

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي



قسم: علوم اجتماعية

العلوم الاجتماعية كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

## الرقابة التنظيمية و انعكاسها في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية على عينة من عمال الصندوق الوطني لتقاعد\_ لولاية الوادي -

مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل

من أعداد الطالب

كريم موساوي

تحت اشراف

سالم يعقوب

ناني أيمن

|             |                       |             |
|-------------|-----------------------|-------------|
| رئيسا       | جامعة الشهيد حمه لخضر | الاستاذ     |
| مشرفا مقرر  | جامعة الشهيد حمه لخضر | سالم يعقوب  |
| عضوا مناقشا | جامعة الشهيد حمه لخضر | شوقي مرابط  |
| عضوا مناقشا | جامعة الشهيد حمه لخضر | فوزي لوحيدي |

السنة الجامعية 2021/2022



## الشكر والتقدير

الحمد لله حمد الشاكرين ، والحمد لله في كل وقت وحين ، الحمد لله حمدا على كل النعم ....  
والحمد لله حمدا على النعم ، والحمد لله حمدا يليق برب العباد و برب النعم ارب الله الحمد على  
كل شيء

اما بعد

نتقدم بالشكر و العرفان والتقدير الى الاستاذ سالم يعقوب على نصائحه و توجيهاته وعلى كل  
المجهودات القيمة التي ساعدنا في انجاز هذا العمل من قريب او بعيد

ولا ننسى ان نتقدم بكل الشكر و الاحترام الى كل الاستاذ تيته محمد العيد وكل من اسهم و  
ساعدنا بتقديم يد العون لإنجاز هذا البحث ، الشكر كذلك موصول الى مدير المؤسسة التي  
أجبرنا عليها الدراسة بولاية الودي على كل ما قدمه لنا من مساعدات وتسهيلات كان لها اهمية  
كبيرة في انجاز هذه المذكرة

# اهداء

اهدي ثمرة هذا العمل الى رعنتي بعينيها وكستتي بعطفها احب الناس الى قلبي حفظها الله  
ورعاها وابقاها تاج فوق رأسي .....امي

الى من علمني الحرف وسمك القلم الى من احسن تربيتي الى .....ابي الغالي حفظه الله  
واطال في عمره

و الى اخوتي واصدقائي الى كافة الاهل و الاحباب و الزملاء الى كل من ساعدني في انجاز  
هذا العمل من قريب او بعيد

## اهداء الى من

قال تعالى فيهما : واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرة

الى رمز العطاء و الوفاء الى نبع الحنان الذي لا ينفذ . الى التي جعلت يوم ناجحي يوم  
نجاحها "امي الحبيبة "

الى القلب الرحيم و الرجل العظيم الذي لقنني دروس الفضائل وعلمني ان الدنيا صمود  
ومشكلتها دون حدود

الى من علمني ان الحياة كفاح والعلم سلاح

"والذي العزيز اطال الله في عمره "

الى من ارى في اعينهم آيات المحبة و الاخلاص الى من تربيت بينهم في كتف الاخوة اخواني  
و اخواتي كل باسمه

الى الاستاذ المشرف سالم يعقوب والى كل الاهل و الاقارب اينما كانوا والى كل من ساعدني  
في انجاز هذا العمل من قريب او بعيد

## ملخص الدراسة باللغة العربية:

تعبر الرقابة التنظيمية من أهم المواضيع التي شغلت أهم العلماء و المفكرين في علم الاجتماع وذلك راجع الى الأهمية البالغة التي تمتلكها الرقابة التنظيمية لنجاح المؤسسة . ونعتبر الرقابة هي عبارة عن تلك القواعد والقوانين التي التخطيط السير الحسن و التي تؤدي إلى نتائج المرجوة وهذه القوانين و القواعد حتى تكون تضمن السير الحسن للمؤسسة والعمال يجب أن تكون تخدم أهداف العمال وكذلك أهداف المؤسسة على حد سواء وهذا ما توصلت اليه الكثير من الدراسات حيث أكد أن الرضا الوظيفي للعمال يعتبر من أهم عوامل نجاح المؤسسة وحتى تكون الرقابة التنظيمية ناجحة يجب أن تكون باستشارة العمال واعطاهم كذلك في اتخاذ القرار وكذلك المعقولية والواقعية في إصدار العقوبات وكذلك مراعات الجانب الانساني للعمال وعدم استخدامهم كالة لإنجاز عمله ومراعات كل حاجياته المادية والمعنوية والتي تشعر العامل انتماءه الى تلك المنظمة ومشبعة لحاجاته ورغباته و محقق لأهدافه، ومن خلال ما سبق ذكره ونضرا لأهمية الموضوع حاولنا الخوض فيه وتطرق الى أهم النقاط ولقد اعتمدنا في ذلك الى عدة فصول:

الفصل الأول : تطرقنا فيه الى الاشكالية وما تابعها وقمنا كذلك بطرح تساؤلات الدراسة والتي نحاول عنها من خلال الفصول القادمة.

الفصل الثاني : تطرقنا فيه الى الاطار المفاهيم.

الفصل الثالث والذي قمنا فيه بتحليل البيانات التي تحصلنا عليها من خلال الزيارة الميدانية التي قمنا بها الى مؤسسة الصندوق الوطني لتقاعد بولاية الودي ، وقمنا في هذا الفصل من المحاولة لإجابة على تساؤلات المطروحة في الفصل الأول وكذلك توضيح بعض الغموض في هذا الجانب.

## **Study summary in English :**

The regulatory oversight is considered one of the most important subject that attracts sociology's scholars . And this is because its importance in the foundation success . We consider this control-as a set of rules and laws which plants the good management and leads to the targeted results . these rules and laws guarantee the good management of the foundation and its worker ;they must be under the service of the enterprise and its employees at the same time ; many studies reach this reality which confirm that workers' satisfaction is one of the most important factor in the foundation success .

To get an effective and successful regulatory oversight we must take the workers part of their condition and give them the right to take their decisions by themselves . Also , equality and fairness in punishments . in addition , taking care of workers' human and social sides and not to treat them as machines without forgetting their financial and moral ...needs which affect the worker's affiliation to that foundation and satisfy his needs and desires and to achieve his aims.

Through what is said before and the importance of the subject we try to do this study in main points . finally we divided it in three chapters :

First chapter :we discussed the problem and its consequences ,also ,we answer study's questions which will be answered later in the following chapter.

Second chapter :in which we discussed the conceptual framework

Third chapter: we discussed and analysed the data we had got after the field visit that we had done to the national pension fund in El-oued province . we try ,in the first chapter and to clarify all the confusion of this side.

## فهرس المحتويات:

| الصفحة                                | العنوان                      |
|---------------------------------------|------------------------------|
| /                                     | الشكر و التقدير              |
| /                                     | الإهداء                      |
| /                                     | ملخص باللغة العربية          |
| /                                     | ملخص باللغة الإنجليزية       |
| /                                     | فهرس المحتويات               |
| /                                     | فهرس الجداول                 |
| /                                     | فهرس الأشكال                 |
| أ                                     | مقدمة                        |
| <b>الجانب النظري</b>                  |                              |
| الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لدراسة  |                              |
| تمهيد                                 |                              |
| 18                                    | أولا : الاشكالية             |
| 19                                    | ثانيا : الفرضيات             |
| 19                                    | ثالثا : أسباب اختيار الموضوع |
| 19                                    | رابعا : أهداف الدراسة        |
| 19                                    | خامسا : أهمية الدراسة        |
| 20                                    | سادسا : الدراسات السابقة     |
| خلاصة                                 |                              |
| الفصل الثاني : مدخل الرقابة التنظيمية |                              |
| تمهيد                                 |                              |
| 30                                    | أولا : تعريف الرقابة         |
| 31                                    | ثانيا : أهمية الرقابة        |

|  |  |
|--|--|
| 32   | ثالثا : أنواع الرقابة                                      |
| 35   | رابعا :عناصر الرقابة                                       |
| 38   | خامسا: خطوات الرقابة                                       |
| 40   | سادسا: خصائص الرقابة التنظيمية                             |
| 43   | سابعا: أهداف الرقابة التنظيمية                             |
| 44   | ثامنا: نظريات القيادة الإدارية                             |
| 45   | تاسعا: معوقات الرقابة التنظيمية                            |
| خلاصة الفصل                                    |  |
| الفصل الثالث : ماهية الرضا الوظيفي             |  |
| تمهيد  |  |
| 49   | أولا: مفهوم الرضا الوظيفي                                  |
| 51   | ثانيا: طرائق قياس الرضا الوظيفي و العوامل المؤثرة في قياسه |
| 53   | ثالثا : عوامل الرضا الوظيفي                                |
| 55   | رابعا : نظرية الرضا  |
| 55   | خامسا : أهمية الرضا الوظيفي                                |
| 56   | سادسا : الأسباب الداعية الى الاهتمام بالرضا الوظيفي        |
| خلاصة الفصل                                    |  |
| الجانب التطبيقي                                |  |
| الفصل الرابع: الأطار المنهجي للدراسة الميدانية |  |
| تمهيد  |  |
|  | أولا: مجتمع الدراسة  |
|  | ثانيا :عينة الدراسة  |
|  | ثالثا : أدوات الدراسة                                      |
|  | خلاصة  |
| الفصل الخامس: تحليل وتفسير النتائج             |  |

|    |  |
|----|--|
| 55 | أولاً : نبذة عن الصندوق الوطني للتقاعد         |
| 56 | ثانياً: أهداف الصندوق الوطني للتقاعد           |
| 56 | ثالثاً: مهام مصالح تابعة لصندوق الوطني للتقاعد |
| 64 | رابعاً: تحليل البيانات                         |
| 93 | خاتمة  |
| 95 | قائمة المصادر و المراجع                        |
| /  | الملاحق  |

## فهرس الجداول:

| الصفحة | العنوان   | الرقم |
|--------|---|-------|
| 63     | يمثل توزيع الأفراد العينة حسب الجنس                           | 1     |
| 64     | يمثل توزيع الأفراد العينة حسب العمر                           | 2     |
| 65     | يمثل توزيع الأفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية               | 3     |
| 66     | يمثل توزيع الأفراد العينة حسب المستوى التعليمي                | 4     |
| 67     | يمثل توزيع الأفراد العينة حسب الشهادة المتحصل عليها           | 5     |
| 68     | يمثل توزيع الأفراد العينة حسب الرتبة المهنية                  | 6     |
| 69     | يمثل مدى رضا العمال عن النظام الداخلي                         | 7     |
| 70     | يمثل مدى التزام العمال بالقوانين الصادرة                      | 8     |
| 71     | يمثل مراقبة المشرف او المدير طريقة لأدائك للعمل.              | 9     |
| 72     | يمثل مدى التزام العمال بالقواعد والقوانين التي تصدر من المشرف | 10    |
| 73     | يوضح عدد العمال الذين يشغلون مهمة حسب تخصصهم.                 | 11    |
| 74     | متعلق بحالة وجود أخطاء مهنية هل تؤثر على العمال               | 12    |
| 75     | يعبر عن ما المقصود بالرقابة التنظيمية في نظر العمال.          | 13    |
| 76     | يمثل انواع الرقابة لدى العمال.                                | 14    |
| 77     | يعبر عن مدى استغلال المدير أو المسؤول منصبه لضغط عن العمال    | 15    |
| 78     | يعبر عن اجراء المشرف اثناء ملاحظة انخفاض عملك.                | 16    |
| 79     | يمثل أنواع التقارير الصادر من رئيس المصلحة.                   | 17    |
| 80     | يمثل أنواع التكوين.   | 18    |
| 81     | يمثل عن مدى زيادة التكوين أو دورات التدريبية من مستوى الأداء  | 19    |
| 82     | يعبر عن التكوين ومساهمته في رفع مستوى الرقابة لدى العمال      | 20    |
| 83     | يمثل مدى اكتساب المهارات و زيادة الاحساس بالرقابة لدى العمال  | 21    |
| 84     | يعبر عن مدى الاحساس بالانتماء للمؤسسة التي ينتمون لها.        | 22    |

