % لا يوافقون على كون تطبيق اللوائح التنظيمية يؤدي إلى إنجاز العمل في المواعيد المحددة.

حل العمال و نسبتهم 40,3 % و 27,3 % يؤكدون على أن تطبيق اللوائح التنظيمية يؤدي إلى إنجاز العمل في المواعيد المحددة، حيث يقر معظمهم على أن إتباع و تطبيق محتوى اللوائح التنظيمية يساعد العامل على تنظيم وقته و عمله و عدم الوقوع في بعض المشاكل التي تؤدي إلى عرقلة العمل، كذلك فإن هذا يساعد على كسب ثقة المشرف و تحمل المسؤولية و هذا ما يساعد على إتمام العمل في الوقت المحدد له.

الجدول رقم (10): وضوح التعليمات و الأوامر :

النسبة المئوية	العدد	العينة الإحتمالات
18,1 %	14	السرعة في إنجاز العمل
24,7 %	19	الدقة
03,9 %	03	زيادة الأداء
22,1 %	17	إنجاز العمل في المواعيد
31,2 %	24	التحكم في العمل
100 %	77	المجموع

يتضح من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول (10) و الخاص بوضوح التعليمات و الأوامر أن:

24 فردا بنسبة 31,2 % يقرون بأن وضوح التعليمات و الأوامر يؤدي إلى التحكم في العمل، و 19 فردا بنسبة 27,7 % يقرون بأن وضوح التعليمات و الأوامر يزيد من الدقة في إنجاز المهام، في حين 17 فردا بنسبة 22,1 % يقرون أن وضوحها يؤدي إلى إنجاز العمل في المواعيد المحددة و 14 فردا بنسبة 18,1 % يقرون بأن وضوحها يؤدي إلى السرعة في إنجاز المهام.

يؤكد فراد العينة على أن وضوح التعليمات و الأوامر يؤدي إلى التحكم في العمل، و هذا لأن وضوحا يساعد على القضاء على معيقات عملية الإتصال بين المشرفين و العمال، و الإتمام بواجبات كل عامل إتجاه مؤسسته و عمله، و هذا ما يؤدي إلى التحكم أكثر في العمل و الدقة في إنجازها، و هذا ما يؤدي إلى زيادة الأداء و تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها، ما يسهل على المشرف القيام بعمله في أكمل وجه.

ثانياً: تنفيذ القوانين و السرعة في إنجاز العمل:

أكدت مختلف الدراسات السابقة والواردة في الفصل الثاني من الدراسة الراهنة على دور تنفيذ القوانين في إنجاز العمل بسرعة ، وهذا لأن تنفيذ القوانين يحد من نسبة المشاكل بين العمال و الإدارة .

مما ينعكس إيجاباً على سير العمل ، ويؤدي إلى السرعة في إنجاز المهام. وعليه ومن خلال المعطيات الميدانية المستقاة من المؤسسة محل الدراسة ، والتي تحصلنا عليها من خلال التريص الميداني يمكن الإشارة إلى نوع من الإرتباط بين تنفيذ القوانين والسرعة في إنجاز العمل يؤكد ما جاءت به النظريات السابقة . وضمن هذا السياق يؤكد :

الجدول رقم (11): تنفيذ القوانين:

النسبة المئوية	العدد	العينة الإحتمالات
58,4 %	45	دائما
29,9 %	23	غالبا
09,1 %	07	أحيانا
01,3 %	01	نادرا
01,3 %	01	إطلاقا
100 %	77	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول (11) و الموضحة لـ: حرص العمال على تنفيذ القوانين 45 مبحوثا بنسبة 58,4 % يحرصون على تنفيذ القوانين بصفة دائمة و مستمرة، 23 مبحوثا بنسبة 29,9 % غالبا يحرصون على تنفيذ القوانين، و 07 أفراد بنسبة 09,1 % يحرصون على تنفيذ القوانين من حين لآخر.

و فرد بنسبة 01,3 % يقر بأنه نادرا ما يحرص على تنفيذ القوانين كما أن فرد واحد بنسبة 01,3 % يقر بأن لا يلتزم مطلقا بتنفيذ القوانين.

و هذا ما يؤكد حرص العمال على تنفيذ القوانين الصادرة عن المؤسسة بصفة دائمة و مستمرة إذ أن أكثر من نصف العينة يحرصون على تنفيذها، و هذا ما أكدته بعض المقابلات التي أجريناها مع بعض المبحوثين إذ يقرون بان تنفيذ القوانين واجب يلتزم به جميع الأفراد، كما أن الجميع في المركب مسؤول عن عمله، و يرى البعض الآخر أن تنفيذ القوانين يخدم مصلحة العامل أيضا إذ أن بعض القوانين وضعت لتضمن سلامة و أمن العامل في

المركب خاصة و أن نشاطه الإنتاجي هو تمبيع الغاز الطبيعي، فعدم الإلتزام بالقوانين يعرض الجميع للخطر،
خاصة في قسم الإنتاج الذي إنتقينا منه عينتنا.

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول (12) والموضح للعلاقة بين وضوح القوانين وتنفيذها نجد أن:

23,37% مبحوثا يقر ون بأن القوانين واضحة في الغالب كما أنهم يلتزمون بتنفيذها بصفة دائمة .

20,77% مبحوثا يقر ون بأن القوانين واضحة جدا ، وأنهم يلتزمون بتنفيذها بصفة دائمة

11,68% مبحوثا يؤكدون بأن القوانين واضحة في الغالب كما أنهم في الغالب يلتزمون بتنفيذها.

9,09% مبحوثا يقرون بأن القوانين واضحة جدا ، كما أنهم في الغالب يلتزمون بتطبيقها.

6,49% مبحوثا أفادوا أن القوانين واضحة إلى حد ما ، كما أنهم يلتزمون بتطبيقها دائما .

5,19% مبحوثا أفادوا بأن القوانين واضحة إلى حد ما ، وبأنهم في الغالب يلتزمون بتنفيذها.

3,89% مبحوثا أفادوا أن القوانين واضحة إلى حد ما ، وبأنهم أحيانا ما يلتزمون بتطبيقها.

3,89% مبحوثا أفادوا أن القوانين غير واضحة في الغالب ، وبأنهم يلتزمون بتطبيقها بصورة دائمة.

3,89% مبحوثا أفادوا أن القوانين غير واضحة إطلاقا ، وبأنهم يلتزمون بتطبيقها بصفة دائمة .

2,59% مبحوثا أفادوا أن القوانين غير واضحة في الغالب ، كما أنهم في الغالب يلتزمون بتنفيذها.

ونفس النسبة كذلك تؤكد أن القوانين غير واضحة في الغالب ، كما أنهم يلتزمون بتطبيقها من حين إلى الآخر.

1,29% مبحوثا أفادوا أن القوانين واضحة جدا ، كما أنهم يلتزمون بتطبيقها أحيانا فقط .

1,29% مبحوثا أفادوا القوانين غير إطلاقا ، كما أنهم في الغالب يلتزمون بتطبيقها .

1,29% مبحوثا أفادوا القوانين واضحة جدا ، كما أنهم لا يلتزمون بتطبيقها إطلاقا.

وعلى أساس هذه البيانات الكمية والنسب المئوية نلاحظ أن هناك علاقة بين مدى وضوح القوانين وتنفيذها من طرف العمال . وللتأكد من وجود هذه العلاقة قمنا بحساب χ^2 فوجدناها تساوي 34,72 ، وبالرجوع إلى الجداول الإحصائية نجد أن قيمة χ^2 عند درجة حرية 16 وعند مستوى ثقة 99% تساوي 32 ، وعليه يمكن القول أن هناك علاقة بين مدى وضوح القوانين ومدى تطبيقها . وللتأكد من قوة هذه العلاقة قمنا بحساب ϕ فوجدناها تساوي 0,70 وعليه فالعلاقة قوية بين المتغيرين .

الجدول رقم (13): الصرامة في تطبيق القوانين و الأداء:

النسبة المئوية	العدد	العينة الإحتمالات
46,8%	36	موافق جدا
35,1%	27	موافق
10,3%	08	موافق إلى حد ما
07,8%	06	غير موافق
100%	77	المجموع

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (13) و الخاصة بتطبيق القوانين و زيادة الأداء بأن:

36 فرا بنسبة 46,8% يوافقون تماما بأن الصرامة في تطبيق القوانين تزيد من نسبة الأداء، و 27 فردا بنسبة

35,1% يوافقون بأن الصرامة في تطبيق القوانين تزيد من نسبة الأداء، في حين 08 أفراد بنسبة 10,3%

يوافقون إلى حد ما على أن الصرامة في تطبيق القوانين تزيد من الأداء، و 06 أفراد بنسبة 7,8% لا يوافقون على أن الصرامة في تطبيق القوانين يزيد من الأداء.

و تعكس هذه البيانات مدى تأثير الصرامة في تطبيق القوانين على زيادة الأداء حيث يؤكد معظم العمال في مقابلاتنا لهم على أن درجة الرسمية في العمل و الصرامة من الأساليب الرقابية التي تجعل العامل أكثر التزاما و إهتماما بالعمل مما يؤدي إلى زيادة كفاءة العامل و ارتفاع مستوى الأداء المقدم.

الجدول رقم (14): تنفيذ القوانين و السرعة في إنجاز العمل:

النسبة المئوية	العدد	العينة الإحتمالات
36,4%	28	يساهم بدرجة كبيرة جدا
36,4%	28	يساهم بدرجة كبيرة
22,1%	17	يساهم بدرجة محدودة
03,8%	03	لا يساهم
01,3%	01	لا يساهم مطلقا
100%	77	المجموع

تبين المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (14) و الخاصة بتطبيق القوانين و سرعة إنجاز العمل على أن:

28 فردا بنسبة 36,4% يؤكدون على أن تنفيذ القوانين يساهم بدرجة كبيرة جدا سرعة إنجاز العمل و نفس

النسبة كذلك توافق على أن تنفيذ القوانين يساهم بدرجة كبيرة في السرعة في إنجاز الأعمال، في حين 17

فردا بنسبة 22,1% يقرون بأن تنفيذ القوانين يساهم بدرجة محدودة في سرعة إنجاز العمل و 03 أفراد بنسبة

3,8% يرون بأن تنفيذ القوانين لا يساهم في سرعة إنجاز العمل و فرد واحد بنسبة 1,3% يرى بأن تنفيذ القوانين لا يساهم مطلقا في إنجاز الأعمال.

و هذا ما يعكس حرص المؤسسة على تنفيذ القوانين و كذلك إهتمامها بالسرعة في إنجاز المهام لهذا نجد درجة الإنضباط عالية، فمعظم أفراد العينة يعتبرون تنفيذ القوانين أكبر عامل يؤثر على إنجاز العمل لأن عدم إتباع القوانين يخلق مشاكل بين المشرفين و العمال و حلها يستلزم وقتا معيناً و هذا الأخير يعطل سير العمل و إنجاز العمل في المواعيد المحددة و عرقلتها، بينما تنفيذ القوانين يجعل المؤسسة تتفادى هذه المشاكل مما يؤدي إلى السرعة في إنجاز العمل في الوقت المحدد و غيرها، و إنما يراقب المشرف جميع هذه الجوانب دون استثناء و لكنه يركز على ما يعتبره أهم.

الجدول رقم (15): تطبيق أوامر المشرف:

النسبة المئوية	العدد	العينة الإحتمالات
70,1 %	54	دائما
27,3 %	21	غالبا
02,6 %	02	أحيانا
100 %	77	المجموع

أوضحت الدلائل الإحصائية الرقمية في الجدول (15) و الخاصة بتطبيق أوامر المشرف أن:

54 فردا بنسبة 70,1% يلتزمون بتطبيق أوامر مشرفهم في العمل بصفة دائمة و 21 فردا بنسبة 27,3% أكدوا إلتزامهم في الغالب بتطبيق أوامر المشرف و فردين بنسبة 2,6% أكدوا أنهم أحيانا يلتزمون بتطبيق أوامر مشرفهم، معظم المبحوثين 70,1% يؤكدون على حرصهم على تطبيق أوامر مشرفهم بصفة دائمة و

مستمرة و هذا ما يبين العلاقة الرسمية القائمة بين المشرف و العمال في العمل، كما يؤكد لنا بعض المبحوثين من خلال مقابلاتنا على عدم تطبيق أوامر المشرف يؤثر سلبا على سير العمل و على علاقة العامل بمشرفه خاصة و أن العامل يسعى إلى كسب ثقة مشرفه و تقديره ما يرفع معنوياته و يزيد من أدائه أكثر، كما أن إلتزام العمال بتطبيق أوامر مشرفهم يجنب الجميع الوقوع في بعض المشاكل مع المشرف و التي بطبيعة الحال تؤثر على سير عملية العمل، ما يؤدي إلى التأخير في إتمام العمل في الأوقات المحددة و ضعف أداء العامل.