## فهرس الأشكال:

| الرقم | العنوان   | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 1     | يمثل توزيع الأفراد العينة حسب الجنس                           | 63     |
| 2     | يمثل توزيع الأفراد العينة حسب العمر                           | 65     |
| 3     | يمثل توزيع الأفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية               | 66     |
| 4     | يمثل توزيع الأفراد العينة حسب المستوى التعليمي                | 67     |
| 5     | يمثل توزيع الأفراد العينة حسب الشهادة المتحصل عليها           | 68     |
| 6     | يمثل توزيع الأفراد العينة حسب الرتبة المهنية                  | 69     |
| 7     | يمثل مدى رضا العمال عن النظام الداخلي                         | 71     |
| 8     | يمثل مدى التزام العمال بالقوانين الصادرة                      | 72     |
| 9     | يمثل مراقبة المشرف او المدير طريقة لأدائك للعمل.              | 73     |
| 10    | يمثل مدى التزام العمال بالقواعد والقوانين التي تصدر من المشرف | 74     |
| 11    | يوضح عدد العمال الذين يشغلون مهمة حسب تخصصهم.                 | 75     |
| 12    | متعلق بحالة وجود أخطاء مهنية هل تؤثر على العمال               | 76     |
| 13    | يعبر عن ما المقصود بالرقابة التنظيمية في نظر العمال.          | 78     |
| 14    | يمثل انواع الرقابة لدى العمال.                                | 79     |
| 15    | يعبر عن مدى استغلال المدير أو المسؤول منصبه لضغط عن العمال.   | 80     |
| 16    | يعبر عن اجراء المشرف اثناء ملاحظة انخفاض عمالك.               | 81     |
| 17    | يمثل أنواع التقارير الصادر من رئيس المصلحة.                   | 82     |
| 18    | يمثل أنواع التكوين.   | 83     |
| 19    | يمثل عن مدى زيادة التكوين أو دورات التدريبية من مستوى الأداء  | 84     |

|    |  |    |
|----|--|----|
| 84 | يعبر عن التكوين ومساهمته في رفع مستوى الرقابة لدى العمال     | 20 |
| 85 | يمثل مدى اكتساب المهارات و زيادة الاحساس بالرقابة لدى العمال | 21 |
| 87 | يعبر عن مدى الاحساس بالانتماء للمؤسسة التي ينتمون لها.       | 22 |

## مقدمة:

يعد موضوع الرقابة التنظيمية من أهم المواضيع المطروحة على ساحة العلمية و التي كسبت اهتمام الكثير من العلماء و المفكرين في هذا العلم وذلك يرجع أثرها البالغ إلى أن الرقابة هي الوظيفة الأساسية التي تضبط سير المؤسسات لتأكد من أن أداء العمال يحقق الأهداف المسطرة .

وفي ضل العديد من التحولات التي شهدتها المؤسسات العالمية و المحلية و المشاكل التي تواجهها من حين الى آخر، فإنها تسعى إلى تحقيق افضل النتائج وذلك يعتمد على رضا العمال عن العمل والذي صنفه العديد من العلماء و المفكرين في علم الاجتماع على أنه ذا بعد هام وأنه من الأسباب الرئيسية لنجاح العديد من المؤسسات.

وهذا لا يتحقق إلا بوجود رقابة قائمة على أسس صحيحة ومنتق عليها من طرف أغلبية العمال ويجب أن تكون كذلك هذه القواعد والقوانين تخدم مصالح الطرفين وتحقق أهداف جميع الأطراف.

ما يؤسف له أن المؤسسة الجزائرية الاقتصادية كانت أو اجتماعية تكشف عن المشكلات تتعلق بسوء التنظيم وصعوبة تسيير الموارد البشرية وعدم التحكم في توظيف الإمكانية المادية.

على الرغم من الجهود التي بذلتها المؤسسات إلا أن هناك ضعف كبير في استخدام وسائل الرقابة في الحين من الأوقات، وإهمالها في الحين الآخر.

# الجانب النظري

## الفصل التمهيدي :

تمهيد

أولا : الاشكالية.

ثانيا : الفرضيات.

ثالثا : أسباب اختيار الموضوع.

رابعا : أهداف الدراسة.

خامسا : أهمية الدراسة.

سادسا: الدراسات السابقة.

## تمهيد :

لقد عرفت المؤسسات و المنظمات مجموعة من المشاكل التي ادت الى تراجع مستواها في الاداء او الانتاج على حسب ما تقوم به المؤسسة ، هذا ما دفع اهتمام العلماء و المفكرين في هذا المجال الى القيام بمجموعة من الدراسة و الابحاث في انواع القوانين المطبقة وكذلك على مدى رضا العمال عن عملهم .

## أولاً : الإشكالية:

يعتبر موضوع الرقابة من أحد المواضيع الحساسة والهامة في المجالات الاجتماعية والتنظيمية بالمؤسسة حيث حظي باهتمام العديد من الدارسين والباحثين ( خاصة في علم الاجتماع التنظيم والعمل ) وحاولوا ابراز الدور الفعال الذي تلعبه الرقابة في الحياة التنظيمية داخل المؤسسة ودورها الجوهرية في التنظيم عن طريق ضبط العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين والوظائف قصد السير الحسن لعملية العمل .وبما ان المؤسسة ليست مجرد بناءات والانتاجية بل يدخل ضمن اطارها العنصر البشري الذي يقوم بالسير المؤسسة وتحقيق اهدافها فإن ذلك يؤدي الى تشكيل علاقات تحدد طرق الاتصال العاملين ببعضهم البعض من خلال وضع لوائح وقواعد بيروقراطية ما يعبر عنها بالعلاقات الرسمية بالإضافة الى اتجاهات وميولات العمال وهو ما يعرف بالعلاقات الغير رسمية. ولما كانت وظيفة الرقابة أساسية وجوهرية في المؤسسة بسبب ارتباطها بتوجيه وقيادة مجموعة من العمال وتنسيق جهودهم وتقييم أعمالهم للوصول الى هدف محدد فإن الجانب الانساني يشغل جزء كبير من أجل تحقيق الرضا وتحفيز العاملين واشباع حاجاتهم المختلفة. وفي ظل هذا الموضوع ظهرت العديد من النظريات التي تناولت هذا الموضوع وقاموا بدراسة دراسة دقيقة ومفصلة ومن بين هذه النظريات ما يتطابق مع ما جاءت به النظرية الامريكية "A" التي ركزت على الرقابة الصارمة وضرورة الالتزام بالقوانين والاجراءات في حين تركز نظرية العلاقات الانسانية على ضرورة اشباع رغبات الافراد وفتح الاتصال بين العمال والادارة واتباع الرقابة المرنة من أجل تحقيق الرضا الامثل للعاملين. ومن هذا المنطلق فإن الدراسة الراهنة تحاول معرفة العلاقة بين الرقابة والرضا الوظيفي في ضوء مختلف أبعاد الرضا مثل الاستقرار والامن والتدرج المهني والتي يمكن ابرازها في تساؤل مركزي وتساؤلات فرعية:

هل للرقابة التنظيمية دورا هام في رضا العمال على وظائفهم؟

والتساؤلات الفرعية :

1- هل يلعب نمط الاشراف دورا في تحقيق الرضا الوظيفي بين العاملين؟

- 2- هل يراعي المشرف الجانب النفسي للعاملين اثناء تأديتهم لعملهم؟  
3- هل تؤدي القواعد والقوانين دورا في رضا العاملين عن المهام الموجهة لهم؟

#### ثانيا : فرضيات الدراسة:

- للرقابة التنظيمية دورا هام في رضا العمال على وظائفهم.
- يلعب نمط الاشراف دورا في تحقيق الرضا الوظيفي بين العاملين.
- يراعي المشرف الجانب النفسي للعاملين اثناء تأديتهم لعملهم.
- تؤدي القواعد والقوانين دورا في رضا العاملين عن المهام الموجهة لهم.

#### ثالثا : أسباب اختيار الموضوع:

- 1- طبيعة التخصص المرتبط بالموضوع.
- 2- الاهتمام الكبير الذي حظي به موضوع الرقابة التنظيمية.
- 3- الأهمية الرضا في نجاح المؤسسة و اثره على أداء العمال.

#### رابعا : أهمية الدراسة:

- معرفة مدى الرقابة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية.
- ايجاد معوقات الرقابة وعدم سيرها بشكل الحسن داخل المؤسسة الجزائرية.
- تساعد الرقابة التنظيمية على معرفة مدى نجاح او فشل القرارات المتخذة بالمؤسسة.
- تعتبر الرقابة التنظيمية من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث في أي منظمة نظرا لما تلعبه من دور لاكتشاف الاخطاء و تصحيحها.

#### خامسا : أهداف الدراسة:

- \_ الإجابة عن تساؤلات الدراسة من خلال اختبار الفرضيات.
- \_ معرفة الدور الذي تلعبه الرقابة في المؤسسة الجزائرية.
- \_ تشخيص وسائل الرقابة و الياتها ومعرفة الاخطاء لمرتبكة اثناء استخدامها.

سادسا : الدراسة السابقة:

## 1- دراسات سابقة للرقابة التنظيمية:

### الدراسة الأولى:

عبد الرحمان النميان وهي دراسة أكاديمية من اجل نيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية تحت عنوان الرقابة الادارية وعلاقتها بالأداء الوصفي في الاجهزة الامنية و الذي تطلق عنها سؤال المركزي التالي هو واقع الرقابة الادارية في الاجهزة الامنية كانت الاسئلة الجزئية كالتالي: ما هو واقع انظمة الرقابة الادارية في شرطة منطقة حائل وما حدي فعاليتها اتجاه اداء الوظيفي في الاجهزة الامنية؟ ماهي الأجزاء والوسائل المتبعة في العملية الرقابية؟ ماهي أهم العقبات والمشكلات التي تواجهها العملية الرقابية في شرطة منطقة الحائل؟ ماهية المقترحات المؤدية لتطوير انظمة الرقابة الادارية وقد هدفت الدراسة الى الاجابة عن تساؤلات الدراسة كالتالي: تحظى الاصول النظرية في مجال الرقابة الادارية على الاداء الوظيفي التعرف على الجوانب السلبية والايجابية في عملية رقابة الادارية تقديم التوصيات والاقتراحات المناسبة لتفعيل عملية الرقابة اجراء مقارنة بين نظرية والواقع للوصول الى تحديد نقاط الاختلاف والضعف أما الفرضيات فكانت عبارة عن تساؤلات ذكرت سابقا<sup>1</sup>.

اما دراسة الميدانية فقد اعتمدت المنهج الوصفي كما اعمدت على ادوات وهي استمارة الاستبانة على العينة شرطة منطقة الحائل العاملين فيها توصل في الاخيرة الى نتائج التالية: اظهرت النتائج وجود رقابة ادارية بشكل دائم على الاقسام التابعة لشرطة المنطقة وان هذه الرقابة الفعالة اظهرت النتائج أهم المشكلات والعقبات التي تواجه الرقابة الادارية وهي علاقات شخصية وضعف الرقابة الذاتية وعدم وجود نظام رقابي متخصص حديث اظهرت الدراسات المقترحات لتطوير الرقابة مثل الحوافز المادية والمعنوية وتشجيع المنافسة بين الاقسام والمراكز الشرطة وتشجيع العاملين ونوعيتهم بممارسة نوعية الرقابة الذاتية.

<sup>1</sup> عبد الله عبد رحمان النميان، الرقابة الادارية و علاقتها بالأداء الوظيفي في الاجهزة الامنية ، رسالة لنيل شهادة ماجستير تخصص علوم الادارية، منشورة بجامعة المملكة العربية السعودية ، كلية الدراسات، 2001 ، ص 16.

وجود علاقة ايجابية او سلبية ووجود فروق ذات دلالة احصائية بين المتغيرات الديموغرافية والاستجابة افراد العينة على بعض افراد الفقرات، رغم هذا فان هناك مجموعة من الاختلافات بينها وبين الدراسات الحالية<sup>1</sup>.

وتكامل في كونها ربطت الرقابة الادارية كمتغير مستقل بمتغير تابع للأداء الوظيفي كعلاقة بينها الاجهزة الامنية، فقد حاولت ابراز العقبات والاجراءات و الوسائل المتبعة في عملية الرقابية عكس دراستنا فقد حاولنا ابراز الرقابة الادارية و الدور الذي تلعبه في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين و الوصول الى هذه النتائج و رغم هذا نجد انهما يصلان إلى نفس المبتغى وهو ايجاد العلاقة بين الرقابة الادارية و الأداء الوظيفي كعملية في وسط المؤسسة.

### الدراسة الثانية:

تحمل هذه الدراسة عنوان الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين اداء العمال من اعداد أمال بوسفاط مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع جامعة بسكرة سنة 2016\_2015 حيث تحمل هذه الاشكالية الدراسة تالية : هل تساهم الرقابة التنظيمية في تحسين اداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، واحتوت هذه الدراسة عن تساؤلات فرعية وهي هل تطبيق الصارم للقوانين التنظيمية يؤدي الى زيادة انتاجية الموارد البشرية، وكذلك تساؤل فرعي ثاني هل مطابقة الأداء مع الخطط يؤدي الى كشف الانحرافات و الأخطاء بالمؤسسة الجزائرية وتساؤل ثالث يقول هل تساهم الأساليب الرقابية المطبقة في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

حيث استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي كونه ملائم لدراسة الموضوع ومن أبرز النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة التطبيق الصارم للقوانين يزيد من سرعة الانجاز المهام وفي الوقت المحدد، وكذلك توصلت الى نتيجة أخرى وهي أن الأساليب الرقابية المطبقة في المؤسسة و التي تميزت بنوع من التشدد و الصرامة تساهم في تحقيق جودة الأداء، وكذلك توصلت الى

<sup>1</sup> عبد الله عبد رحمان النميان، مرجع سابق، ص 16.

نتيجة مفادها أن مطابقة أداء الأفراد مع الخطط يكشف عن الأخطاء و الانحرافات التي يقع فيها العمال<sup>1</sup>.

وعليه توصلت هذه الدراسة إلى أن الرقابة التنظيمية تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية<sup>2</sup>.

### الدراسة الثالثة :

دراسة مصباح محمد والتي حملت عنوان ( الرقابة على المؤسسات الاشتراكية ذات طابع اقتصادي في الجزائر )

وجاءت فرضيات الدراسة على النحو التالي: ان الرقابة الادارية تلعب دورا في المؤسسات الاشتراكية ذات طابع اقتصادي، والفرضي الثانية جاءت على نحو تالي أن الرقابة المالية تلعب دورا في المؤسسات الاشتراكية ذات طابع اقتصادي وجاءت الفرضية الاخيرة تقول ان التنظيم القانوني للرقابة على المؤسسات الاشتراكية ذات طابع اقتصادي تنظم عملية سير الرقابة الادارية و المالية، واعتمدت هذه الدراسة على سجلات و الوثائق المالية و القانونية للمؤسسات الاشتراكية ذات طابع الاقتصادي وتوصلت الى نتائج تالية ان الرقابة على المؤسسات ذات طابع اقتصادي في الجزائر من نشاطات الادارة العامة المتمثلة في الدولة فهي وصية كل المؤسسات مهما كان نوعها، والنتيجة الثانية التي توصلت اليها وهي ان كل من الرقابة الادارية المالية في المؤسسات الاشتراكية ذات طابع اقتصادي متكاملان بحيث كل وحدة تكمل الأخرى. و النتيجة الثالثة هي أن هذا النوع في رقابة على المؤسسات الاشتراكية ذات طابع اقتصادي له تنظيم قانوني يسهر ويحدد وينظم تسيرها<sup>3</sup>.

### الدراسة الرابعة:

تحمل هذه الدراسة عنوان الرقابة الادارية و علاقتها بكفاءة الأداء، مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير واجرية هذه الدراسة سنة 2003، من أعداد أحمد بن صالح، في جامعة

<sup>1</sup> معمر كروم ،رحيمة ساودي ، دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية ، مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل جامعة أحمد درارية أدرار، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية ،2018-2019 ص 21 – 22.

<sup>2</sup> عبد الله عبد رحمان النميان، مرجع سابق، ص16

<sup>3</sup> قنور كريمة ، دور الرقابة في تحسين اداء العمال ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية ، تخصص علم النفس وتسيير موارد البشرية، كلية الأدب و اللغات و العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، جامعة العربي بن لمهيدي أم لبواقي ، 2012 -2013 ، ص 06-07.

نايف للعلوم الامنية قسم علوم ادارية بالرياض المملكة العربية السعودية حيث كانت اشكالية هذه الدراسة : في معرفة الرقابة المعمول بها في أجهزة الجمارك وكانت تساؤلات هذه الدراسة كتالي ما الاساليب و الأدوات الرقابة الادارية على اداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي، وكان التساؤل التالي كما يلي ما مدى فاعلية الرقابة الادارية بجمرك المطار وما هي الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الادارية الفعالة، وكان التساؤل الثالث يقول ما العلاقة بين كل من الاساليب الرقابية و مستوى الأداء، و العلاقة بين متغيرات شخصية للمراقبين الجمركيين ووجهة نظرهم في مدى فاعلية الرقابة الادارية. وقد اعتمد الباحث على أسلوب المسح الشامل لمجتمع البحث وقد استخدم المنهج الوصفي كونه الملائم لتلبية حاجات الدراسة ومن اهم النتائج التي تم توصل اليها هي عدم فاعلية غالبية الاساليب و الادوات الرقابية بجمرك مطار الملك خالد وايضا توصلت الى أن اساليب الرقابة المتبعة بجمرك المطار لا تركز على تطوير الأداء، وكذلك توصلت الى تنمية وعي المديرين و العاملين بأهداف الرقابة الإدارية و أهميتها و أساليبها يمثل أحد المتطلبات الادارية الفعالة<sup>1</sup>.

## 2- دراسات سابقة للرضا الوظيفي:

### الدراسة الأولى:

دراسة بخاري مريم: الرضا الوظيفي للمعاملات في تعليم العام في ضوء اللائحة التعليمية رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 1407 هـ

كانت أهم أهداف هذه الدراسة:

البحث بطريقة منهجية عن مدى الرضا الوظيفي عند عاملات في التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة من خلال معرفة احساسهن واتجاهاتهن نحو اللائحة التعليمية الجديدة التي صدرت لتحسين اوضاع العاملين في تعليم و زيادة الحوافز لديهم، كما تهدف الدراسة إلى تعرف على عوامل الادارية التي تعيق او تساعد على الرضا الوظيفي لدى العاملات في التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة.

<sup>1</sup> معمر كروم، رحيمة ساودي ، مرجع سابق، ص 22-23 .

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي في دراستها، وطبقت الاستبانة على عينة التطبيقية عشوائية حيث بلغ عدد افراد الدراسة موظفة من العاملات في مجال التعليم العام في منطقة مكة المكرمة بالإضافة الى المشرفات بسمى الموجات سابقا وكان من أهم النتائج:

1- الموظفات راضيات عن عملهن في ضوء اللائحة العلمية.

2- ارتفاع نسبة الموظفات اللاتي لا يشعرن بالأمان في ظل اللائحة التعليمية.

3-تميل معظم المعلمات الى القبول ما يسند اليها من أعمال من غير اختصاصهن أحيانا تفاديا للاصطدام مع هيئات الادارية.<sup>1</sup>

### الدراسة ثانية:

دراسة محمد الشوامر حول : الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مدارس نور الهدى التطبيقية في بلدة بيتونيا رسالة ماجستير غير منشورة جامعة القدس المفتوحة فلسطين 2007.

بهدف تعرف على مستوى الرضا المهني لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مدارس نور الهدى التطبيقية في بلدة بيتونيا، كما تهدف الى ترتيب محددات الرضا الوظيفي لدى هؤلاء المعلمين و المعلمات كذلك اختبار بعض المتغيرات في رضا.

الوظيفي كالجنس، سلوك الخبر، و المؤهل العلمي وتوصل الى بعض النتائج وتوصيات التي يمكن الاستفادة منها في مجال التعليم لتحقيق المواءمة بين المتطلبات الافراد ومتطلبات وظائفهم بهدف رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.<sup>2</sup>

وقد استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي و قام التحليلي وقام بتوزيع الاستبانة على معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مدارس النور الهدى و البالغ عددها 40 معلمة ومعلم من مدارس نورالدين التطبيقية.

<sup>1</sup> عبد ستار مر كمال، مرجع سابق، ص 35.

<sup>2</sup> عبد ستار مر كمال ، مرجع سابق، ص 34- 35.