ثالثا : الإنضباط و المسؤولية :

إن إنضباط العامل من أهم العوامل الدالة على إحساسه بالمسؤولية اتجاه العمل الذي يقوم به وإتجاه المؤسسة ، كما يعتبر من أهم المتغيرات التي تقوم عليها الرقابة التنظيمية ، فمن خلال ما تعرضنا له في الفصول النظرية يبدو جليا أن الرقابة تركز في أساسها على التوصل لمدى إنضباط العامل ومدى إلتزامه ، وهذا بقياس و تقييم أداء العامل ، وباعتبار أن الإنضباط من أهم العوامل التي تؤدي لزيادة الأداء و التحكم في العمل. فإن المعطيات الميدانية ترى وجود نوع من الربط بين إنضباط العمال و إحساسهم بالمسؤولية الذي يؤدي إلى التحكم في العمل وهذا ما يمكن التأكد منه من خلال هذه الجداول :

الجدول رقم (16): المواظبة على الحضور في الأوقات المحددة:

النسبة المئوية	العدد	العينة الإحتمالات
98,7 %	76	نعم
01,3 %	01	لا
100 %	77	المجموع

تبين البيانات الكمية الواردة في الجدول (16) و الموضح لمواظبة العمال على الحضور في الأوقات المحددة على أن:

كل أفراد العينة بنسبة 98,7% ما عدا فرد واحد بنسبة 1,3% يواظبون على الحضور إلى العمل في الأوقات المحددة، و هذا ما يبين إنضباط العمال و تحملهم للمسؤولية و حرصهم على الحضور للعمل في الوقت المحدد و عدم التأخر، كما أن طبيعة العمل بالمناوبة تستدعي عدم التأخر لأن التأخر يؤثر على نشاط المؤسسة حيث أن كل عمل يؤدي بدقة، إضافة إلى أن المشرفون يراقبون حضور العمال في الأوقات المحددة للعمل.

الجدول رقم (17): الإجراءات المتخذة في حالة غياب العمال:

النسبة المئوية	العدد	العينة الإحتمالات
05,2%	04	عقوبة
20,8%	16	إنذار كتابي
49,3%	38	إنذار شفوي
14,3%	11	إستمارة
10,4%	08	لا شيء
100%	77	المجموع

تظهر المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول (17) كيفية تعامل المشرف مع العمال في حالة غيابهم فنجد أن:

38 فردا بنسبة 49,3% أفادوا بأنهم في حالة غيابهم يوجه لهم مشرفهم إنذار شفوي و 16 فردا بنسبة

20,8% أفادوا بأنهم في حالة غيابهم يوجه لهم المشرف إنذار كتابي، و 11 فردا بنسبة 14,3% أكدوا أنهم

في حالة غيابهم فإن الإجراء المتخذ هو ملء إستمارة إستفسار، و 8 أفراد بنسبة 10,4% يقرون بأن المشرف لا يستخدم معهم أي إجراء و 4 أفراد بنسبة 5,2% يأكدون أنهم يتعرضون للعقوبة في حالة تغييبهم.

إن معظم الأفراد بنسبة 49,3% يوجه لهم إنذار شفوي فقط أثناء غيابهم أي أن المشرف يستفسر منهم شفويا و لا يتخذ معهم أي إجراء رسمي، خاصة و أن جميع العمال أثناء غيابهم يقدمون مبرر فعلي لغيابهم، هذا ما أكده لنا الباحثين حيث لا يوجد أي غياب بدون مبرر و أما المشرف فيوجه العقوبة للأفراد الغير المهتمين و الذي يكررون الغيابات بصفة دائمة و لا يحرصون على عملهم فالإجراء المتخذ هنا يتخذ من طرف المشرف و هو الذي يحدد نوع الإجراء الذي يتناسب مع العامل الغائب.

الجدول رقم (18): رقابة المشرف:

النسبة المئوية	العدد	العينة الإحتمالات
46,8 %	36	دائما
27,2 %	21	غالبا
19,5 %	15	أحيانا
03,9 %	03	نادرا
02,6 %	02	إطلاقا
100 %	77	المجموع

تبين البيانات الإحصائية الواردة في الجدول (18) الخاص برقابة المشرف أن:

36 فردا بنسبة 46,8% يقرون بأن مراقبة مشرفهم للعمل تكون بشكل دائم و مستمر و 21 فردا بنسبة

27,2% يقرون بأن مشرفهم غالبا ما يقوم بمراقبتهم.

15 فردا بنسبة 19,5% يقرون بأن مراقبة مشرفهم للعمل تكون من حين لآخر.

و 03 أفراد بنسبة 3,9% يقرون بأن مشرفهم في العمل لا يقوم بمراقبتهم إلا في أوقات نادرة.

و فردين فقط يقرون بأن المشرف لا يراقبهم إطلاقا.

و هذا ما يعكس حرص المشرف المباشر على عمل العمال و أدائهم من خلال الرقابة المكثفة و المستمرة لهم بغية تحقيق أهداف المؤسسة، و ذلك لضرورة و أهمية العمل الذي تقدمه المؤسسة للمجتمع و كذلك للإقتصاد الوطني، فضلا عن رغبة المشرف في الترقية إلى مناصب أعلى، كما يولد إهتمام و حرص الرئيس على العمل لدى العمال شعورا بأهمية ذلك العمل، و بالتالي تحفيز العمال على الإهتمام أكثر بذلك العمل و الإرتباط به. و عليه يمكن أن نستنتج أن النمط الرقابي السائد في المؤسسة هو الرقابة الدائمة أو اللصيقة أي التي يتابع فيها المشرف العمال بصفة مستمرة و دائمة.

الجدول رقم (19): أسس الرقابة:

العينة الإحتمالات	العدد	النسبة المئوية
مراقبة الحضور	12	15,6 %
مراقبة أداء العمل	40	51,9 %
الإلتزام بأوقات العمل	12	15,6 %
إنجاز العمل في المواعيد	13	16,9 %
المجموع	77	100 %

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول (19) الموضحة للجوانب التي يتركز عليها المشرف في متابعته للعمال تبين أن:

40 فردا بنسبة 51,9% أفادوا أن المشرف يتابعهم من خلال مراقبة أدائهم للعمل.

12 فردا بنسبة 15,6% أفادوا أن المشرف يراقب إلتزامهم بأوقات العمل و نفس النسبة كذلك أفادت أن المشرف يراقبهم من خلال حضورهم.

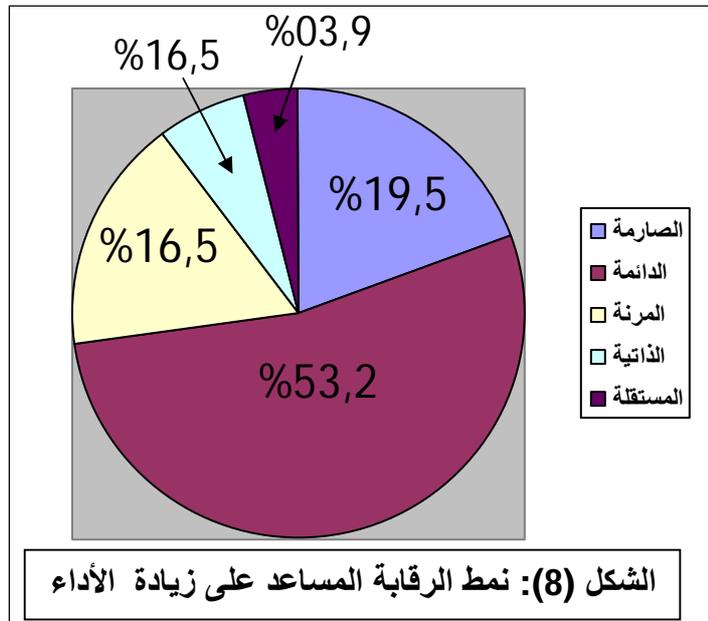
و 13 فردا بنسبة 16,9% يفيدون أن المشرف يراقب إنجاز الأعمال هل تم في المواعيد أم لا.

و هذا ما يعكس تركيز المشرف على الأداء و إعتبره أهم شيء تعتمد عليه المؤسسة حيث تظهر من خلاله مدى إلتزام العمال بإنجاز مسؤولياتهم و واجباتهم وفق معطيات العمل المحددة، و باعتباره أيضا المحرك الأساسي لعملية الإنتاج.

و مراقبة الأداء كذلك هو الجانب الرئيسي الذي تعتمد عليه عملية الرقابة و هذا ما أكدته أيضا بعض المقابلات التي أجريناها مع المشرفين حيث يعتبر كل مشرف بأن مراقبة أداء العامل تمكنه من الوقوف على مواطن الضعف في العمل و إكتشاف الإنحرافات و الأخطاء التي تؤثر على إنتاج المؤسسة و كذلك تؤدي إلى عرقلة تحقيق أهدافها، كما يؤكد المشرفين على أن مراقبة أداء بنسبة كبيرة لا يعني عدم الإهتمام بباقي الجوانب كالحضور و إنجاز العمل في الوقت المحدد.

الجدول رقم (20): نمط الرقابة المساعد على زيادة الأداء:

النسبة المئوية	العدد	العينة الإحتمالات
% 19,5	15	الصارمة
% 53,2	41	الدائمة
% 16,9	13	المرنة
% 06,5	05	الذاتية
% 03,9	03	المستقلة
% 100	77	المجموع



تبين البيانات الكمية الواردة في الجدول (20) و الخاص بنمط الرقابة المساعد على زيادة الأداء بأن:

41 فردا بنسبة %53,2 يرون بأن الرقابة الدائمة تساهم في زيادة الأداء و 15 فردا بنسبة %19,5 يرون

بأن الرقابة الصارمة هي التي تساهم في زيادة الأداء و 13 فردا بنسبة %16,5 يرون بأن الرقابة المرنة تساهم

في زيادة الأداء.

في حين 5 أفراد بنسبة 06,5% يرون بأن الرقابة الذاتية هي التي تساهم في زيادة الأداء و 03 أفراد بنسبة 3,9% يرون بأن الرقابة المستقلة تساهم في زيادة الأداء.

و يبدووا جليا أن معظم العمال بنسبة 53,2% يفضلون الرقابة الدائمة لأنها تساهم في زيادة الأداء لكونها تسمح بمتابعة الأعمال بصورة وتساعد المشرف على الوقوف أكثر على نقاط القوة و الضعف في العمل و التعرف على العمال أكثر و الإحتكاك بهم، مما يسمح برفع الروح المعنوية لهم و إحساسهم بالإستقرار من جهة، و من جهة أخرى يؤكد لنا بعض العمال في المقابلات التي أجريت بالمركب على أن الرقابة الدائمة تمكن المشرف من معرفة العمال غير الملتزمين أثناء أدائهم للعمل، مما يضطره إتخاذ الأساليب اللازمة معهم، لهذا نجد البعض يفضل الرقابة الصارمة و التي تناسب هذه الفئة من العمال.

تمهيد :

بعدها تعر ضنا في الفصول النظرية الثلاثة السابقة إلى الإشكالية و الأهداف و قمنا بصياغة فروضا للدراسة ، بناء على مختلف النظريات المتعلقة بالرقابة التنظيمية وعلاقتها بالأداء في سياق عرض لأهم الدراسات و الأبحاث الميدانية التي أجريت حول متغيري الدراسة ، وما تضمنته من حقائق حول الأهمية البالغة لتحديد الأدوار التنظيمية و علاقتها بزيادة الفعالية ، لهذا نحاول في هذا الفصل تحليل المعطيات التي جمعناها من مر كب تجميع الغاز الطبيعي بغرض التأكد من الصدق الإمبريقي للفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها أن هناك علاقة ذات دلالة بين تحديد الأدوار التنظيمية و الفعالية التنظيمية ، حيث تمت المعالجة الإحصائية للمتغيرين من خلال :

تقسيم العمل و إتقانه ، التخصص و الرضا ، ودور المشرف في إستقرار العامل.