وتوصل الباحث في دراسته الى نتائج تالية: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى  $b=0,05$  لأثر الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات تبعا لمتغير الجنس كانت ذات دلالة احصائية 0,05 وهي دالة احصائية.

كما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $b = 0,05$  الأثر الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات تبعا لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة حيث كانت الدلالة الاحصائية 0,05 اكبر من وهي غير دالة احصائية.

### الدراسة الثالثة:

دراسة عبد العزيز عبد الجبار حول: الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة ومعلمي تعليم العام المجلة العربية لتربية التربية الخاصة ع 5 جامعة الملك سعود السعودية 1425 هـ

هدفت الى تعرف على مستوى الرضا الوظيفي لكل من معلمي التربية الخاصة ومعلمي التعليم العام، وأثر متغيرات العمر والخبرة و الدرجة العلمية و الدخل الشهري على الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة وتعليم العام، ومجال التخصص لمعلمي التربية الخاصة، وقد اختار الباحث مقياس سمتين ولوب، 2002 وذلك لشمولية وسهولة تطبيقه وامكانية استخدامه مع معلمي التربية الخاصة وتعليم العام وذلك لما يتميز به المقياس في صورته الأصلية من صدق و ثبات للتعرف على رضا الوظيفي، واستخدم الباحث منهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من 251 معلما ممن يدرسون في المدارس الابتدائية العادية وكذلك المدارس الابتدائية العادية كذلك المدارس الابتدائية العادية الملحق بها برامج أو فصول خاصة و التابعة لوزارة التربية وتعليم بمدينة الرياض، وقد بلغ عدد معلمي التعليم العام 127 معلما بنسبة 6,50 بالمئة بينما عدد معلمي التربية الخاصة 124 معلما بنسبة 4,49 بالمئة.<sup>1</sup>

وقد أشارت النتائج إلى أن مستوى الرضا الوظيفي العام أعلى من المتوسط لدى معلمي التربية الخاصة ومعلمي التعليم العام وذات على وجود الفروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات معلمي تربية الخاصة ومعلمي التعليم العام لصالح معلمي التعليم العام كذلك هناك فروق ذات

<sup>1</sup> عبد ستار مر كمال، مرجع سابق، ص 35.

دلالة احصائية بين معلمي التعليم العام ومعلمي التربية الخاصة تعزى لمتغير الدخل الشهري بينما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين معلمين تبعاً للعمر والسنوات الخبرة و درجة العلمية.

#### الدراسة الرابعة:

دراسة نبيلة بوذن 2007 تحت عنوان " محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري- في اطار نظرية دافيد ماكيند للدافعية -مذكرة ماجستير - بجامعة قسنطينة -2007-2006 أجريت الدراسة بوحدة سوناريك لإنتاج المدافئ و المطابخ المنزلية بفرجوية ولاية ميلة واستخدمت مقياس منسونا للرضا الوظيفي مطبق على 63 عامل بالوحدة منهم 43 ذكور و 20 اناث وتوصلت الدراسة الى تشابه كبير مع دراسة هرزبرغ من حيث اعتبار ان الإنجاز هو أهم عامل يحقق الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري وكذا اتفاتها مع دراسة "لوبوي"-المشار اليها لاحقا - على أساس أن الإنجازات و الاتصال و العلاقات الاجتماعية يؤدي أيضا الى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري، الا ان الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري \_حسب هذه الدراسة دائما لا يرتبط بالحاجة للانتماء وهذا عكس دراسة هرزبرغ كما أنه توجد فروق بين الذكور و الإناث في مستوى الرضا لدى العاملين الجزائريين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمان عزيزو، مرجع سابق، ص 13- 14.

خلاصة :

من خلال ما جمعناه من معلومات التي تطرقنا اليها في ما سبق في الاشكالية وكذلك عن مدى اهمية الدراسة ، وكذلك الاهداف التي نسعى الى تحقيقها من خلال مجموعة ادوات البحث والمراجع .

## الفصل الأول :

### الرقابة التنظيمية

تمهيد

أولاً: تعريف الرقابة التنظيمية.

ثانياً : أهمية الرقابة التنظيمية.

ثالثاً : أنواع الرقابة التنظيمية.

رابعاً: عناصر الرقابة التنظيمية.

خامساً : خطوات الرقابة التنظيمية.

سادساً : خصائص الرقابة التنظيمية.

سابعاً : أهداف الرقابة التنظيمية.

ثامناً : نظريات الرقابة التنظيمية.

تاسعاً معوقات الرقابة التنظيمية.

تمهيد :

تعتبر الرقابة التنظيمية من المواضيع البارزة التي شغل اهتمام المفكرين والذين بدورهم توسعوا وتناولوا الرقابة التنظيمية من جميع جوانبها وتعمق في هذا المفهوم و الانتقال من مفهوم مجرد الى مفهوم ملموس، وكذلك من اجل توضيح مدى اهمية القواعد والقوانين داخل كل مؤسسة سوء كانت انتاجية او خدماتية.

## أولاً : تعريف الرقابة الادارية:

تعتبر الرقابة الادارية الوظيفة الأخيرة بين الوظائف الادارية الرئيسية وهي تقع في نهاية المراحل النشاط الاداري وبذلك تبرز لنا عدة تعريفات.

يعرفها **هنري فاويل** : " بأنها وظيفة من وظائف الادارة تعني بالقياس وتصحيح أداء المرؤوسين بغرض التأكد من ان الاهداف و الخطط الموضوعة قد تم تحقيقها ، فهي وظيفة تمكن القائد من تأكد من ان ما تم مطابق لما خطط لها".<sup>1</sup>

أما **كونتزر** فركز على بعد واحد يتعلق بالرقابة على عنصر البشري فاعتبرها قياس تصحيح انجاز المرؤوسين للتأكد من ان اهداف المنظمة و الخطط التي وضعت لبلوغها قد انجزت وهو بذلك يتفق مع تعريف **تيري** الذي يرى في الرقابة عنصر حيوي من عناصر الادارة فهي تساهم في كفاءة الانجاز السليم للعمل عن طريق جهود افراد اخرين، وتتحقق من ان العمل الواجب القيام أداءه قد تم انجازه على وجه مرض، ثم يظهر **تيري** علاقة الرقابة بتخطيط بقوله أن السبب الرئيسي في وجود الرقابة هو التأكد من ان النتائج المحققة من قبل، واي انحرافات عن هذه النتائج المخططة تكتشف بسرعة بواسطة وتصحح بواسطة الرقابة الفعالة بما يمكن معه عودة النشاطات الى السير في الطريق المخطط لها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> تاجوري جليلا ، الرقابة الادارية ودورها في تحسين اداء الوظيفي لدى العمال، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية ،تسيير الموارد البشرية ، جامعة العربي بن لمهيدي ام لبواقي ، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية ، 2014-2015 ص 32.

<sup>2</sup> ليليا بن صويلح ، مدخل لعلم الاجتماع تنظيم وعمل، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر ، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية جامعة 08 ماي 1945 قالمه، 2016 2015 ، ص 32.

هي وظيفة ادارية، وعملية مستمرة متجددة، يتم مقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الاهداف والمعايير الموضوعة، وذلك بقياس درجة النجاح الاداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم وتصحيح.<sup>1</sup>

كما ركز محمد عثمان اسماعيل حميد على نفس هذه المتغيرات حيث عرف الرقابة على انها النشاط الذي يساعد على تحقق من أن أدا الانشطة تم بالكيفية المحددة لها طبقا للإجراءات و الأنشطة و القوانين التي تحكم أداء العمل الاداري العام ، وكذلك التحقق من أن تنفيذ يسير في اتجاه الاهداف الرئيسية المحددة لها طبقا للإجراءات و الانشطة و القوانين التي تحكم أداء العمل الاداري العام، و كذلك التحقق من ان التنفيذ يسير في اتجاه الاهداف الرئيسية المحدد لها طبقا للإجراءات و الانشطة و القوانين التي تحكم اداء العمل الاداري العام، وكذلك التحقق من ان التنفيذ يسير في اتجاه الاهداف الرئيسية المحددة، وهذا يعني أن الرقابة تهتم بالإجراءات والهدف المرجو تحقيقه في نفس الوقت.<sup>2</sup>

**التعريف الاجرائي:** هي عبارة عن أنشطة ادارية تسعى إلى وضع لتصحيح الأخطاء المرؤوسين وذلك من أجل تحقيق أكبر عدد من أهداف المؤسسة.

### ثانيا : أهمية الرقابة:

يتبين لنا من خلال تعاريف مفهوم الرقابة الإدارية لأهمية البالغة للرقابة على كفاء مجالات الإدارة لضمان وسلامة تحقيق الأهداف كما خطط لها وتختصر أهميتها في نقط التالية:

- إن الفعل العام عمل انساني يقوم بتأديته عنصر بشري وهو تالي عرض الانحراف مما يستوجب مراقبة لتفادي الخطأ وتصحيح الانحراف.
- إن اتساع نشاط الإدارة وتتنوع أعمالها وازدياد عدد موظفيها كل ذلك يستدعي مراقبة هذه النشاطات والاعمال للتأكد من انها تسير وفق للخطة الموضوعة لها ومن أن موظفي الإدارة يعملون وفقا للإجراءات القانونية المحددة ويؤدون الاعمال الموكلة

<sup>1</sup> فيصل حسونة ، ادارة الموارد البشرية ، دار اسامة للنشر ، عمان الاردن ، الطبعة الأولى ، 2008 ، ص 119.

<sup>2</sup> ايمان محامدية ، الرقابة التنظيمية والأداء ، مذكرة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة سكيكدة 20 أوت 1955 ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، 2009-2008 ، ص 9-10.

إليهم بجودة وانتاجية حتى إذا اثبتت خلاف ذلك جرى تصحيح الانحراف و تقويم الاعوجاج.

- توجيه القيادة الإدارية الى تدخل السريع بحماية الصالح العام واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف.
- وجود رقابة يسهل على المؤسسة تلبية رغبات عملائها وتطمئن المساهمون بالمؤسسة بأن استثماراتهم تحقق بشكل المطلوب.
- تمثل الرقابة مرشد للموظفين كما أنها تبين لهم ما مطلوب منهم بالإضافة إلى توجيه سلوكياتهم المستقبلية في اتجاه المرغوب كما أنها تمثل مرشداً.
- للمديرين في المستويات الإشرافية لتنفيذ ما هو مطلوب منهم على توجيهات الإدارة العليا.<sup>1</sup>

**ثالثاً : أنواع الرقابة:**

**حسب موقع الرقابة:**

- الرقابة الداخلية.
- الرقابة الخارجية.

**حسب توقيت الرقابة:**

- رقابة سابقة
- رقابة لاحقة

---

<sup>1</sup> دويبي حفصة و نوارى خديجة ، دور الرقابة الإدارية في إرساء اخلاقيات المهنة ، كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإسلامية ، جامعة احمد دراية ادرار ، 2018-2019، ص 16-17.