و بعد تبويب إجابات العينة في جداول إحصائية، قمنا بتحليل هذه البيانات الكمية التي دارت حول المتغيرات المذكورة سابقا، والتي جاءت على النحو التالي:

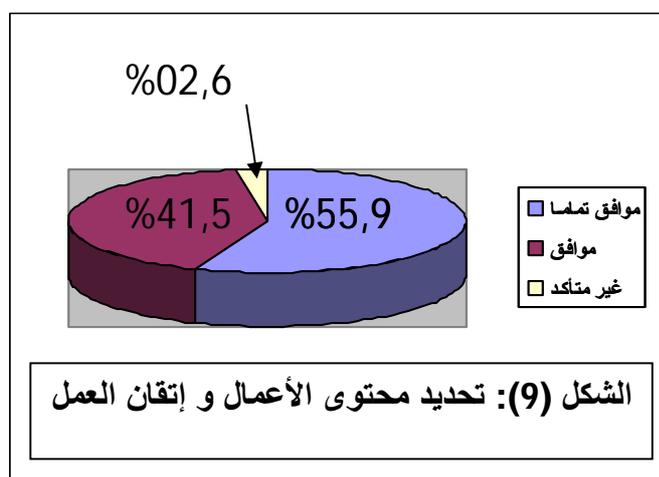
أولا : تقسيم العمل و إتقانه :

هناك مقولة متداولة في أدبيات التنظيم ومفادها أن تقسيم العمل يحدد مجرى الأداء و الإنجاز ، كما تهدف

الرقابة التنظيمية في المؤسسات إلى التأكد من إتزام المؤسسة بتقسيم العمل، لدوره الهام في إتقان العمل و زيادة الأداء وهذا ما تشير إليه البيانات الميدانية المستقاة من المركب حيث تؤكد:

الجدول رقم (21): تحديد محتوى الأعمال و إتقان العمل:

النسبة المئوية	العدد	العينة الإحتمالات
% 55,9	43	موافق تماما
% 41,5	32	موافق
% 02,6	02	غير متأكد
% 100	77	المجموع



تكشف المعطيات الكمية في الجدول (21) و المتعلق بدور تحديد محتوى الأعمال في إتقان العمل أن:

43 عاملا بنسبة %55,9 من حجم مجتمع البحث يوافقون تماما على أن تحديد محتوى الأعمال يؤدي إلى

إتقان العمل و 32 عاملا بنسبة %41,5 يوافقون على أن كذلك على هذا بينما نجد فردين فقط بنسبة

%02,6 من أفراد العينة غير متأكدين من أن تحديد محتوى العمل يؤدي إلى إتقان العمل.

نلاحظ أن كل أعضاء العينة تقريبا يوافقون على أن تحديد محتوى الأعمال يؤدي إلى إتقان العمل حيث أن هذا

يساعد على إطلاع العامل أكثر بواجبات أعماله و معرفة دوره الرئيسي و هذا ما يجعل العامل مسؤولا بصفة

تامة عن عمله و هذا ما يؤكد لنا بعض المشرفين من خلال المقابلات التي أجريناها في المركب حيث أن تحديد محتوى الأعمال يبين لكل عامل ما يجب أن يقوم به و هذا ما يسهل على المشرف عملية الرقابة حيث أن المشرف يعتمد من خلال محتوى الأعمال على تقييم العمال بصفة واضحة و مبنية على أسس منطقية

الجدول رقم (22): تقسيم العمل:

النسبة المئوية	العدد	العينة الإحتمالات
% 89,6	69	نعم
% 10,4	08	لا
% 100	77	المجموع

تبين المعطيات الواردة في الجدول (22) و المتعلقة بدور تقسيم العمل في الرقابة على أن:

69 فردا بنسبة %89,6 أكدوا أن تقسيم العمل يساعد على رقابة العمل أكثر بينما 08 أفراد و نسبتهم

%10,4 أكدوا أن تقسيم العمل لا يؤدي إلى الرقابة.

لقد أبرزت هذه البيانات أن تقسيم العمل يساعد في رقابة العمل حيث أن تقسيم العمل يعتبر أحد أهم الركائز التي تعتمد عليها الرقابة، حيث أن تحديد مهمة كل فرد تجعل الفرد يراقب عمله بصفة مستمرة دون أن ينتظر المشرف أي أن هذا يسمح بظهور الرقابة الذاتية للعمل، كما أن المراقبة الذاتية للعمل تجنب الوقوع في الأخطاء و تجعل العامل يركز على مهمة معينة بينما يكون هدف العمال نحو المؤسسة واحد.

الجدول رقم (23): إسهامات تقسيم العمل:

النسبة المئوية	العدد	العينة الإحتمالات
33,8 %	26	إنجاز العمل في وقته
28,6 %	22	التحكم في العمل
25,9 %	20	إتقان العمل
11,7 %	09	تنظيم العمل
100 %	77	المجموع

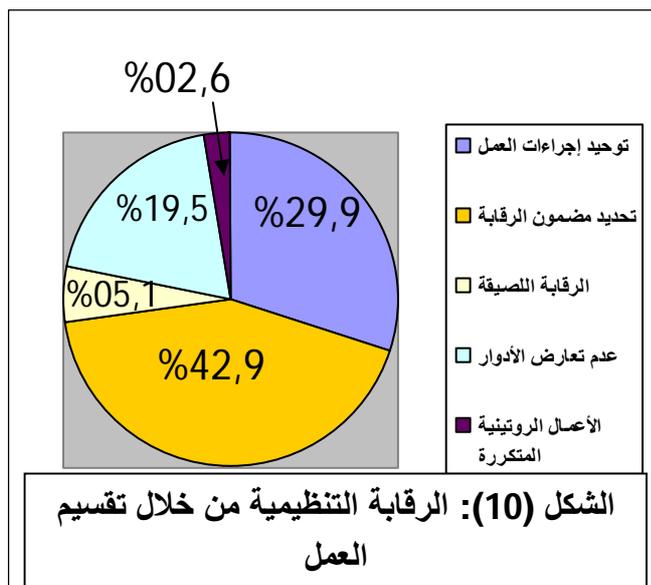
كشفت الدراسة الميدانية من خلال الأرقام الواردة في الجدول (23) و الخاصة بتقسيم العمل ودوره في المؤسسة على أن:

26 فردا بنسبة 33,8% يقرون بأن تقسيم العمل يؤدي إلى إنجاز العمل في وقته، في حين 22 فردا بنسبة 28,6% يقرون بأن تقسيم العمل يؤدي إلى التحكم في العمل، بينما يقر 20 فردا بنسبة 25,9% على أن تقسيم العمل يؤدي إلى إتقان العمل، في حين 09 أفراد بنسبة 11,7% يؤكدون بأن تقسيم العمل يؤدي إلى تنظيم العمل.

يبدوا جليا أن العمال يؤكدون على تقسيم العمل يساعد على إنجاز العمل في وقته و هذا ما أكدته أيضا بعض المقابلات التي أجريت مع العمال حيث يرى معظمهم أن تقسيم العمل يساعد على إنجاز العمل في وقته بحيث أن إلتزام كل فرد بعمل و وظيفة محددة تجعله يتحكم فيها أكثر مما يؤدي إلى إنجاز العمل في وقته المحدد، كما نجد أن أعضاء العينة يركزون على أن تقسيم العمل يؤدي إلى إتقان العمل و التحكم فيه بنسب متفارقة.

الجدول رقم (24): تقسيم العمل و الرقابة التنظيمية:

النسبة المئوية	العدد	العينة الإحتمالات
% 29,9	23	توحيد إجراءات العمل
% 42,9	33	تحديد مضمون الوظيفة
% 05,1	04	الرقابة اللصيقة
% 19,5	15	عدم تعارض الأدوار
% 02,6	02	الأعمال الروتينية المتكررة
% 100	77	المجموع



تكشف المعطيات الإحصائية في الجدول (24) و الخاصة بتقسيم العمل و الرقابة التنظيمية أن:

33 فردا بنسبة %42,9 أفروا أن تقسيم العمل يزيد من عملية الرقابة من خلال تحديد مضمون الوظيفة، و

23 فردا بنسبة %29,9 يقرون بأن تقسيم العمل يزيد من الرقابة من خلال توحيد إجراءات العمل، و 15

فردا بنسبة %19,5 يقرون بأن تقسيم العمل يزيد من الرقابة التنظيمية من خلال عدم تعارض الأدوار، بينما

04 أفراد بنسبة %05,1 يقرون بأن تقسيم العمل يزيد من الرقابة التنظيمية من خلال الرقابة اللصيقة، و

فردين فقط بنسبة 02,6% يقرون أن تقسيم العمل يزيد من الرقابة التنظيمية من خلال الأعمال الروتينية المتكررة.

ثانيا : التخصص الوظيفي و الرضا:

أكدت أغلب الدراسات الميدانية أهمية العلاقة القائمة بين التخصص و الرضا إذ أن تخصص العامل في العمل المسند إليه يخلق لديه الإحساس بالرضا ، مما يؤدي إلى زيادة أدائه و تنمية قدراته الفنية و التقنية ، كما يؤدي إلى الرقابة الذاتية للعمل وهذا من خلال تجنب العامل الوقوع في الأخطاء و حرصه على إتمام عمله على أكمل وجه. و سنحاول إختبار هذه العلاقة بالإستناد إلى الشواهد الواقعية التي جمعناها من ميدان الدراسة.

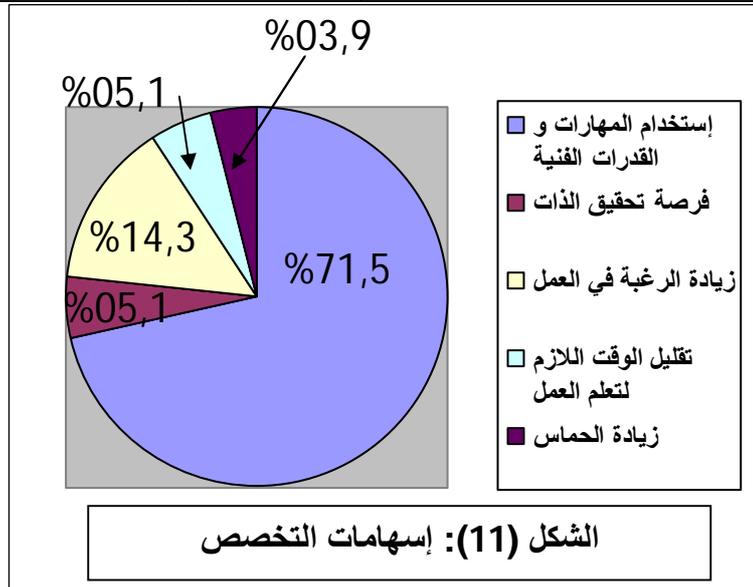
الجدول رقم (25): التخصص:

النسبة المئوية	العدد	العينة الإحتمالات
93,5 %	72	نعم
06,5 %	05	لا
100 %	77	المجموع

تبين الشواهد الكمية المبينة في الجدول (25) و الخاص بتخصص العامل في وظيفته أن كل أعضاء العينة بنسبة 93,5% ما عدا 05 أفراد بنسبة 06,5% يفيدون أنهم متخصصون في الوظيفة التي يشغلونها و هذا ما يبين أن المؤسسة تراعي التخصص في العمل و هذا ما أكده لنا العمال في مقابلاتنا لهم حيث أن نشاط المؤسسة يفرض ضرورة توفر التخصص و خاصة في قسم الإنتاج الذي يسير فيه العمل بدقة عالية، و عدم التخصص يشكل خطرا على المركب بأكمله.

الجدول رقم (26): إسهامات التخصص:

النسبة المئوية	العدد	العينة الإحتمالات
% 71,5	55	إستخدام المهارات و القدرات الفنية
% 05,1	04	فرصة تحقيق الذات
% 14,3	11	زيادة الرغبة في العمل
% 05,1	04	تقليل الوقت اللازم لتعلم العمل
% 03,9	03	زيادة الحماس
% 100	77	المجموع



يفيد التحليل الإحصائي للبيانات الرقمية الواردة في الجدول (26) المتعلق بـ: إسهامات التخصص أن:

55 مبحوثا بنسبة %71,5 يقرون بأن إتفاق العمل مع التخصص يؤدي إلى استخدام المهارات و القدرات

الفنية و 11 فردا بنسبة %14,3 يقرون بأن إتفاق العمل مع التخصص يزيد فرصة تحقيق الذات و يقر 04

أفراد بنسبة 05,1% بأن إتفاق العمل مع التخصص يزيد من فرصة تحقيق الذات و نفس النسبة تؤكد بأن هذا يؤدي إلى تقليل الوقت اللازم لتعلم العمل، بينما 03 أفراد بنسبة 03,9% يقرون بأن إتفاق العمل مع التخصص يؤدي إل زيادة الحماس.

و يبدووا جليا أن معظم الباحثين يؤكدون على أن إتفاق عملهم مع التخصص يزيد من استخدامهم للمهارات و القدرات الفنية، حيث أن التخصص يزيد من قدرة العامل على التحكم في عمله حيث يكون على دراية تامة بجميع أجزائه و هذا ما يؤكده بعض الباحثين في مقابلاتنا لهم إذ يعتبرون التخصص في العمل من أهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسة و هي المحور و تعتمد عليه في تحقيق أهدافها، كما أن تخصص العامل في عمله يجعله يرغب فيه أكثر، و هذا ما يدفع العامل إلى استخدام جميع مهاراته و قدراته في أدائه لعمله، و يجعله يسعى دائما للإبداع فيه، و هذا ما يؤدي إلى شعور العامل بالرضا عن عمله و هذا ما سيؤكدده الجدول التالي.

الجدول رقم (27): التخصص و الرضا:

النسبة المئوية	العدد	العينة الإحتمالات
62,3 %	48	يساهم بدرجة كبيرة جدا
35,1 %	27	يساهم بدرجة كبيرة
02,6 %	02	يساهم بدرجة محدودة
100 %	77	المجموع

تبين المعطيات الكمية الواردة في الجدول (27) و الخاصة بالتخصص و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي على

أن:

48 فردا بنسبة 62,3% يقرون بأن التخصص يساهم بدرجة كبيرة جدا في تحقيق الرضا و 27 فردا بنسبة 35,1% يقرون بأن التخصص يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الرضا و فردين فقط بنسبة 2,6% يقرون بأن التخصص يساهم بدرجة محدودة في تحقيق الرضا.

و كما يبدو فإن كل العمال يؤكدون على أن التخصص يساهم في تحقيق الرضا و هذا لأن التخصص في العمل يزيد من استخدام العامل لقدراته و مهاراته كما بينه الجدول (25) و هذا ما يؤدي إلى إحساس العامل بالإستقرار و الرضا في العمل لأن التخصص يجعل العامل يسعى دائما إلى أداء عمله بصورة جيدة.

الجدول رقم (28): التخصص و تجنب الوقوع في الأخطاء:

النسبة المئوية	العدد	العينة الإحتمالات
74,1 %	57	نعم
09,1 %	07	لا
16,8 %	13	أحيانا
100 %	77	المجموع

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول (28) و الخاصة بالتخصص و تجنب الوقوع في الأخطاء على أن:

57 فردا بنسبة 74,1% يقرون بأن التخصص يجنبهم الوقوع في الخطأ و 13 فردا بنسبة 16,8% يقرون بأن التخصص أحيانا ما يجنبهم الوقوع في الأخطاء، و 07 أفراد بنسبة 9,1% يقرون بأن التخصص لا يجنبهم الوقوع في الأخطاء.

يؤكد معظم أعضاء العينة على أن التخصص يجنب الوقوع في خطأ أثناء العمل و هذا ما وافق عليه المبحوثين في مقابلاتنا لهم حيث أن التخصص في العمل يساعد العامل على تقديم كل مكتسباته التي تفيد الوظيفة التي يشغلها و اكتساب مهارات جديدة من خلال الدورات التدريبية التي يقيمها المركب.

الجدول رقم (29): الإستعانة بالمشرف في حالة التعرض لمشاكل:

النسبة المئوية		العدد	العينة	
النسب المئوية	العدد		الإحتمالات	
% 72,7	% 67,5	52	نعم	نعم
	% 05,2	04	لا	
% 27,2	% 27,2	21	لا	
% 100	% 100	77	المجموع	

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول (29) نجد أن:

أغلب أفراد العينة بنسبة %72,7 يقرون بمواجهة الصعوبات و المشاكل أثناء العمل، و منهم %67,5 من مجموع الفئة المبحوثة بالمشرف في هذه الحالة، في حين %05,2 لا يستعينون بمشرفيهم، في حين نجد أن %27,2 من أفراد العينة يقرون بأنهم لا تواجههم مشاكل أثناء العمل.

و يرجع هذا التباين في النسب إلى نوع الأعمال التي يقوم بها العمال، و خاصة في قسم الإنتاج حيث أن كل الأعمال تتم بدقة، ويتعرض العمال إلى مشاكل من وقت لآخر و هذا ما أكدده لنا بعض العمال في مقابلاتنا معهم، حيث أكدوا أنهم يتعاملون مع أجهزة و آلات و كل خلل فيها يؤثر سلبي على سير المؤسسة، لهذا يلجأ معظمهم للإستعانة بمشرفيهم و هذا لكونه المسؤول الأول، و هذا ما يبين إنتشار روح التعاون داخل المركب بين العمال و المشرفين.

ثالثا : دور المشرف :

إن للمشرف دورا رئيسيا في تنظيم العمل بالمؤسسة من حيث مراقبة الأداء وتقييمه ، كما أنه المسؤول الأول في متابعة العمال في إلتزامهم بالقوانين و الإجراءات ، ومدى إنضباطهم في العمل ،لذلك فقد حرصنا على إبراز دوره منذ بداية هذه الدراسة وسنحاول في هذا العنصر التوصل إلى أهم المبادئ التي يلتزم بها المشرف في المؤسسة ومدى إحساس العمال بالإستقرار في وجوده ، وهذا ما ترهنه المعطيات الميدانية التالية:

الجدول رقم (30): دور المشرف:

النسبة المئوية	العدد	العينة الإحتمالات
% 46,8	36	موافق جدا
% 44,1	34	موافق
% 06,5	05	غير متأكد
% 02,6	02	غير موافق
% 100	77	المجموع

تفيد البيانات الإحصائية الواردة في الجدول (30) و الخاص بدور المشرف في العمل إلى أن:

36 فردا بنسبة %46,8 يقرون موافقتهم التامة على أن المشرف دور رئيسي في سير العمل، و 34 فردا بنسبة %44,1 يوافقون على أن للمشرف دور رئيسي في العمل، و 5 أفراد بنسبة %06,5 غير متأكدين من أن للمشرف دور رئيسي في العمل، و فردين فقط بنسبة %02,6 لا يوافقون على أن للفرد دور رئيسي في العمل.

و يبدووا جليا من خلال هذا أن معظم المبحوثين يعتبرون المشرف شيء رئيسي و ضروري لسير العمل، و هذا لما يقوم به من مراقبة و توجيه و لما يقدمه المشرف من مساعدات أيضا، كما أن وجود المشرف أثناء العمل يجعله أكثر تنظيما.

الجدول رقم (31): زيارات المشرف:

النسبة المئوية	العدد	العينه الإحتمالات
19,5 %	15	دائما
33,8 %	26	غالبا
35,1 %	27	أحيانا
07,7 %	06	نادرا
03,9 %	03	إطلاقا
100 %	77	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول (31) و الموضحة لزيارات المشرف لعماله أثناء تأديتهم لعملهم تبين أن:

27 مبحوثا بنسبة 35,1% يقرون بأن زيارات مشرفهم تكون بين حين و آخر، 26 فردا بنسبة 33,8% يقرون بأن مشرفهم غالبا ما يقوم بزيارات لهم أثناء تأديتهم لعملهم.

و 15 فردا بنسبة 19,5% أقرروا بأن الزيارات التي يقوم بها مشرفهم تكون بشكل دائم و مستمر، في حين 07,7% أقرروا بأن رئيسهم نادرا ما يقوم بزيارتهم.

و 03,9% أقرروا بأن رئيسهم لا يقوم على الإطلاق بزيارتهم أثناء تأديتهم لعملهم.

و هذا ما يؤكد حرص المشرف على العمل و العمال، و مدى مراقبتهم لهم، و أنه لا يتغافل على زيارة عماله أثناء تأديتهم لأعمالهم بهدف ملاحظة سير عملية العمل بنفسه مباشرة، فزيارة المشرف لعماله أثناء تأديتهم لعملهم ترفع من روحهم المعنوية و تزيد من ارتباطهم بالعمل مما يؤدي إلى استقرارهم و هذا يؤثر إيجابا على العمل، و عليه يمكن أن نحدد نوعين من الزيارات التي يقوم بها المشرف لعماله أثناء تأديتهم للعمل وهي:

- الزيارات الدائمة و المستمرة.
- الزيارات الفجائية و تكون في أوقات غير معلومة و تتم من حين لآخر فمن خلال الزيارات المتكررة التي يقوم بها المشرف لعماله تتضح له العوائق و المشاكل التي يمكن أن تواجه العامل أثناء قيامه بعمله، خاصة في الوحدات الإنتاجية و هذا ما يساعد المشرف على تحديد الوقت اللازم لإنجاز العمل.

الجدول رقم (32): مشاركة المشرف عماله في العمل:

النسبة المئوية	العدد	العينة الإحتمالات
12,9 %	10	في كل الأعمال
07,8 %	06	إذا أخطأ العمال في العمل
38,9 %	30	إذا كان العمل صعبا
28,7 %	22	أحيانا
11,7 %	09	لا يشاركنا إطلاقا
100 %	77	المجموع

تبين المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (32) و الخاصة بمشاركة المشرف العمل أن:

30 فردا بنسبة 38,9% يقرون بأن مشرفهم يشاركهم العمل إذا كان العمل صعبا، و 22 فردا بنسبة 28,7% يقرون بأن مشرفهم يشاركهم في العمل من حين لآخر، و 12,9% أفادوا بأن مشرفهم يشاركهم في كل الأعمال، و 11,7% أفادوا بأن المشرف لا يشاركهم إطلاقا في العمل، و 07,8% أفادوا بأن المشرف يشاركهم إذا أخطئوا فقط.

و هذا ما يعكس الرغبة القوية للمشرف في تدريب العمال و حثهم على العمل الجماعي القائم على التعاون بينه و بين العمال من جهة و بين العمال ذاتهم من جهة أخرى، و ذلك بهدف تحسين الأداء و الرفع من معدله خاصة في الأعمال الروتينية البسيطة و التي يستطيع العمال أداء أعمالهم بمفردهم دون الحاجة إلى من يعينهم عليها، كما يساهم هذا في المستقبل على أن يصبحوا مدربين للطاقات البشرية الجديدة و مشرفين عليها و هذا ما يسمح بنمو العمال و تطورهم.

فمن خلال مشاركة المشرف لعماله في العمل يمكن له التعرف أكثر على قدرات و مهارات و كفاءة كل عامل مما يسمح له بتكليف كل عامل بالعمل الذي يتناسب مع إمكانيته في العمل كما أن مشاركته لهم في الأعمال الصعبة أكثر تنمي فيهم الإ اعتماد على النفس في حل المشاكل الصغيرة و لجوئهم للمشرف يكون في الأعمال الصعبة فقط، كما أن مشاركة المشرف تمكنه من الإطلاع على المستوى الحقيقي لكل عامل مما يضمن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، بغرض ضمان السير الجيد لعملية العمل و استمرار المؤسسة و ديمومتها.

من خلال ما ورد من بيانات إحصائية في الجدول (33) و الموضح لزيارة المشرف و مشاركته للعمال أثناء العمل نجد:

14 فردا بنسبة 18.18% يقرون بان المشرف يزورهم من حين إلى آخر و انه يشاركهم في العمل إذا كان العمل صعبا فقط.

10- أفراد أيضا بنسبة 12.98% يقرون بان المشرف غالبا ما يقوم بزيارتهم و انه يشاركهم في العمل إذا كان صعبا .

10- أفراد أيضا بنسبة 12.98% يفيدون بان المشرف يزورهم من حين لآخر و انه أحيانا ما يشاركهم في أداء عملهم.

9 أفراد بنسبة 11.68% يفيدون بان المشرف غالبا ما يزورهم كما انه يشاركهم في أداء العمل من حين لآخر

و 7 أفراد بنسبة 9.09% يفيدون بان المشرف يزورهم بصورة دائمة كما انه يشاركهم في كل الأعمال.

4 أفراد بنسبة 5.19% يرون بان مشرفهم غالبا ما يزورهم كما انه لا يشاركهم إلا إذا أخطأ العمال فقط.

4 أفراد بنسبة 5.19% يقرون بان المشرف نادرا ما يزورهم كما انه لا يشاركهم إطلاقا في العمل.

3.89% يقرون بأن المشرف يزورهم دائما كما أنه يشاركهم في العمل إذا كان صعبا فقط.

2.59% يؤكدون على أن المشرف يزورهم بصفة دائمة و يشاركهم في كل الأعمال.

و نفس النسبة 2.59% يفيدون بان المشرف يزورهم من حين لآخر كما أنه يشاركهم.

2.59% يقرون بأن المشرف لا يزورهم على الإطلاق كما انه لا يشاركهم في العمل.

1.29% يقرون بأن المشرف نادرا ما يقوم بزيارتهم كما أنه يشاركتهم في العمل إذا كان العمل صعبا.

1.29% يقرون بأن المشرف يزورهم بصفة دائمة و لا يشاركتهم إطلاقا في العمل.

1.29% يقرون بأن المشرف غالبا ما يزورهم و لا يشاركتهم إطلاقا في العمل.