## الرقابة الداخلية والخارجية:

### الرقابة الداخلية:

وتسمى هذه بالرقابة الذاتية، وهي الدعامة الرئيسية لكل الاعمال الرقابة لأنها تعني قيام وحدات الادارة نفسها بالرقابة على انشطتها و ادائها واي رقيب خارجي لابد ان يعجز عن تقصي كل نواحي القصور و أن يكشف عن اسبابها ما لم تكن وحدات الادارة نفسها منظمة بالشكل الذي يمكنها من ذلك.

لذا الاهتمام برقابة يجب أن يبدأ بالجهاز الحكومي ذاته، وان يستهدف تمكين أجهزة الادارية من ممارسة الرقابة الذاتية والتعود عليها، و فضلا عن ذلك فالرقابة الذاتية ميزة هامة، تتمثل في تمكين الاجهزة الادارية اولا بأول من تلافي اسباب القصور وتغلب على نواحي الضعف فالهدف من رقابة ليس المسالة وعقاب فحسب وانما التصحيح وتقويم، و هذا ما يجب أن يبدأ ويتم داخل لأجهزة الحكومية ذاتها.

### الرقابة الخارجية:

تمارس الرقابة الخارجية في المملكة العربية السعودية هيئات واجهزة رقابية متخصصة تتبع مستوى الادارة العليا (مجلس الوزراء ) وعادة تعطي هذه الاجهزة الرقابية الضمانات التي تمكنها من اداء وظيفتها، و تتمتع بدرجة عالية من الاستقلال المالي و الإداري و أيضا فأن العاملين بها يعطون حصانات معينة و صلاحيات كبيرة تمكنهم من الحصول على بيانات و المعلومات التي تكفل قيامهم بمهامهم الرقابية.<sup>1</sup>

وتمارس هذه الأجهزة المتخصصة رقابتها في المجالات المحددة التي تمثل اختصاصها الرقابي في جميع الاجهزة و الوحدات الحكومية و المنظمات الخاصة التي تخضع لرقابتها وفي المجالات التي يكون البناء التنظيمي للحكومة متشعبا وكبيرا ، فقد تنظم الاجهزة الرقابية أعمالها، بحيث يحتوي الجهاز الرقابي وحدات او شعب يختص كل منها بمراقبة الأعمال وزارة

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، أصول الادارة والتنظيم ، دار الجنان للنشر و التوزيع ، عمان العبدلي ، الطبعة الأولى ، 2012، ص 109-110.

معينة، أو مصالح حكومية من نوع معين، مثل هذا التقسيم يساعد الجهاز الرقابي المركزي في عملية الرقابة، إذ يمكن من تكوين خبرات متخصصة على درجة عالية من المعرفة بظروف ومشكلات العمل الخاصة بكل نوع من انواع الاجهزة الحكومية والمنظمات الخاصة، مثل أن ينضم العمل في الديوان المراقبة العامة بالمملكة على أساس تكويني شعب أو أقسام متخصصة في منشأة الزراعية أو صناعية أو تجارية أو الخدماتية.

### الرقابة سابقة واللاحقة :

#### الرقابة السابقة:

تخضع الرقابة السابقة نشاطات الادارة وقراراتها و سلوك موظفيها، لمراجعة وتقويم بعض الاجهزة المتخصصة سواء داخل المنظمة او خارجها ، ويطلق البعض على هذا النوع من الرقابة المانعة أو الوقائية.

وتهدف الرقابة السابقة إلى ضمان حسن الأداء و تأكد من الالتزامات بنصوص الانظمة وتعليمات في اصدار القرارات أو تنفيذ الاجراءات كما تهدف الى ترشيد القرارات وتنفيذها بصورة سليمة وفعالة، وقد يتجه البعض الى قصر الرقابة السابقة على الخطة اي مراقبة اعداد وتجهيزها قبل البدء في التنفيذ ، ولكنه حتى اثناء التنفيذ يظل مجال الرقابة سابقة واردا بل ومرغوبا، مثل ما يطلبه النقل من بند الى بند اخر داخل نفس الباب بالميزانية العامة من موافقة الوزير المختص، أو ضرورة موافقة وزير المالية والاقتصاد الوطني قبل الاعتمادات من باب الى باب اخر بالميزانية ، وقد تكون الرقابة سابقة على هذا التصرف قاصرة على قراره و اجازته وقد تمتد الى اكثر من ذلك فتشمل مستندات وتقويم معلومات المعلومات بل بدراسات من قبل جهة الرقابة للتأكد من سلامة التصرف المطلوب اجازته و قراره ويتضح من ذلك ان هذا نوع من الرقابة يتضمن تقييدا من قبل الجهة الرقابية لحرية تصرف جهة التنفيذ، ويعني هذا تدخل مباشرة في سلطاتها بما يهدف الى تحقيق الصالح عام للمجتمع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق ، ص 111-112.

ورغم الفوائد العديدة للرقابة السابقة المانعة لوقوع الاخطاء فأنها كثيرا ما تؤدي الى تأخير الانجاز بسبب الاجراءات الرقابية الاحتياطية التي تفرضها ، وتتعدد الجهات التي تمارس التدقيق و الفحص واعادة النظر و يؤدي هذا في الغالب الى ضياع الوقت و زيادة في تكاليف ارهاق للمراجعين ، اضافة إلى ذلك فأن الافراط فيها غالبا ما يشعر الموظفين بعدم ثقة الادارة بهم أو يؤدي الى أضعاف روح الخلق و الابداع لديهم، لهذا تظهر اهمية المتابعة اللاحقة كمتتم<sup>1</sup> للرقابة سابقة.

### الرقابة اللاحقة :

في هذا النوع من الرقابة، يتم تقويم تصرفات وقرارات واجراءات وحدات الادارة العامة التنفيذية بعد حدوثها فعلا فهي فعلا تعني بتقويم الأداء بعد ان يكون هذا الاداء قد وقع بالفعل مما يجعلها ذات طابع تقويمي أو تصحيحي.

و في ظل الرقابة اللاحقة تمارس وحدات الادارة العامة صلاحيتها وسلطتها في تصرف قبل التنفيذ و خلاله، فهي و ان استرشدت بالمعايير و الاهداف الموضوعية ، و استعدت للتقويم الذي سيرد على ادائها بعد انتهائها ، إلا أن صلاحيات التصرف تظل بيدها لا بيد الجهات الرقابية كما يلاحظ بالنسبة لرقابة سابقة.

### رابعا: عناصر الرقابة:

تتميز الرقابة بخمسة مراحل متكاملة مع بعضها تلعب المحاسبة الادارة فيها دورا هاما وهي التنظيم التوجيه المراقبة والتقرير وسنتطرق الى كل عنصر بشي من التفصيل.

### 1- التنظيم:

يهدف الى ترتيب تنفيذ الأداء الفعلي ترتيبا منطقيا منظما حيث يتطلب هذا ترتيب:

\* توضيح العلاقة المختلفة بين العاملين في المستويات الادارية والتنفيذ المتعدد بالمشروع.

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي ،ص 112 .

\* تتسبب هذه الاعمال المترابطة بإدارات المشروع و أقسامه المختلفة.<sup>1</sup>

من هنا يتبين انه يجب تحديد الاعمال في المشاريع كذا واجبات كل شخص وتحديد مسؤولية الاشخاص حسب اختصاصهم وما منح لهم من سلطة حق يمكن تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في تنفيذ نشاط المشروع يتم تحديد المعدلات تقديرية او نمطية تربط بأشخاص معينين يتم ربطها عند تنفيذ بالأداء الفعلي ومن هنا يمكن تحديد مسؤولية الاشخاص وفقا للواجبات المطلوبة منهم.

## 2- التوجيه:

يساعد على تنفيذ الفعلي للمهام طبقا لما مخطط لها فهو يتمثل في :

- ارشاد العاملين في المستويات الادارية المختلفة.
- توجيههم توجيه سليم يؤدي الى اخلاء مسؤولياتهم.
- قيامهم بأداء واجباتهم المطلوبة بطريقة تحقق أحسن النتائج وبأقل تكاليف.
- التوجيه الحسابي:

يقيس الاحداث المالية لنشاط مشروع ويتم قياس بواسطة النظم المحاسبية الموجودة بالمشروع كالأنظمة المحاسبية : ( التكاليف الادارية و المالية ) وتتسبب المعلومات المتحصل عليها من الانظمة السابقة التي تتطلب العناية في تصميمها و بالمستندات المصممة لكل نظام اعداد السجلات و الدفاتر المناسبة، وضع دورة المستندية المناسبة، تصميم التقارير المناسبة لكل مستوى اداري، تدفق المعلومات المستعملة في هذه التقارير من و الى كل مستوى إداري داخل مشروع و توصيل المعلومات السليمة الى كل من يهمل الأمر خارج المشروع ويتمثل في اصدار التوجيهات و التعليمات الى العاملين عند تنفيذ الاعمال المطلوبة منهم في الانتاجية و البيعة وغيرها.

<sup>1</sup> بلهمل ياسين ، الرقابة على المورد البشري ، مذكرة تخرج مقدمة لنيل متطلبات نيل شهادة الماستر اكايمي ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، 2015\_2014 ، ص 8-9.

### 3- المراقبة:

تهدف الى تأكد من مدى كفاءة الاداء اي التنفيذ يتم بما يحقق الاهداف المشروع بأقل تكلفة و بأحسن كفاية و انتاجية و ربحية ممكنة ، فلمراقبة الاداء تأتي اما بمقارنة الاداء الفعلي بالمعدلات التي وضعت عند تخطيط و اظهار اي انحراف عن ما هو مخطط له وتسجيله بعد ذلك، تدرس هذه الانحرافات تحلل لإعطاء الحلول في حالة الانحراف السالب أو منح حوافز للمعلمين في حالة الانحراف الموجب.<sup>1</sup>

أما اذا لم يكن المشروع خطة مسبقة فإن المراقبة تعمل على تأكد من جودة وكفاءة مستوى الاداء الفعلي طبقا لما صدر من تعليمات.

### 4- التقييم:

هي مرحلة تلي مرحلة المراقبة لغرض التأكد من نتائج تمت طبقا لما أريد أن تتم، وتقوم المحاسبة بالدور الاكبر التقييم في تحليل لهذه النتائج وهي الانحرافات الناتجة عن مقارنة الأداء مع المعدلات التقديرية الموضوعة في إطار الخطة يتم الانحرافات على أسس متعدد نذكر منها:

1-المسؤولية فمن هو الشخص المسؤول عن حدوث انحرافات.

2-سبب حدوث انحرافات.

3-التأثير المنتج أو المرحلة التي يتم فيها الانحراف.

4-المكان اي اين حدث الانحراف في عملية الانتاجية.

وفي حالة عدم وجود الخطة حتى يتم تحليل الانحرافات فإن الاداء الفعلي هو الذي يقارن بالأداء المثل أو الاداء السابق.