1.29% يقرون بأن المشرف نادرا ما يزورهم كما يشاركتهم من حين لآخر في أداء العمل.

1.29% يؤكدون أن المشرف يقوم بزيارتهم على الإطلاق كما أنه أحيانا ما يشاركتهم في أداء العمل.

و بناء على هذه المعطيات الكمية نلاحظ وجود علاقة بين زيارة المشرف و مشاركته للعمال، و للتأكد من هذه العلاقة قمنا بحساب χ^2 فوجدناها 37.92 في حين وجدنا χ^2 الجدولية عند درجة حرية 16 و عند مستوى ثقة 99% تساوي 32، و عليه نستنتج أن هناك علاقة بين زيارة المشرف و مشاركته لهم في أدائهم للعمل.

و للتأكد من قوة هذه العلاقة قمنا بحساب ϕ فوجدناها 0.70 و عليه فالعلاقة قوية بين المتغيرين (زيارة المشرف للعمال و مشاركته لهم في أداء العمل)

الجدول رقم (34): وجود المشرف أثناء العمل:

النسبة المئوية	العدد	العينة الإحتمالات
37,7 %	29	يشعر بالإستقرار
32,5 %	25	يشعر بالرقابة
10,3 %	08	يجبطك
19,5 %	15	يزيد من إلتزامك
100 %	77	المجموع

كما تبين الشواهد الكمية المبينة في الجدول (34) و الموضحة لوجود المشرف أثناء العمل و أثره على العامل أن:

37,7% من إجمالي أفراد العينة أفادا بأن وجود المشرف أثناء العمل يشعروهم بالإستقرار، و 32,5% أفادا بأن وجود المشرف أثناء العمل يشعروهم بالرقابة، و 19,5% بينوا أن وجود المشرف يزيد من إلتزامهم و 10,3% بينوا أن وجود المشرف يجبطهم.

و من هنا أن العمال يفضلون وجود المشرف أثناء العمل و هذا لأنه يشعروهم بالإستقرار، فمتابعة المشرف و توجيهه تجعل العامل أكثر إهتماما بعمله و تزيد من إرتيابه في العمل و هذا ما يخلق الإستقرار في العمل، كما تشعره بالرقابة من خلال توجيهات المشرف و متابعتها لسير العمل فكل هذا يزيد من إلتزام العمال و هذا ما يؤدي إلى زيادة الأداء و هذا ما يعكس دور الرقابة الفعلي في زيادة الأداء.

الجدول رقم (35): معاملة المشرف:

النسبة المئوية	العدد	العينة الإحتمالات
% 20,8	16	رسمية
% 46,8	36	حسنة
% 02,6	02	سيئة
% 05,1	04	صارمة
% 24,7	19	مقبولة
% 100	77	المجموع

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول (35) و الخاص بمعاملة المشرف أن:

36 فردا بنسبة %46,8 أفادوا أن معاملة مشرفهم لهم حسنة، و 19 فردا بنسبة %24,8 أفادوا أن معاملة مشرفهم مقبولة و %20,8 أفادوا أن معاملة المشرف رسمية، و %05,1 أفادوا أن معاملة المشرف صارمة، و %02,6 أفادوا أن معاملة لمشرف سيئة.

و هذا ما يوضح العلاقة الحسنة القائمة بين العمال و المشرف حيث أن العلاقة بين المشرفين و العمال مبنية على التفاهم و التعاون و هذا ما أكده لنا بعض العمال في مقابلاتنا حيث يعتبرون أنفسهم عائلة واحدة و المركب مركز إهتمامهم و هذا ما يشجع العمال أكثر للعمل و يحسن أداءهم و هذا ما ركزت عليه نظرية العلاقات الإنسانية.

الجدول رقم (36): إنخفاض مستوى الأداء:

النسبة المئوية	العدد	العينة الإحتمالات
09,1 %	07	يعاقبك
38,9 %	30	يحفزك لبذل مجهود أكبر
10,4 %	08	لا يبالي
41,6 %	32	يوجهك
100 %	77	المجموع

من خلال ما ورد من بيانات في الجدول (36) و الموضح لموقف المشرف من عماله في حالة انخفاض مستوى الأداء تبين أن:

32 فردا بنسبة 41,6% يقرون بتوجيه المشرف لهم في حالة إنخفاض مستوى أدائهم، تليا نسبة 38,9% يفيدون بأن مشرفهم يحفزهم لبذل مجهود أكبر عندما ينخفض أداءهم، في حين نجد 10,4% من المبحوثين يفيدون بأن مشرفهم لا يبالي بهم عندما ينخفض مستوى أدائهم، و 09,1% يقرون بأن مشرفهم يعاقبهم في حالة إنخفاض أدائهم.

و هذا ما يؤكد مرة أخرى على مدى سماحة و مرونة المشرف مع عماله، و حرصه من جهة أخرى على الأداء و سير عملية العمل بما يضمن إستقرار العمال و المؤسسة على حد سواء، كما يدل من جهة أخرى على ثقة المشرف بعماله و بكفاءاتهم العالية و قدراتهم المهنية فتثق المشرف بعماله تزيد من رفع روحهم المعنوية مما يضمن الكفاءة في الإنتاج.

كما أفادتنا بعض المقابلات التي أجريناها مع بعض العمال بالمركب بأن المبحوثين الذي أقرروا بأن رئيسهم لا يبالي بهم عندما ينخفض مستوى أدائهم يمكن إرجاعها إلى عدم رغبة الرئيس في معاقبة العمال و إمهالهم بعض الوقت حتى يسترجعوا كامل نشاطهم و كفاءتهم في العمل، أما الفئة التي يعاقبها المشرف فهي فئة العمال الذين لا يباليون بمسئوليتهم و يكررون نفس الأخطاء لذلك يعاقبهم حتى يمنع تكرار نفس الخطأ و يتفادى مشكلة إنخفاض الأداء التي تؤثر سلباً على المؤسسة

و عليه يمكن أن نتخذ أصناف من المشرفين من حيث موافقتهم إتجاه إنخفاض مستوى الأداء لدى العمال و هي: " مشرف مرن": يلجأ إلى تحفيز العمال و تشجيعهم و محاول الوقوف على أسباب إنخفاض مستوى أدائهم و هذا من خلال متابعتهم

" مشرف صارم": يلجأ مباشرة إلى معاقبة العمال.

" مشرف مهمل": لا يبالي بارتفاع أو إنخفاض مستوى الأداء.

الجدول (37): الرقابة التنظيمية و الأداء:

النسبة المئوية	العدد	العينة الإحتمالات
90,9 %	70	نعم
9,09 %	07	لا
100 %	77	المجموع

تؤكد البيانات الكمية الواردة في الجدول (37) الموضح للعلاقة القائمة بين الرقابة التنظيمية و الأداء ، أن معظم أفراد العينة بنسبة 90,9% يقرون بأن الرقابة التنظيمية تؤدي إلى زيادة الأداء ، وهذا لما تلعبه الرقابة من

دور في متابعة إلتزام العمال بالقوانين والإجراءات ، وكذا مدى إنضباطهم ، كما تهتم أيضا بالمؤسسة من خلال مراقبة إلتزامها بمبدأ تحديد الأدوار من خلال التخصص و تقسيم العمل . وهذا ما يساعد في زيادة الأداء مما يؤدي لتحقيق المسعى الرئيسي للرقابة وهو تحقيق أهداف المؤسسة

تمهيد:

عرضنا في الفصول النظرية الأولى بعض المداخل النظرية و الإتجاهات التصورية و أهم الدراسات الميدانية التي تناولت الرقابة التنظيمية و الأداء من متطورات و جوانب مختلفة.

علاوة على إثارة أهم القضايا البحثية التي يتكفل بها الجانب الميداني و التي تمت معالجته من خلال تحليل البيانات الميدانية، و ذلك للإجابة على الأسئلة التي أثارها المشكلة البحثية من خلال إختبار الفرضيات إختباراً ميدانياً، لهذا نحاول في هذا الفصل من الدراسة الراهنة مناقشة و استخلاص النتائج في ضوء الفرضيات و في ضوء الدراسات السابقة.

أولاً: إستخلاص النتائج في ضوء الفرضيات:

من خلال طريقة المسح بالعينة و المعالجات الإحصائية للبيانات التي جمعت استخدمت في اختبار فروض الدراسة خرجنا بمجموعة من الإستنتاجات التي تشير إلى أن:

1. الفرضية الجزئية الأولى:

يتضح من خلال تحليلنا لبيانات الفصل الخامس و الذي يتمحور حول الإلتزام بالقواعد البيروقراطية و التحكم في العمل أن الفرضية الأولى و التي مفادها: هناك علاقة دالة بين الإلتزام بالقواعد البيروقراطية و التحكم في العمل ، و التي عكست مجموعة من النتائج التي توضح الارتباطات القائمة بين متغيرات هذه الفرضية ، حيث تؤكد التحليلات الإحصائية أن:

أغلب أفراد العينة بنسبة 70.2% يقرون بالترامهم باللوائح التنظيمية و هذا ما يدل على إنضباط العمال و إحساس العمال بالمسؤولية اتجاه العمل الذي يؤديه كما نجد 42.9% من المبحوثين يؤكدون أن اللوائح التنظيمية واضحة. أي أن العمال لا يجدون صعوبات في تطبيقها أو في فهم محتواها. مما يسهل عليهم الإلتزام بها.

40.2% من أفراد العينة يوافقون على أن تطبيق اللوائح التنظيمية يؤدي إلى إنجاز العمل في المواعيد، و 27.3% يوافقون تماماً على أن تطبيق محتوى اللوائح التنظيمية يؤدي إلى إنجاز العمل في المواعيد حيث أن تطبيق محتوى اللوائح التنظيمية يجنب العامل المشاكل الإدارية، و يجعله مهتماً بعمله مما يؤدي إلى إنجاز العمل في المواعيد المحددة .

31.2% من المبحوثين يرون بأن وضوح التعليمات و القوانين يؤدي إلى التحكم في العمل، و 24.7% يرون بأن وضوح التعليمات و القوانين يؤدي إلى الدقة في العمل، و 22.1% يرون بأن وضوحها يؤدي إلى انجاز العمل في المواعيد. و هذا ما يؤكد النتيجة السابقة.

كما بين 88.3% من المبحوثين حرصهم الدائم على تنفيذ القوانين الصادر ة بالمؤسسة و هذا ما يدل على الرسمية في العمل و الإلتزام و الصرامة.

و هذا ما يؤكده أفراد العنة حيث نجد أن 46.8% موافقون تماما على أن الصرامة في تطبيق القوانين تزيد من الأداء، و 35.1% يوافقون على هذا أيضا.

و يأتي الجدول (1) ليؤكد هذا حيث نجد أن 72.8% من أفراد العينة يرون بأن تنفيذ القوانين يؤدي إلى السرعة في انجاز العمل، و من خلال هذا يتبين دور تنفيذ القوانين و اللوائح و الإلتزام .محتواها في زيادة أداء العمال، و يعتبر تنفيذ القوانين من أهم المقاييس التي تعتمد عليها عملية الرقابة للحكم على التزام العمال و السير الحسن للمؤسسة و بالتالي فإن هذا يؤدي لتحقيق أهداف المؤسسة بزيادة الأداء.

و من جهة أخرى نجد أن 70.1% من أفراد العينة يلتزمون بأوامر المشرف بصفة دائمة و 27.3% يلتزمون على الغالب بأوامر المشرف و هذا ما يدل على إنضباط العمال و يعبر عن صرامة الإشراف و الرقابة بالمؤسسة إذ أن أفراد العينة يلتزمون بتطبيق أوامر المشرف في العمل و هذا ما أكدته أيضا بعض المقابلات التي أجريناها في المؤسسة.

أما بالنسبة لحضور العمال في الأوقات المحددة نجد أن معظم أفراد العينة بنسبة 98.7% يواظبون على الحضور في الأوقات ، و هذا لأن العمل في المركب يتطلب حضور العامل في وقته كما أن الرقابة على الحضور من أول المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة في تقييمها للعامل.

لهذا ففي حالة غياب العمال فإن 49.3% من أفراد العينة يوجه لهم إنذار شفوي. و 20.8% يوجه لهم إنذار كتابي و 14.3% توجه لهم إستمارة استفسار حول أسباب الغياب و 10.4% يقرون بأنه لا يوجه لهم أي شيء في حالة الغياب و من هنا تظهر ازدواجية التعامل من طرف الإدارة مع العمال حيث أن المؤسسة لا تلجأ مباشرة للإندار الكتابي و العقوبة و لكن تمنح العامل فرصة لتقديم مبررات غيابه و هذا لأن العمال في المؤسسة لا يتغيبون إلا إذا كانت الأسباب قوية و مقنعة و هذا ما أكده لنا العمال في مقابلتنا لهم.