<sup>1</sup> بلمهمل ياسين ، مرجع سابق، ص 8-9.

## 5- التقرير:

هو وسيلة الاتصال لتوصيل المعلومات من مصدر الى المتلقي حيث يكمل المراحل السابق الذكر فلا بدة من توصيل لنتائج الى مستويات الادارية المختلفة لتصحيح واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب ، وتشمل التقارير عن الانحرافات أو الاخطاء دون الاعمال الروتينية و يتمشى هذا مع مفهوم الإدارة باستثناء اي يتمثل دورها هنا أن تتخذ الاجراءات أو القرارات التصحيحية وفقا للمعلومات المقدمة في تقارير المحاسبية ويمكن دور المحاسبة في إعداد التقارير المناسبة للمستويات الادارية المختلفة.<sup>1</sup>

### خامسا : خطوات الرقابة:

عند القيام بوظيفة الرقابة نمر بخطوات متتابعة تعتمد على بعضها بشكل يحقق أهدافها وهي كالتالي:<sup>2</sup>

### \*وضع معايير:

المعايير هي ذلك المستوى من الإنتاج او الأداء الذي تقبله وترضها المنظمة سواء من الفرد أو من أي تقسيم تنظيمي معين حيث انه بدون وجود هذه المعايير لا يستطيع الفرد ان يقيم العمل أو يصدر حكم على الأداء وبالتالي لا يستطيع ان يقوم بوظيفة الرقابة ويعتمد وضع معايير على الأهداف التي تقوم صياغتها اثناء عملية التخطيط وتختلف المعايير من منظمة الى أخرى ولقياس مستوى الأداء بالمنظمة لابد أن تتضمن خمسة معايير وهي:

1. جودة الأداء: بمعنى كيفية انجاز العمل وكم عدد الأخطاء المسموح بها أثناء تأدية العمل.
2. كمية الإنجاز: كعدد الوحدات المطلوبة من العامل انتاجها يوميا.
3. الوقت المحدد لإنجاز العمل: العمل المسند للعامل.

<sup>1</sup> بلمهل ياسين ، مرجع سابق ، ص 9.

<sup>2</sup> زين صغير نبيل و رياضين محمد امين ، الرقابة على الموارد البشرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، قسم العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية، الملحقة الجامعية بمغنية أبو بكر بالقايد ، 2015-2016، ص8.

4. تكلفة القيام بإنجاز العمل.
5. السلوك المطلوب في الوظيفة.

### قياس مستوى الأداء:

بعد تحديد المعايير يأتي القياس مستوى الاداء بناء على معايير التي يتم وضعها بالخطوة الأولى وعملية الرقابة تمكن فيما الذي يجب قيامه ومن ثم تتم عملية القياس وتختلف العوامل الخاضعة للقياس من وظيفة لأخرى وبالتالي يجب أن تحدد مسبقا بعد دراسة.

أما زمن وتوقيت عملية القياس فهذا يعتمد على مجال الذي تتم فيه مراقبة توجد ثلاثة مقاييس مبدئية لأداء تعتمد تكرار الاستخدام وهي:

1. قياس الأداء بشكل ثابت.
2. قياس الأداء بشكل دوري.
3. قياس الأداء بشكل مفاجئ.

### مقارنة الأداء بالمعايير:

بعد تحديد ما الذي يجب قياس أدائه ومتى يتم القياس، كيفية القياس، يأتي المدير الى المقارنة بين الأداء الفعلي الذي تمت معرفته من خلال المرحلة السابقة وبين المعايير التي وضعت بالخطوة الأولى من الرقابة وذلك بهدف معرفة ما اذا تم تحقيقها جزئيا والنجاح في هذه الخطوة مستند الى خطوتين سابقتين.<sup>1</sup>

وبهذه المقارنة يصل المدير الى تحديد نوع وطبيعة الانحرافات واسبابها والى من ترجع هذه الانحرافات، هل الافراد، لإدارة أو عوامل خارجية ليست تحت سيطرة المنظمة.

<sup>1</sup> بن صغير نبيل ور ياسين محمد، مرجع سابق، ص 9.

## تصحيح الانحرافات أو دعم الأداء:

بعد مقارنة مستوى الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية وتحديد نوع وطبيعة الانحرافات تأتي الإدارة الى تشخيص الانحرافات ووصف العلاج المناسب، وهنا تنعكس أهمية وظيفة الرقابة حيث أنه بدون وجود العلاج والحلول المناسبة للانحرافات تصبح الرقابة وظيفية لتضييع الجهد والمال، فقد يكون التصحيح في تخطيط كأعاده وصنع الأهداف أو صياغة الخطة .... أو يكون هناك ضعف في عملية التنظيمية تتعلق مثلا بالاتصال أو الهيكل التنظيمي أو تفويض السلطات ... أما اذا كان هناك ايفاء المعايير و العمل بها بصفة تامة في المؤسسة ولم يكن هناك انحرافات و أخطاء، ففي هذه الحالة ما أعلى الإدارة الا ان تقوم بتدعيم هذه السلوكيات وتشجيعها مثلا : من خلال المكافأة العمال و منحهم حوافز ومزايا على أعمالهم هذه وعادة ما يتم اتخاذ القرارات لتصحيح الانحرافات في الكثير من المجالات.

- القرارات المتعلقة بمواكبة ومسايرة التغيرات.
- قرارات متعلقة بتعديل طرق العمل وأساليب التقييم والتدريب.
- قرارات متعلقة بوضع خطط مستقبلية وطرق تقييم.
- قرارات متعلقة بالتحسين في معاملة العنصر البشري.<sup>1</sup>

## سادسا : خصائص الرقابة التنظيمية :

لكي يكون نظام الرقابة فعالا محققا للأهداف التي صمم من اجلها فإنه يجب ان يميز بالخصائص التالية :

### 1- الملائمة:

حيث من الضروري أن يتلاءم النظام الرقابي مع طبيعة نشاط المنظمة وحجمها وأهدافها وتطلعاتها المستقبلية ونوع الصناعة التي فيها ونوع العملاء وطبيعة السلع والخدمات المقدمة وغيرها، فالمنظمة كبيرة الحجم والمعقدة النشاط تحتاج بتأكيد الى نظام رقابي معقد وشامل بينما لا تحتاج الشركة الصغيرة إلا إلى نظام رقابي مبسط.

<sup>1</sup>بن صغير نبيل و ياسين محمد، مرجع سابق ، ص 10.

## 2- السرعة في كشف الانحرافات:

فكلما كان النظام الرقابي قادرا على تحقيق السرعة في اكتشاف الانحرافات أو منع حدوثها أصلا اصبح ذلك النظام اكثر كفاية في تلاقي اكبر عدد ممكن من الآثار السلبية الخطيرة لتلك الانحرافات ولا شك ان نظام الرقابي الأمثل هو الذي يكشف الأخطاء ليس فور وقوعها بالحسب وقوعها ان امكن ذلك.<sup>1</sup>

## 3- الوضوح:

من المتطلبات الرئيسية لنجاح أنظمة الرقابة الفعالة الكفاءة وهو اتسامها بالوضوح وسهولة الفهم من قبل الافراد المسؤولين عن الأداء لذا يجب أن تتوفر لدى الافراد المعنيين في تنفيذ الأهداف والقدرة على استيعاب العمل و الإحاطة به في مختلف المجالات إضافة لتوفر الاختصاصات و المؤهلات الفكرية والفنية المطلوبة.

## 4- المرونة:

تعمل غالبية المؤسسات في ظل ظروف بيئية دائمة التغيير وكثيرا ما يترتب على ذلك تعديل بعض الأهداف و الاستراتيجيات و الخطط ويقصد بالمرونة ان يكون النظام الرقابي قابل للتكيف مع هذه التغيرات وتعديلات في المنظمة وفي البيئة المحيطة بها دون ذلك قد تضطر الشركة لإعادة تصميم النظام الرقابي بأكمله مع كل تغيير في الظروف الداخلية والخارجية المحيطة.

## 5- التكامل:

يجب أن تتكامل وظيفة الرقابة مع وظيفة التخطيط حتى لا يكون التخطيط في واد اخر وافضل طريقة لتحقيق هذا التكامل هو أن تؤخذ الرقابة في الاعتبار أثناء ممارسة وظيفة التخطيط فعندما توضع أهداف الخطة يجب ان ينتج التفكير في نفس الوقت إلى تحديد المعايير التي سيتم على أساسها الرقابة وتؤكد من مدى تحقيق تلك الأهداف.

<sup>1</sup> معمر كروم و رحيمة ، دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى كفاءة المهنية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، جامعة أحمد دراية أدرار، 2018-2019 ، ص 41 -42.

## 6- الاقتصاد:

يجب أن تتناسب تكلفة نظام الرقابي مع العائد منه لا بد ان توائم الرقابة الموقف المعين لان الاقتصاد في الانفاق على الرقابة مسألة نسبية، لأن الرقابة نفسه يجب ان تتغير باختلاف حجم و أهمية ودرجة تعقد المواقف المهم ان يكون عائد النظام الرقابي المتمثل في ضبط العمليات و النشاطات المخلفة في المؤسسة للحد من المشاكل اكبر من تكلفة اذا كانت تكلفة النظام الرقابي المستخدم تفوق الفوائد المتحقق منه فهذا قد يعني أن هناك انحرافا أدى الى زيادة التكلفة عما هو مقرر وبالتالي ستصبح العملية الرقابية انحرافا بحد ذاته.<sup>1</sup>

## 7- الموضوعية:

أي نظام الرقابي فعال يجب أن لا يخضع لمحددات واعتبارات شخصية فأن شخصية المدير المرؤوس قد تؤثر على حكم الأداء وتحطه حكما غير سليم و لهذا يجب ان تتميز الأنظمة الرقابية بالموضوعية المعايير الموضوعية قد تكون معايير كمية مثل تكاليف أو ساعات العمل للوحدة أو تاريخ الانتهاء من العمل، كما قد تكون معايير نوعية مثل برامج افضل تدريب أو تحقيق نوع محدد من التحسين في الجودة والنوعية و الأفراد و المهم هنا أنه بغض النظر عن نوع المعيار الموضوعي يجب ان يكون المعيار قابلا لتحديد و الاختبار الدقيق.

## 8- سهولة الفهم:

تلمي طبيعة العمل نظام الرقابة الواجب اتباعه لذا لا بد أن يراعي في نظام الرقابة مناسبة النشاط من ناحية وقدرة مما يجعل الرقابة غير فعالة في تحقيق اهداف التعليم.

## 9- التنبؤ بالمستقبل:

يجب أن لا تقتصر النظم الرقابية المستخدمة على اكتشاف الانحرافات المالية أو المتزامنة مع العملية الإنتاجية و إنما على المدير أن يسعى جاهدا على أساليب رقابية تمكنه من تنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها من شأنها تفادي اهدار التكاليف التي قد تكون جسمية.

<sup>1</sup> معمر كروم و رحيمة، مرجع سابق، ص 43-44.

## 10- المشاركة:

ينبغي لأي نظام الرقابي فعال أن يكون مقبولا لجميع الأعضاء الموظفين في مؤسسة وحتى يكون هناك قبولا فلا بد من مشاركة كلما كان هناك قبولا كلما هناك تعهدا و التزاما بالتنفيذ ومتابعة كلما أدى ذلك في نجاح العملية الرقابية وتحقيق أهدافها.

## 11-توقيت:

لا يعني التوقيت السرعة بل هو أن تأتي المعلومات في الوقت المناسب وللجهة المستفيد منها فعلا فائد من المعلومات تصل قبل اوانها بوقت طويل فتمهل او بعد او انما تصبح غير ذات فائد.

## 12- خاصية الفاعلية:

عملية إدارة وظائف محددة و من أهم الوظائف الرقابة بالمؤسسة تحقيق الفاعلية، ورفع مستويات الكفاءة، والكشف عن الانحرافات والأخطاء التي توجد بالمؤسسة ومحاولة إصلاحها بسرعة.<sup>1</sup>

## سابعا : أهداف الرقابة التنظيمية :

- 1-اكتشاف مستوى القيام بالعمل بشكل صحيح عن طريق كشف الأخطاء و تصويبها.
- 2-تأكد من ان الخطط تنفذ كما هو محدد من قبل الإدارة.
- 3-وضع الرقابة العليا الانحرافات الموجودة من اجل اخذها بالأهمية الكاملة.
- 4-تحديد مواطن الضعف و معالجتها.
- 5-المحافظة على حقوق العاملين.
- 6-القيام بتوجيه أداء الافراد وتحفيزهم.
- 7-توحيد الجهود لتنفيذ الخطط.
- 8-تخفيض مخاطر عند وضع الخطط.

<sup>1</sup> معمر كروم و رحيمة، مرجع سابق ، ص 44.

9- تحديد مراحل التنفيذ.

10- تحقيق التعاون بين الوحدات و الأقسام التي تشارك في التنفيذ.<sup>1</sup>

11- مساعدة الإدارة في تحقيق النجاح.

12- التأكد من تنفيذ المهام.

13- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها.

14- التأكد من ان القوانين مطبقة تماما.

15- تجنب الاسراف في استخدام الموارد البشرية و المادية.

16- تجنب ضياع الوقت وعدم الكفاءة في استغلاله.

17- تجنب التباطؤ في انجاز الأعمال وتدني الإنتاجية.

**ثامنا : نظريات الرقابة الإدارية:**

### 1- النظرية لكلاسيكية:

ينظر أصحاب هذا الفكر الى الرقابة الإدارية على أنها عملية تفتيش وتخويف الافراد التنظيم ، لذا يستخدموا تعبيرات معينة مثل قوة والسلطة فالمدبر التقليدي يستخدم قوته وسلطته الرسمية لإرغام الافراد على تنفيذ الأوامر و محاسبتهم عندما يخطئون ، لذلك فإن الرقابة في نضرم هي : عملية تركز على تهديدات بالعقوبة والوعد بالمكافئة لمنع حدوث الأخطاء والانحرافات، من رواد هذه المدرسة هنري فايول حيث عرف الرقابة على انها :تنطوي على تحقق اذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة المرسومة، والتعليمات الصادر وان غرضها هو الإشارة الى نقاط الضعف و الأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تنطبق على كل شيء معدات، افراد، أفعال.

### 2- النظرية السلوكية:

ينظر أنصار هذا الفكر الى الرقابة الإدارية من جانب الإنساني، ولذلك بالتركيز على التأثير في سلوك الاخرين بالإيجابية ، حيث يعرفون الرقابة بأنها : قدرة الفرد او المجموعة من الافراد في

<sup>1</sup> خريفي سفيان و عشيط خالد ، الرقابة الإدارية وتسبب الإداري في المؤسسة العمومية الجزائرية ، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة البويرة، 2018-2019 ، ص 22 – 23 .

التأثير على سلوك الفرد الاخر او مجموعة أخرى من الافراد او تنظيم معين بحيث يحقق تأثير النتائج المرجوة.

أما جورج تيري فقد عرف الرقابة بأنها قدرة المدير على التأثير في سلوك الافراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة.

### 3- النظرية التطبيقية

من انصار هذا الاتجاه تيري وجورج يرون بأن الرقابة تركز على معايير رئيسية للقيام بوظيفتها و هي :

- وضع وتحديد المعايير.
- قياس الأداء و مقارنتها بالمعايير.
- تصحيح الفرق بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعة.

من جهة أخرى يرون بأن الرقابة تقوم بعدة وظائف مكتملة ومترابطة مع بعضها البعض و هي :

- 1- الرقابة الإدارية.
- 2- الرقابة تجارية.
- 3- الرقابة المالية.
- 4- الرقابة الأمنية.
- 5- الرقابة السياسية.
- 6- الرقابة القضائية.<sup>1</sup>

تاسعا : معوقات الرقابة الإدارية:

تعاني النظم الرقابية من مقاومة العاملين لها ، ويرجع ذلك الى عوامل كثيرة من أهمها :

### 1- الرقابة الزائدة:

<sup>1</sup> بريش ريمة ، الرقابة الإدارية على المرافق العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم لبواقي ، 2012-2013، ص 23-24-25.

يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة اذا زادت عنها تؤدي الى رفضهم لها.

## 2- التركيز في غير محله:

تركز بعض النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدودة جدا مما قد يشير العاملين ضد هذه الرقابة.

## 3- عدم التوازن بين المسؤوليات وصلاحيات:

يشعر العاملون أحيانا بأن مسؤوليتهم الواقعة تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات وفي نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللصيقة و المراجع التفصيلية لكل جزئيات العمل، مما يرتبط سلبيا بقبول العاملين والتجاوب مع نظم الرقابية.

## 4- عدم التوازن بين العائد وتكاليف :

## 5- عدم الحيادية:

قد يؤدي عدم التصميم النظم الرقابية بشكل محايد الى عدم القبول العاملين وتبقى هناك معوقات لعدم نجاح الرقابة لم تذكر بعض وما زالت تدرس من خلال كتاب و الباحثين.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> تاجوري جلييلة ، مرجع سابق، ص 43

## خلاصة الفصل:

و من خلال ما ذكرناه سابقا يمكن القول أن يمكننا القول أن رقابة من الوظائف الادارية الرئيسية و الركائز الهامة لتحقيق الفاعلية التنظيمية والصراعات و الالتزام بالقوانين فوظيفة الرقابة هي وظيفة مسؤولة عن التأكد من مدى تحقيق الأهداف السابقة تحديدها و الوقوف على مختلف المشكلات و العوائق التي يمكن أن تحول دون تحقيق أهداف المؤسسة، ثم اتخاذ الاجراءات التصحيحية من أجل تعديل المصار في الاتجاه الصحيح

## الفصل الثاني :

### الرضا الوظيفي

#### تمهيد

أولاً: مفهوم الرضا.

ثانياً : طرق قياس الرضا.

ثالثاً : عوامل الرضا الوظيفي.

رابعاً : نظرية الرضا الوظيفي.

خامساً : أهمية الرضا الوظيفي.

سادساً : الأسباب الداعية الى الاهتمام بالرضا الوظيفي.

سابعاً : الدراسات السابقة.

## تمهيد

لقد اكد اصحاب هذا المجال عن الالهمية البالغة التي يؤديها الرضا الوظيفي للأفراد عن عمالهم والذي يدفع بهم الى القيام بأعمالهم على احسن تقدير وهذا ما يقود المنظمة الى التطور والرقى عن باقي المنظمات حيث يشعر الافراد بروح المسؤولية اتجاه مؤسستهم وكذلك يشعرون بأنتماء اليها عندما تكون تحقق اهدافهم ورغباتهم وكذلك تراعي الطبيعة الانسانية لهم .

## أولاً : مفهوم الرضا الوظيفي:

يقول الكثير من المؤلفين العرب أن مفهوم الرضا قديم متأصل في تراثنا العربي الاسلامي حيث اشير اليه في القرءان الكريم والأحاديث النبوية الشريفة وكتابات المسلمين فيما بعد.

وحول هذا المفهوم يذكر المشعان ان الرضا هو ثمرة الجهد في الدنيا وغاية الحياة وهو أعلى مقامات المقربين ومنتهى الاحسان في العمل و المكافاة ، والرضا المتبادل بين الخالق والمخلوق هو الفوز العظيم وهما ليس امرين متضادين او منفصلين، و انا تقوم العلاقة بينهما على اساس ان احدهما موجب و للآخر وتحقيقهما قمة المقامات<sup>1</sup>

قال تعالى : يا ايها النفس المطمئنة ارجعي الى ربي راضية مرضية فأدخلي في عبادي وادخلي جنتي.<sup>2</sup>

## مفهوم الرضا:

### لغة :

هو ضد السخط، وارتضاه يعني راه له اهلا ورضي عنه واقبل عليه.

### اصطلاحاً:

- عرفه مففورد الرضا هو الفرد يحب عدة مظاهر او جوانب من عمله اكثر من تلك التي يحبها.

<sup>1</sup> عبد رحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى عمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014- 2015، ص29.

<sup>2</sup> سورة الفجر الآية:28.

ويتجه امبل الى تعريف الرضا بانه عكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد والمتوقعة من طرفه.

- وقد عرفه اوراد و شيث بأنه الحالة العقلية للموظف (الانسان ) التي يشعر بها عندما يحصل على مكافأته كافية مقابلة تضحية بالنقود او المجهود .

وهناك العديد من المصطلحات الشائعة الاستخدام لتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله فهناك مصطلح الروح المعنوية morale، وهناك اصطلاح الاتجاه النفسي نحو العمل attitude toward the job، ومصطلح الرضا الوظيفي job satisfaction

ويمكن القول أن هذه المصطلحات تعدد في اللفظ واختلفت في تفضيلات مدلولها الا انها تشير بصفة عامة الى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو عمله الذي يشغله حاليا وهذه المشاعر قد تكون ايجابية او سلبية ، وهي تعبر عن الاشباع الذي يتصور الفرد انه يحققه من عمله ، فكلما كان تصور الفرد ان عمله يحقق له اشباع كبيرا لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو عمله ايجابية والعكس صحيح <sup>1</sup>.

و يعرف الرضا الوظيفي بأنه يمثل حصيلة مجموعة من العوامل ذات صلة بالعمل الوظيفي و التي تقاس اساسا بقبول الفرد ذلك تعمل بارتياح ورضا نفس وفاعليته في انتاج نتيجة الشعور الوجدانية الذي يمكن الفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق. <sup>2</sup>

وكثيرا ما يختلط مفهوم رضا الوظيفي بمفهوم الروح المعنوية والذي يجب ان نؤكد هنا ان مفهوم الروح المعنوية مرتبط بالجماعة، فروح المعنوية ولاء يربط افراد الجماعة ويدفعها الى انجاز عملها على اكمل وجه، بينما مفهوم الرضا الوظيفي امر يتعلق بالفرد فهو حالة يصل

---

<sup>1</sup> عبد ستار مر كمال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، متطلبات نيل

شهادة ماجستير تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل ، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص 101- 102 .