و بالنسبة لرقابة المشرف لأداء العمل فإن 46.8% يؤكدون أن المشرف يراقب عملهم بصورة دائمة و مستمرة و 27.2% يؤكدون أن المشرف غالبا ما يراقب عملهم، خاصة و أن عينة الدراسة أخذت من قسم الإنتاج و هو أهم مرتكز في هذا القسم لأن أي خطأ قد يؤدي بشكل خطرا كبيرا على المركب.

و هذا ما أثبتته الجدول (19) حيث يقر 51.9% من أفراد العينة بأن الرقابة تكون على أساس أداء العمل أي أن الرقابة تكون على الأداء و 16.9% يقرون بأن الرقابة تكون على أساس انجاز العمل في المواعيد المحددة و 15.6% يقرون أن الرقابة تكون بالالتزام بوقت العمل و الحضور. و هذا ما يبين أن الرقابة تركز في المؤسسة على الأداء و تعتبره المقياس الأول المعتمد لأجل التأكد من بلوغ أهداف المؤسسة .

كما نجد نمط الرقابة المفضل من طرف أفراد العينة يفضلون هذا النوع من الرقابة و هذا لأنه يجعل العامل منضبطا في الالتزام بالقوانين و التعليمات بصفة مستمرة و دائمة لأن وجود المشرف مع العاملين يزيد من انضباطهم و يجعلهم أكثر ارتياح مما يؤدي إلى زيادة أداء العامل.

و بناء على ما تقدم يتبين أن هناك وضوح للوائح التنظيمية أدى إلى انجاز العمل في المواعيد المحددة، إضافة إلى أن الإلتزام بتنفيذ القوانين الصادرة عن المؤسسة، و تطبيق أوامر المشرف كلها تؤدي إلى السرعة في انجاز الأعمال كما أن إنضباط العامل يعبر عن إحساسه بالمسؤولية اتجاه المؤسسة، و قد فضل العمال الرقابة الدائمة

على أدائهم لأنها تمنحهم الثقة و تعمل على تصحيح الأخطاء و النقائص المهنية .لهذا فإن جميع المتغيرات السابقة قد ترجمت وجود العلاقة الإرتباطية بين القواعد البيروقراطية و التحكم في العمل و هذا ما تؤكده و تدعمه ميدانيا:أي كلما زاد الإلتزام بالقواعد البيروقراطية كلما زاد التحكم في العمل، الأمر الذي يساهم في زيادة الأداء و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة .

2.الفرضية الجزئية الثانية :

و فيما يتعلق بالنتائج التي جمعناها حول العلاقة بين تحديد الأدوار التنظيمية و الفعالية و التي تترجم المحور الثالث من الاستمارة و بغرض التأكد من الصدق الإمبريقي للفرضية الثانية و التي مفادها:هناك علاقة بين تحديد الأدوار التنظيمية و زيادة الفعالية فقد أكدت لنا البيانات الرقمية أن:

55.9% من أفراد العينة يوافقون تماما على أن تحديد محتوى الأعمال يؤدي إلى إتقان العمل، و 41.5% يوافقون أيضا على هذا. و هذا لأن تحديد محتوى العمل يمكن الفرد من استيعاب و إجابته اتجاه وظيفته و احترام القوانين التي تفرضها عليه، كما يتعدد بذلك الدور الذي يشغله في المؤسسة و كل هذه العوامل تؤدي إلى إتقان العمل.

و هذا ما يتأكد من خلال الجدول (23) حيث أقر معظم أفراد معظم أفراد العينة بنسبة 89.6% بأن تقسيم العمل على تحديد ما هو مطلوب من كل فرد مما يؤدي إلى انجاز الأعمال بالكيفية المطلوبة ، كما يسمح هذا للعامل بمراقبة عملهن ذاتيا قبل أن يراقبه المشرف.

و في نفس الإطار يؤكد 33.8% من أفراد العينة إلى أن تقسيم العمل يؤدي إلى انجاز العمل في وقته و 28.6% يؤكدون أنه يؤدي إلى التحكم في العمل و 25.9% يؤكدون أنه يؤدي إلى إتقان العمل في وقته و

لهذا فإن تقسيم العمل لا يساعد على رقابة العمل فحسب و إنما يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال إتقان العمل و التحكم فيه و انجازه في الوقت المحدد .

و هذا ما يؤكد الجدول (24) حيث يقر 42.9% من أفراد العينة بان تقسيم العمل يزيد من الرقابة التنظيمية من خلال تحديد مضمون الوظيفة و 29.5% يرون بأنه يزيد من الرقابة التنظيمية من خلال توحيد إجراءات العمل. و 19.5% يرون بأنه يزيد من الرقابة من خلال عدم تعارض الأدوار. و لهذا فإن تقسيم العمل يسهل على المشرف كذلك القيام بعملية الرقابة حيث أن مضمون وظيفة كل عامل محدد و لهذا فإنه لا يضيع وقتا كثيرا في التوصل إلى ما هو مطلوب من العامل و مقارنته بما أنجز.

كما أن 93.5% من أفراد العينة يقرون بأنهم متخصصون في الوظيفة التي يشغلونها و هذا لأن طبيعة عمل المركب تستدعي تخصص كل فرد في وظيفته و هذا لأنها تتطلب الدقة و الاهتمام.

و هذا ما أكدته الجدول (26) حيث أن 71.5% من أفراد العينة يقرون بأن اتفاق العمل المسند إليهم مع التخصص يؤدي إلى استخدام المهارات و القدرات الفنية حيث أن العامل المتخصص في عمله تتوفر لديه الرغبة في العمل، كما أنه يسعى إلى استخدام جميع مكتسباته العلمية و الفنية في انجاز عمله كما يمكنه هذا من الإبداع أيضا في عمله. و هذا ما أكدته العينة بنسبة 62.3% حيث يرون بأنه يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الرضا عن العمل و 35.7% يرون بأنه يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الرضا و كل هذا ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المؤسسة حيث أن 74.1% من أفراد العينة يؤكدون على أن التخصص في العمل يجنب العامل الوقوع في الأخطاء. و هذا لأن العامل على دراية كبيرة بدوره في المؤسسة.

أما بالنسبة لدور المشرف نجد أن 46.8% يوافقون تماما على أن للمشرف دورا أساسيا في سير العمل و 44.1% يوافقون كذلك على أن للمشرف دورا رئيسيا في سير العمل و هذا ما يبين أن الرقابة أمر ضروري

لسير العمل. إذ أن معظم العمال يظهرون احتياجا لهم للدائم للمشرف خاصة و أنهم يتعرضون لمشاكل أثناء أدائهم لعملهم، حيث يقر 67.5% من أفراد العينة تعرضهم للمشاكل و في هذه الحالة وجود المشرف ضروري لهذا نجد أن 72.7% يؤكدون استعانتهم بالمشرف أثناء التعرض لهذه المشاكل.

و حتى يُفعل المشرف دوره في المؤسسة يقوم بزيارات أثناء العمل و هذا ما أكدته نسبة 53.3% من أفراد العينة حيث أقروا بأن المشرف يزورهم أثناء العمل، و ذلك حتى يتسنى له التعرف أكثر على الصعوبات و العراقيل التي يمكن أن تواجه العمال في عملهم، و ما هي المساعدات التي يمكن أن يقدمها إليهم و هذا ما يدل على عملية تعاون المشرف مع العمال من جهة، كما يدل من جهة أخرى على مدى اهتمام المشرف بعملية العمل من خلال الإتصال المباشر بالعمال.

لهذا فوجود المشرف أثناء العمل يشعر العامل بالاستقرار و هذا ما أكدته نسبة 37.5% كما يشعره بالرقابة من خلال ما أكدته نسبة 32.5% من أفراد العينة حيث أن المشرف يجعل العامل في حالة من الاستقرار لاطمئنانه بتواجد المشرف في حالة وقوع أي مشكل كما يشعره بالرقابة من خلال التزامه أكثر بعمله و إعطائه أهمية بالغة.

و بالنسبة لمعاملة المشرف فإن 46.8% يقرون بأن معاملة المشرف مقبولة ، و هذا ما يؤكد المرونة و هذا ما يبين مرونة المشرف في التعامل مع العمال، حيث أكد لنا بعض المشرفين من خلال مقابلاتنا أن معظم العمال يتمتعون بمهارات عالية و كفاءات مهنية جيدة كما أنهم منضبطين في أدائهم للعمل مما يجعل المشرف مرنا في التعامل معهم.

و هذا ما أكدته الجدول (36) و الذي وضع موقف المشرف من انخفاض أداء العمال أين أقر من خلاله 41.6% من أفراد العينة بتوجيهه لهم عند انخفاض مستوى أدائهم، 38.9% يقرون بأنه يحفزهم لبدال

مجهود أكثر في حين نجد أن نسبة العقاب 9.1% و هذا دليل على قلة الحوافز السلبية في المركب و أن دور المشرف ايجابي يدفع بالعامل لتحسين أدائه و هذا ما يشعره أكثر بالاستقرار مما يؤدي لتحقيق أهداف المؤسسة. و من خلال هذه النتائج يتبين لنا صدق الفرضية الثانية المتمثلة في أن هناك علاقة بين تحديد الأدوار التنظيمية و الفعالية وذلك من خلال ثبوت صدق العلاقات بين مؤشرات كل من تحديد الأدوار التنظيمية و المتمثلة في التخصص الوظيفي ، تقسيم العمل ، دور المشرف و مؤشرات الفعالية و المتمثلة في إتقان العمل ، الرضا ، الإستقرار.

وعلى أساس ما سبق و من خلال إشارتنا في الفرضيتين الجزئيتين إلى المتغيرات الأساسية المشكلة للفرضية العامة ، تبين أن تنفيذ القوانين يؤدي إلى السرعة في إنجاز المهام بنسبة 72,2 % ، كما أن وضوح محتوى اللوائح التنظيمية ، كما أن تحديد محتوى الأعمال يؤدي إلى إتقان العمل بنسبة 97,4 % ، أما بالنسبة للمشرف فقد أكدت إلى دراسة أنه يلعب دورا رئيسيا بالمؤسسة وهذا بنسبة 90,9 % كما تؤكد نسبة 90,9% بأن للرقابة التنظيمية تؤدي إلى زيادة الأداء .

و من هنا تكون الفرضية العامة التي مفادها أن: هناك علاقة ذات دلالة بين الرقابة التنظيمية والأداء، قد تحققت.

ثانياً: نتائج الدراسة في ظل الدراسات المشابهة:

توصلت دراستنا الراهنة إلى العديد من النتائج التي تتشابه في جوانب منها و تختلف في جوانب أخرى، مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة الواردة في الفصل الثالث.

وفي هذا الإطار توصلت دراستنا الراهنة إلى أن الإلتزام بالقواعد البيروقراطية يؤدي إلى التحكم في العمل، على إعتبار أن كل من وضوح اللوائح التنظيمية و تنفيذ القوانين والإنضباط تؤدي إلى إنجاز العمل في المواعيد المحددة ، والسرعة في إنجاز المهام وتحمل المسؤولية.

حيث إتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به الدراسة الخاصة بالرقابة التنظيمية و الأداء ، التي توصلت إلى أن هناك علاقة إرتباطية بين وضوح القواعد البيروقراطية و الأداء، وبين إتباع القواعد المنظمة للعمل وزيادة الأداء، فكلما كانت التعليمات و الأوامر و القواعد والإجراءات واضحة كلما زاد الأداء. كما أنه كلما زاد إنضباط العامل و مواظبته في العمل كلما زاد تقيده بالنظام وتحمله للمسؤولية.

كما إتفقت أيضا هذه الدراسة مع الدراسة الخاصة بالإتصال والأداء حيث توصلت إلى وجود علاقة إرتباطية بين القواعد البيروقراطية و المواظبة أي أنه كلما كانت القواعد البيروقراطية واضحة كلما زادت معدلات المواظبة، الأمر الذي يساهم في زيادة الفعالية ومن ثم تحقيق الأهداف.

وهذا أيضا ما أوضحته دراسة "السيد الحسيني" والتي تبين فيها أن وضوح القواعد و الأعمال و الأوامر يساعد على تغطية جوانب العمل ، وهذا ما توافق مع دراستنا حيث أن معظم أفراد العينة يعتقدون أن وضوح التعليمات و القوانين يؤدي إلى الدقة في إنجاز العمل ، كما يؤدي إلى إنجاز العمل في المواعيد المحددة.

وقد إختلفت دراستنا مع ما توصل إليه كل من "سويرك" و "بيولارد" في دراستهما حول طبيعة العلاقة بين

درجة البيروقراطية في العمل و درجة الرضا حيث توصلت إل أن الرضا ينخفض في المؤسسات التي يزداد فيها تسلسل السلطة و تقسيم العمل و تعقد الإتصالات الإدارية الرسمية .

أما بالنسبة لتحديد الأدوار التنظيمية من خلال التخصص و تقسيم العمل و دور المشرف في المؤسسة فقد إتفقت دراستنا مع الدراسة التي أجراها "أرسوي" حول التخصص و إنجاز الأعمال حيث توصل إلى أن التخصص في المهام إلى إنجاز الأعمال في آجالها المحددة، كما يساعد التخصص في رفع المردودية وزيادة الإنتاجية، وتوصلت الدراسة التي أجريناها أيضا إلى أن التخصص يساهم في زيادة الرضا كما أكد معظم أفراد العينة على أن إتفاق العمل مع التخصص يؤدي إلى إستخدام الأفراد للمهارات و القدرات يؤدي إلى إستخدام المهارات و القدرات الفنية. وهذا كله يزيد في الفعالية التنظيمية.

كما نجد دراسة "عبد الناصر محمد حمودة" حول "تحليل مسارات العلاقة بين سلوك المشرف ومرتباته على المرؤوسين" قد إتفقت مع دراستنا حيث توصلت إلى وجود علاقة ترابط جوهرية بين السلوك الإيجابي للمشرف وشعور العامل بالرضا ، في حين توصلت إلى شعور العامل بالإستقرار أثناء تواجد المشرف كما أن معظم العمال يفضلون الرقابة الدائمة مما يبين أن المشرف في المؤسسة ذو سلوك إيجابي مع العمال وهذا ما أقره العمال من خلال مقابلاتنا معهم.

ثالثا : موقع الدراسة الراهنة من نظرية الموارد البشرية :

تناولت الدراسة الراهنة الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالأداء، وذلك في ضوء متغيرات الفرضيتين الجزئيتين، والتي تمحورت حول الإلتزام بالقواعد البيروقراطية ، التحكم في العمل ، تحديد الأدوار التنظيمية ، الفعالية التنظيمية. حيث ترتبط هذه المتغيرات فيما بينها سواء في علاقات سببية أو وظيفية و تبادلية، لذلك فدراستنا الراهنة تندرج ضمن النظريات المختلفة ، كمنظريّة الإدارة العلمية التي ركزت على أداء العامل من خلال إتباع الرقابة الصارمة، تحديد الأدوار من خلال التخصص و تقسيم العمل وتحديد الطريقة المثلى لزيادة الأداء والفعالية، كما أكدت أيضا نظرية التكوين الإداري على الرقابة و تقسيم العمل، في حين نجد أن النظرية الموقفية تركز على تحديد الأدوار والمهارات المطلوبة من كل فرد بوضوح ، وإزالة أي عقبات قد تمنع الفرد من أداء عمله بكفاءة ، بينما ترى نظرية A ضرورة الإعتماد على الرقابة الرسمية و الصريحة و ضرورة تطبيق الإجراءات والقوانين الخاصة بالعمل وعلى تحدد الأدوار من خلال الإعتماد على التخصص، كما ركزت على متغير الأداء ونادت بتخصص ، كما ركزت على متغير الأداء ونادت بإتباع الطريقة الرسمية في تقييم الأداء. وعلى هذا الأساس فإن الدراسة الراهنة قدمت تفسيرات لظاهرة الرقابة التنظيمية و الأداء في المؤسسة الجزائرية، وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها:

● يؤدي الإلتزام بالقواعد البيروقراطية إلى زيادة التحكم في العمل.

● يؤدي تحديد الأدوار التنظيمية إلى زيادة الفعالية .

وهذا ما يجسد قيمة الدراسة الراهنة وموقعها من نظرية الموارد البشرية التي تسعى إلى توجيه البحوث الميدانية نحو الموضوعات المثمرة، كما تعمل على تسهيل إدراك النتائج التي تصل إليها الدراسات الإمبريقية.

رابعاً: القضايا التي تثيرها الدراسة:

لقد حاولت الدراسة الراهنة تفصي العلاقة القائمة بين الرقابة التنظيمية و الأداء ، من خلال مؤشراتهما من الإلتزام بالقواعد البيروقراطية و التحكم في العمل ، وتحديد الأدوار التنظيمية و الفعالية . إلا أن طبيعة العلاقة تخضع لمتغيرات و مواقف عديدة ، الأمر الذي يستدعي دراستها في سياق إجتماعي و زمني محدد. و بالنظر إلى تغير العلاقة بين المتغير المستقل و التابع، فإن الدراسة الراهنة تطرح جملة من التساؤلات البحثية :

1_ إلى أي مدى يمكن التحكم في المتغيرات المؤثرة على الأداء؟

2_ كيف يمكن التحكم و ضبط متغيرات الرقابة التنظيمية؟

3_ ما تأثير الرقابة على الإتصال في المؤسسة؟

خاتمة:

تعرضنا في الفصول النظرية السابقة إلى إثارة التساؤلات و القضايا حول الرقابة التنظيمية والأداء ، كما أجرينا دراسة ميدانية للتحقق من مدى الصدق الإمبريقي للفروض و مختلف التساؤلات.

ففي الإطار النظري أثرتنا مختلف التساؤلات و المداخل المعرفية لدراسة الرقابة التنظيمية و الأداء، وتوصلنا إلى صياغة الإطار التصوري للدراسة، الذي يتمحور حول دراسة العلاقات التبادلية بين متغيرات البناء التنظيمي، ثم وضعنا المقاربة المنهجية التي مكنتنا من الإجابة عن القضايا المثارة من أجل جمع البيانات وتحليلها حسب المحاور الواردة في الإستمارة.

ولقد إستخدمت الدراسة تقنية المسح بالعينة لجمع البيانات ، حيث قمنا بتبويبها وتحليلها وقد توصلت الدراسة إل عدة نتائج ، ومن أهمها تحديد سمات و خصائص المجتمع المدروس، والتوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين الإلتزام بالقواعد البيروقراطية و التحكم في العمل من خلال تحليل المحور الثاني للإستمارة .

إلى جانب هذا أكدت الدراسة الإرتباطات الموجودة بين تحديد الأدوار التنظيمية والفعالية ، ولقد حللنا هذه الرابطة في ضوء متغيرات المحور الثالث من الإستمارة ، وقد تبين الصدق الإمبريقي لنتائج الدراسة من خلال مقارنتها بالفرضيتين الجزئيتين ، كما توضح لنا صدق هذه النتائج من خلال مقارنتها بالدراسات السابقة الموضحة في الفصل الثالث، حيث تبين لنا إتفاقها مع أغلب نتائج هذه الدراسات ، كما إختلفت مع بعضها الآخر .

و رغم أهمية هذه النتائج التي تهدف إلى تحديد نوع الإرتباط القائم بين الرقابة التنظيمية والأداء إلا أن هذا الموضوع يبقى دائما محل إهتمام كثير من الدراسات و الأبحاث بالنظر إلى ارتباطه بباقي متغيرات التنظيم ، وبالنظر أيضا إلى تغيره وفق تغير المؤسسة و المجتمع.

المراجع

أولاً: باللغــــــــــــــــة العربية:

1. الكتب:

1. أبو الشيخة، نادر أحمد: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر، عمان، 2001.
2. أبو قحف، عبد السلام و حنفي عبد الغفار: تنظيم و إدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
3. الأزهرى، محي الدين: الإدارة و دور المديرين، ط1، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، 1993.
4. _____: الإدارة من وجهة نظر المنظمة، دار الفكر العربي، القاهرة.
5. البرنوطي، سعاد نائف: الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال)، ط1، الأردن، 2001.
6. الجلبى، علي عبد الرزاق: علم إجتماع الصناعة، دار المعارف الجماعية، الأزرايطة، 1999.
7. الجوزي، موسى: التطوير التنظيمي، (أساليب و مفاهيم حديثة)، ط1، دار وائل للنشر، 2003.
8. _____: التطوير التنظيمي، (أساليب و مفاهيم حديثة)، ط2، دار وائل للنشر، 2003.
9. الجوهري، محمد: في سييسولوجيا التنظيم، دار المعارف، القاهرة، 2004.

10. الحسيني، السيد: علم إجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1992.
11. —————: النظرية الإجتماعية و دراسة التنظيم، ط2، دار المعارف للنشر، القاهرة، 1977.
12. السلمي، علي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1997.
13. —————: إدارة الموارد البشرية و الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001.
14. —————: إدارة الإنتاجية، دار غريب، القاهرة، د، س، ن.
15. —————: تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
16. —————: الإدارة العامة، دار غريب، القاهرة.
17. الشريف، علي و مدحت الدين: الإدارة و التنظيم، الدار الجامعية للطباعة و النشر، الإسكندرية.
18. الصحن، محمد فريد و آخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
19. الصيرفي، محمد عبد الفتاح: مبادئ التنظيم و الإدارة، ط1، دار المناهج للنشر، 2006.
20. العتيبي، صلاح صبحي جبر: تطور الفكر و الأساليب في الإدارة، ط1، دار حامد، عمان، 2005.
21. العديلي، ناصر محمد: السلوك الإنساني و التنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.

22. القريوتي، محمد قاسم: نظرية المنظمة و التنظيم، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
23. المجدوب، طارق: الإدارة العامة، ط1، منشورات الجلي الحقوقية، لبنان، 2005.
24. الموسوي، سنان: إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة فيها، دار المجدلاوي، عمان، 2004.
25. بدر، سعد مرسي: الإديولوجيا و نظرية التنظيم، مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، د.س.ن.
26. بلوط، حسن إبراهيم: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2001.
27. —————: المبادئ و الإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات.
28. —————: المبادئ و الإتجاهات النظرية، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
29. توفيق، جميل أحمد: إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت.
30. حرب، بيان هاني: مدخل إلى إدارة الأعمال، الدار العلمية للنشر، الأردن، 2000.
31. حريم، حسن: إدارة المنظمات، ط1، مكتبة حمد، عمان، 2003.
32. حسن، عادل محمد: الأفراد في الصناعة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1998.
33. حسين، راوية محمد: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 1999.
34. حسين، أمين عبد العزيزة: إدارة الأعمال و تحديات القرن العشرين، دار قباء للنشر، القاهرة، 2001.

35. حمداوي، وسيلة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2007.
36. حنفي، عبد الغفار: أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
37. —————: السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
38. سعيد، عمر و آخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار الثقافة و الدار العلمية للنشر، الأدرنن. 1998.
39. شاويشس، مصطفى نجيب: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، دار الشروق، عمان، 2005.
40. صادق، صالح هاشم: التخطيط و الرقابة، دار الجامعة المفتوحة للنشر، طرابلس، 1998.
41. طه، طارق: التنظيم (النظرية، الهياكل، التطبيقات)، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2005.
42. عاشور، أحمد صقر: إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي)، الدار الجامعية، 1986.
43. عامر، سعيد يس و عبد الوهاب، علي: الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، ط2، مركز وايد سرفيس، القاهرة، 1998.
44. عباس، سهيلة محمد: غدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، ط2، دار وائل، عمان، 2006.

45. عبد الرحمن، عبد الله محمد: علم إجتماع التنظيم، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1994.

46. —————: علم إجتماع الصناعي، النشأة و التطورات، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 1999.

47. عبد الرحيم، محمد عبد الله: أساسيات الإدارة و التنظيم، الشركة العربية للنشر، القاهرة، 1992.

48. عبوي، زيد منير و حرير محمد هشام: مدخل الإدارة العامة بين النظرية و التطبيق، ط1، دار النشر، عمان، 2005.

49. عرفة، أحمد وشلي سمية: فعاليات التنظيم و توجيه السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002.

50. عشوي، مصطفى: مدخل إلى علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991.

51. علام، اعتماد: دراسات في علم إجتماع التنظيمي، ط1، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، 1994.

52. عليان، ربحي مصطفى: أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار الصفاء للنشر، عمان، 2007.

53. غنية، المهدي الطاهر: مبادئ الإدارة و الأعمال، ط1، دار الكتب الوطنية، ليبيا، 2003.

54. فهمي، محمد سيد و عطية عبد الحميد: طريقة العمل في الجامعات، المكتب الجامعي الجديد، الأزاريطة، الإسكندرية.

55. قيرة، إسماعيل و آخرون: تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2007.

56. كتانة، خيرى: مدخل إلى إدارة الأعمال (نظريات العمليات الإدارية)، ط1، دار جرير للنشر، عمان، 2007.

57. محمد، محمد علي: علم إجتماع التنظيم، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، 2003.

58. محمود، خضير كاظم، الخرسة، ياسين كاتب: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، 2007.

59. مداس، فاروق: التنظيم و علاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2000.

60. مراد، فيصل فخري: البيروقراطية بين الإستمرارية و الزوال، دار التأليف، القاهرة، 1978.

61. ناصر، هاشم: الإدارة المعاصرة بين النظرية و التطبيق، دار أسامة للنشر، الأردن، 2005.

2-المجلات:

1-بوخنم، عبد الفتاح، تحليل و تقييم الأداء في منشأة صناعية ، دراسة ميدانية على الإطارات الدنيا والوسطى في منشأة النسيج ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة قسنطينة، عدد18، ديسمبر 2002.

2-عبد الناصر محمد حمودة : تحليل المسارات العلاقة بين سلوك الشرف و مترتباته على المرؤوسين : إختبار لثلاثة نماذج سببية مقترحة، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد الرابع ، نوفمبر، العدد الأول ، مجلس النشر العلمي ، جامعة الكويت ، دولة الكويت.

3- الرسائل الجامعية

(1) الياسين بوجردة ،الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة "سونلغاز بجيجل، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة جيجل، 2003-2004

(2) ساعد عيسوس : الرقابة التنظيمية و الأداء،دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم علوم التسيير ،جامعة سكيكدة ،2006_2007.

(3) علي زوي نبيل ، الإتصال والأداء، دراسة ميدانية بمؤسسة "سيجيكو" بسكيكدة ،رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم علم الاجتماع، جامعة سكيكدة2007_2008.

4. مواقع الانترنت:

مفهوم الأداء الوظيفي يوم 26 أفريل 2008 الساعة 21:00 www.google.com

سوبرك و بيولارك :العلاقة بين درجة البيروقراطية و الرضا الوظيفي،11:45
www.nauss.edu 1983 04/03/2007,heur

ثانيا: باللغة الاجنبية:

1.الكتب:

1-Dimitri weiss, ressources humaines, édition d'organisation, paris, 2003

2-Kalika M :Les structures organisationnelles, MC Graw Hill ,paris, 2004

3- .Orsoni T : Le systeme de gestion , Puf , Paris, 2004

4-Speerman , P,Sociology of organisation , MC Hill , Hell
Wood ,2001

2. القواميس:

pierre N'gohane et autres :dictionnaire de gestion-armand
collin ,paris,1996

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة 20 أوت سكيكدة

كلية الحقوق و العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا
دراسات عليا
تخصص علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية

استمارة بحث /

الرقابة التنظيمية و الأداء

مركب تمبيج الغاز الطبيعي GL1/K بسكيكدة نموذجا

البيانات الواردة في الاستمارة تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي

إشراف :

من إعداد :

* أ. د. / إسماعيل قيرة

* محامدية إيمان

السنة الجامعية : 2009 / 2008

أولاً : البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر () أنثى ()

2- السن:

أقل من 25 سنة ()

25 - 34 سنة ()

35 - 44 سنة ()

45 - 54 سنة ()

55 فما فوق ()

3- الحالة الاجتماعية:

أعزب () متزوج () مطلق () أرمل ()

4- الوضعية التعليمية:

أمي () ابتدائي () متوسط () ثانوي () جامعي ()

5- طبيعة العمل:

مؤطر () encadrement إطار () cadre ، عامل تنفيذ () exécution، عون تحكم () maitrise

6- الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات ()

5 - 9 ()

10 - 14 ()

15 - 19 ()

20 - 24 ()

25 فما فوق ()

14- هل تحرص على تطبيق أوامر مشرفك في العمل؟

دائماً () غالباً () أحياناً () نادراً () إطلاقاً ()

15- هل توظب على الحضور إلى العمل في الأوقات المحددة؟

نعم () لا () أحياناً ()

16- في حالة تغييبك عن العمل، كيف يتعامل معك المشرف؟

عقوبة () إنذار كتابي () إنذار شفوي () استمارة ()
لاشيء ()

17- هل يتابع المشرف عملك؟

دائماً () غالباً () أحياناً () نادراً () إطلاقاً ()

18- هل يراقب مشرفك التزامك باللوائح و القوانين من خلال:

مراقبة حضورك ()
مراقبة أدائك لعملك ()
التزامك بأوقات العمل ()
إنجاز العمل في مواعيده ()

أخرى تذكر.....

19- أي الأنماط الرقابية التالية تساعد على زيادة الأداء؟

الرقابة الصارمة ()
الرقابة الدائمة ()
الرقابة المرنة ()
الرقابة الذاتية ()
الرقابة المستقلة ()

ثالثاً: تحديد الأدوار التنظيمية و الفعالية

20- هل يؤدي تحديد محتوى الأعمال و الوظائف إلى إتقان العمل؟

موافق تماماً () موافق () غير متأكد () غير موافق () موافق
تماماً ()

21- هل تقسيم العمل يساعدك على مراقبة عملك؟

نعم () لا ()

22- هل يؤدي تقسيم العمل إلى:

إنجاز العمل في وقته ()

التحكم في العمل ()

إتقان العمل ()

تنظيم العمل ()

أخرى

تذكر.....

23- هل يزيد تقسيم العمل من الرقابة التنظيمية من خلال

توحيد إجراءات العمل ()

تحديد مضمون الوظيفة ()

الرقابة اللصيقة ()

عدم تعارض الأدوار ()

الأعمال الروتينية المتكررة ()

24- هل أنت متخصص في الوظيفة التي تشغلها؟

نعم () لا ()

25- هل اتفاق العمل المسند إليك مع تخصصك و خبراتك يزيد من:

استخدامك لمهاراتك و قدراتك الفنية ()

فرصة تحقيق الذات ()

زيادة الرغبة في العمل ()

- () تقليل الوقت اللازم لتعلم العمل
() زيادة الحماس

26- إلى أي مدى يساهم التخصص في تحقيق الرضا في العمل؟

- () يساهم بدرجة كبيرة جدا
() يساهم بدرجة كبيرة
() يساهم بدرجة محدودة
() لا يساهم
() لا يساهم مطلقاً

27- هل تعتقد أن التخصص الوظيفي يجنبك الوقوع في الأخطاء في العمل؟

- نعم () لا () أحياناً ()

28- هل واجهتك صعوبات ومشاكل في العمل؟

- نعم () لا ()

29- هل تعتقد أن للمشرف دور رئيسي في سير العمل؟

- موافق جداً () موافق () غير متأكد () غير موافق () غير موافق جداً ()

30- هل يقوم مشرفك بزيارات لكم أثناء العمل؟

- دائماً () غالباً () أحياناً () نادراً () إطلاقاً ()

31- هل يشارككم المشرف في إنجاز أعمالكم؟

- في كل الأعمال () إذا أخطأ العمال في العمل () إذا كان العمل صعباً () أحياناً () لا يشاركنا إطلاقاً ()

32- هل وجود المشرف أثناء العمل؟

- يشعرك بالاستقرار () يحبطك () يشعرك بالرقابة () يزيد من التزامك ()
أخرى تذكر

33- كيف يمكن وصف معاملة مشرفك لك أثناء العمل؟

رسمية () حسنة () سيئة () صارمة () مقبولة ()

34- في حالة ملاحظة مشرفك انخفاض مستوى أدائك؟ ماذا يفعل؟

يعاقبك () يحفزك لبدل مجهود اكبر () لا يبالي () يوجهك ()

أخرى تذكر.....

35- هل ترى أن للرقابة دور في زيادة معدلات الأداء؟

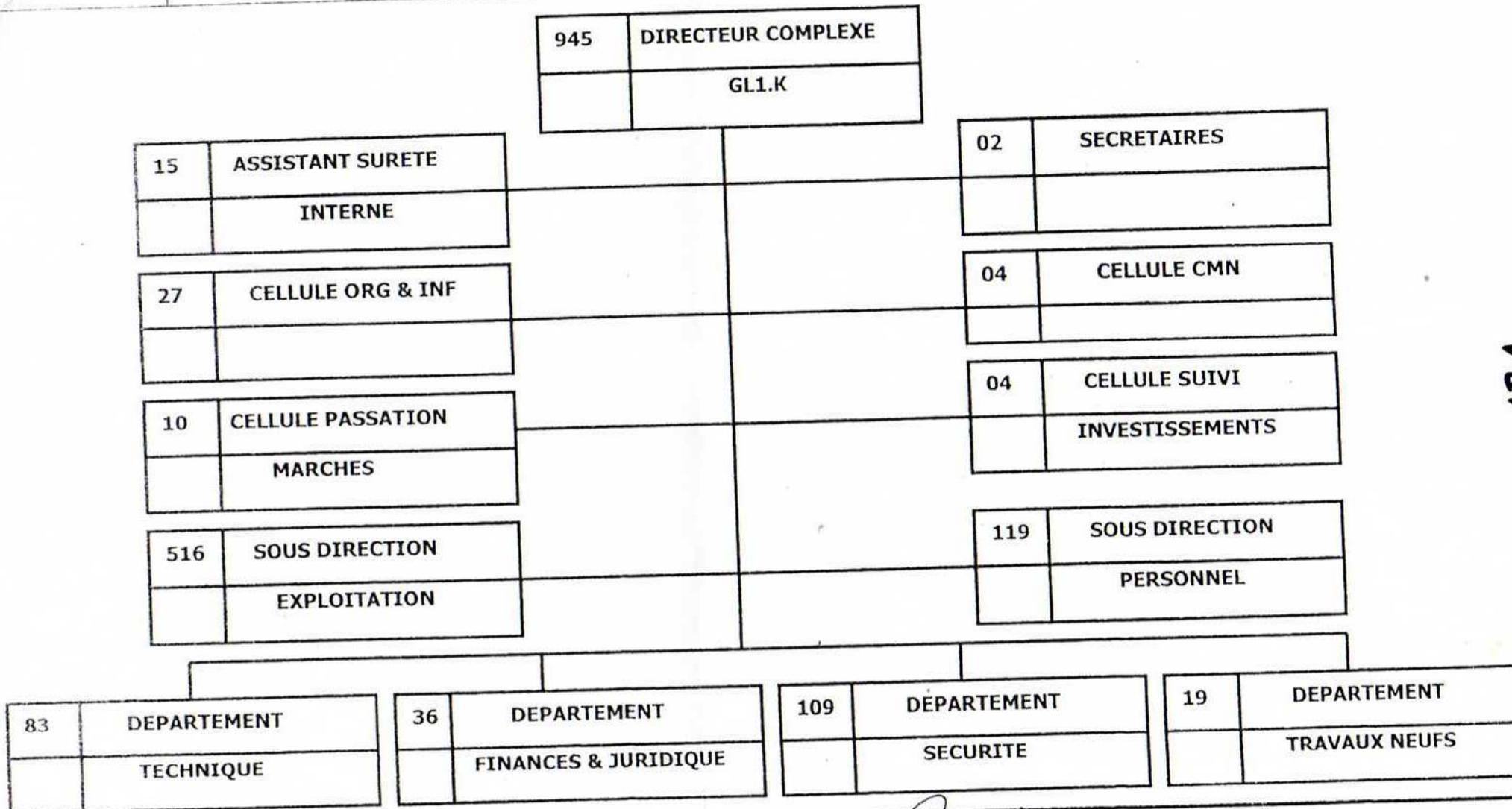
نعم () لا ()

ACTIVITE AVAL
 DIVISION LIQUEFACTION ET SEPARATION DES GAZ
 MANUEL INTERNE D'ORGANISATION
 ORGANIGRAMME DU COMPLEXE GL1/K

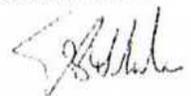
Réf : AVL-A-131

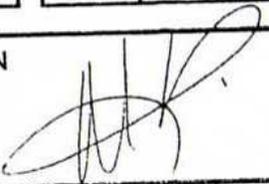
Rév : 0

Page : 2 de 60



184

LE DIRECTEUR DU COMPLEXE
 GL1/K,
 R. AQUADENE 

LE DIRECTEUR DE LA DIVISION
 LQS,
 N. BENMOULAI 

LE VICE PRÉSIDENT,
 DR. A. FEGHOULI 



516	SOUS - DIRECTION
	EXPLOITATION

02	SECRETAIRES

187	DEPARTEMENT
	PRODUCTION

284	DEPARTEMENT
	MAINTENANCE

42	DEPARTEMENT
	APPROVISIONNEMENTS

LE DIRECTEUR DU COMPLEXE
GL1/K,
AOUADENE

LE DIRECTEUR DE LA DIVISION
LQS,
N. BENMOULAI

LE VICE PRÉSIDENT,
DR. A. FEGHOULI