<sup>2</sup> خلف بن محمد خلف العنزي، العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، كلية تربية

بجامعة تبوك، المجلد الخامس والثلاثون، العدد رابع، أبريل 2019 ، ص 86.

فيها الفرد إلى التكامل مع عمله من خلال الطموحة الوظيفي ورغبته في النمو وتقدم وتحقيق أهدافه من خلال تحقيق اهدافه العمل ذاته.

إن مفهوم الرضا الوظيفي متعدد الجوانب و الابعاد، ويأثر بعوامل يعود بعضها الى العمل ذاته بينما يتعلق بعضها الاخر بجماعة العمل و بيئة العمل المحيطة، و من الخطأ الاعتقاد أنه إذا زاد رضا الفرد عن جانب معين في عمله فأن ذلك يعني انه راض بالضرورة عن بقية جوانب الوظيفة وابعادها، حيث قد نجد احدهم راضيا عن علاقة مع زملائه و ليس راضيا عن راتب أو ظروف العمل او غيرها، الرضا الوظيفي مسألة نسبية وليست مطلقة إذ ليس هناك حد أعلى أو حد أدنى له، والشعور بالرضا هو حصيلة تفاعل بين ما يريده الفرد و بين ما يحصل عليه فعلا في موقف معين.

### ثانيا : طرائق قياس الرضا الوظيفي و العوامل المؤثرة في قياسه :

يتعين على الإدارة قبل أن تشرع في رسم سياسات و اتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي بين العاملين، أن تجمع البيانات والمعلومات حول مؤشرات و اتجاهات ومحددات هذا الرضا بين قوى العمل الموجود، ومن ثم فأن القياس الدقيق للرضا الوظيفي حول شعور العاملين اتجاه وظائفهم واعمالهم و الظروف السائدة في منظماتهم، ومن هذا يمكن العاملون في المنظمة مالم تكن الإدارة في هذه المنظمة مستعدة لاتخاذ ترتيبات وخطوات عملية لتحقيق هذا الرضا، وتنفيذ ما تخلص اليه هذه الدراسات من توصيات

ولنتائج<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> برياح محمد امين موساوي يحي، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية بمغنية مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2016- 2015، ص66

إن قياس الرضاء الوظيفي يهم كلا من علماء النفس و المدراء، فالكثير من القرارات الإدارية تفحص وتدرس حسب مدى تأثيرها على الرضاء الوظيفي، وعليه فقد كان تطوير قياس الرضاء الوظيفي هدفا جوهريا لبحوث العلوم السلوكية، اما مدراء فهم يهتمون بقياس الرضاء الوظيفي حيث يعتبرونه مؤشرا لكفاءة التنظيمية، وهناك بعض المؤسسات التي تقوم بمسوحات دورية لقياس الروح المعنوية تستعمل نتائج هذه المسوحات في بناء قراراتها الإدارية وتطويرها<sup>1</sup>، مقياس الرضاء الوظيفي لا يشبه قياس خط طول أو عرض مبنى مثلا وذلك لان الرضاء يوجد داخل رأس الانسان ولا يمكن قياسه مباشرة، واكثر الطرائق غير مباشرة استعمالا لقياس الرضاء الوظيفي هي:

- الملاحظة
- المقابلة
- وقائمة الاستقصاء

ونظرا لأن طريقتي المقابلة و الملاحظة تستلزمان وقتا كبيرا، فإن الاستبيانات هي اكثر الطرائق استعمالا لتقييم الرضاء الوظيفي ، بالرغم من أن بعض الاستبيانات لا يعتمد عليها إلا أن البعض لآخر قد طورها واعتنى بتصميمها بحيث يمكن الاعتماد عليه كمقياس ملائم للرضاء الجزئي والكلي<sup>2</sup>.

### ثالثا: عوامل الرضاء الوظيفي:

يمكن تقسيم هذه العوامل إلى مجموعين الأولى وتمثل العوامل البيئية الخلية للعمل، و الثانية تمثل العوامل الشخصية للفرد.

<sup>1</sup> ميرفت و فيق إبراهيم عوض الله ، أثر تحفيز ودوره في تحقيق الرضاء الوظيفي للعاملين، قسم الإدارة والاقتصاد، الاكاديمية

العربية بدنمارك، 2011- 2012 ، ص 62- 63

<sup>2</sup> ميرفت و فيق إبراهيم عوض الله، مرجع سابق، ص 63.

## 1-عوامل بيئة العمل :

يتمثل الرضا عن العمل الذي يتحصل عليه الفرد م مصادر المختلفة التي ترتبط بالعمل الذي يؤديه، وبالتالي فإن الكم أو القدر الذي يقدمه العمل من اشباع لحاجات الفرد يرافقه زياده رضا الفرد عن العمل.

## 2-الأجر:

يعد الأجر وسيلة لإشباع الحاجات المادية او الاجتماعية للأفراد العاملين وتشير الدراسات الى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل والعكس بالعكس ، ولا يقتصر الاجر على اشباع الحاجات الدنيا وانما يمتد لعطي شعور بالأمن، والمكانة الاجتماعية، وتقدير المنظمة لأهميته، وقد يعتبر البعض الأفراد الأجر كرمز للنجاح وتفوق و بالتالي فالأجر له جوانب اجتماعية و معنوية عديدة كما يشير البعض الى ان الذين يحصلون على رواتب جيدة يفضلون البقاء في المنظمات التي يعملون فيها ولا يبحثون عن اعمال في منظمات أخرى وذلك تعمل معظم المنظمات على تطوير أنظمة الرواتب بهدف تحسين الأداء.<sup>1</sup>

## 3-محتوى العمل و تنوع المهام :

إن المقصود بمحتوى العمل هو ما يتضمنه من مسؤولية وصلاحية ودرجة التنوع في المهام التي يتضمنها ودرجة الأهمية هذه المهام بالنسبة للعامل فكلما كان محتوى العمل عاليا كلما شعر الفرد بأهميته وهو يؤدي هذا العمل وبالتالي يزداد رضاه عنه ويتضمن محتوى العمل وتنوع المهام أسلوب دوران العمل و الذي يتضمن انتقال الفرد من عمل متخصص إلى آخر و يفيد هذا الأسلوب في التدريب العاملين على أداء واجبات متباينة وتخفيض معدل الملل و الرتابة والروتين الناجمين عن أداء الواجبات تتصف بالتركرار الشديد، ومن امثلة على دوران العمل نقل

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان لنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2012، ص278-279

العاملين على خطوط التجميع في أجزاء معينة الى أجزاء أخرى أسبوعيا أو شهريا أو تنقل الموظفين الاستقبال العاملات في المؤسسات الكبيرة أسبوعيا وبصفة دورية من مكتب الاستقبال الى مكتب الهواتف ومكتب توزيع البريد.

#### 4-الاستقلالية ودرجة السيطرة على العمل:

تختلف الأعمال في درجة سيطرة الفرد على أدائها حيث كلما زادة حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل ومتى يبدأ ومتى ينتهي من العمل وكان يمتلك الحرية في جدولة عمله كلما زاد الرضا عن العمل الذي به.

#### 5-إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل:

كلما توافقت العمل مع إمكانيات و القدرات و معارف الأفراد كلما أدى ذلك الى إمكانية واحتمال الأداء الأفضل وهذا يؤثر على درجة رضا الأفراد عن عملهم ، وتشير الدراسات الى وجود الدراسات الى وجود علاقة بين مستوى الأداء والتوافق بين محتوى العمل والقدرات و الإمكانيات الفرد الذاتية و بالتالي ينعكس مستوى التوافق هذا على الرضا عن العمل.

#### 6-نضام العوائد:

تشير الدراسات بأن الفرد غالبا ما يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بقدراته (مهاراته، قابلياته، خبراته، مستوى تعليمه ...) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بقدراتهم. فإذا زاد معدل ما يستلمه سوف يشعر بالذنب و إذا نقص ما يستلمه عادة سوف يشعر بعدم العدالة مما ينتج عن كلا الحالتين عدم رضا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص 278.

## رابعاً : نظرية الرضا الوظيفي:

تستند هذه النظرية على ان الرضا عن العمل يحقق زيادة في الإنتاج وتوضح هذه النظرية أن هناك عوامل متعلقة بالظروف المادية للعمل كالأجر وضمان العمل و مناخ العمل و الإضاءة و التهوية و إجراءات العمل وأسلوب الاشراف و العلاقات بين العاملين و الإدارة لها تأثير على العاملين، إلا أن الجديد في هذه النظرية هو بيان طريقة التأثير فتوفر جميع العوامل المذكورة سلفاً لا يؤدي بالضرورة الى رضا العاملين إلا أن عدم توفرها يؤدي تأكيد الى عدم الرضا العاملين عن عملهم، وإضافة الى تلك العوامل هناك عوامل أخرى متعلقة بنوع العمل أو الوظيفة كالإنجاز و التقدير والمسؤولية والتقدم في العمل و فرص الترقية وجميع هذه العوامل لها تأثير على مستوى الرضا العاملين إلا أنها تختلف عن العوامل المذكورة سابقاً لان توفر هذه العوامل يحقق بالتأكيد رضا العاملين عن العمل إلا أن عدم توفرها لا يتحقق عدم الرضا عاملين، الفكرة الرئيسية هي أن تحقيق رضا العاملين يكون بتوفير العمل الذي يحقق الإنجاز و التقدم الوظيفي و ليس عن طريق توفير الظروف المادية في العمل.<sup>1</sup>

## خامساً : أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير الكثير من العلماء النفس لان معظم الأفراد يقظون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل و بالتالي من أهمية بمكان ان يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما ان هناك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي الى زيادة الإنتاجية و يترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات و العاملين مما زاد أهمية دراسة هذا الموضوع.

ومن المسلم به أن لرضا الافراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياسا لمدى فاعلية الأداء، إذ كان الرضا الأفراد الكلي مرتفعا فإن ذلك سيؤدي الى نتائج مرغوبة فيها تضاهي تلك التي تنويها المنظمة عندما تقوم برفع الأجور علمها أو بتطبيق برنامج مكافآت تشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل والى كثرت

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص 278.

حوادث العمل و التأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها و الانتقاء الى المؤسسات أخرى ويؤدي الى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوي العمال من أوضاع العمل و التوجه لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي.<sup>1</sup>

#### سادسا : الأسباب الداعية الى الاهتمام بالرضا الوظيفي:

- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
- إن ارتفاع مستوى الرضا يؤدي الى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في مؤسسات مختلفة.
- إن الافراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون اكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع العائلات وذلك اكثر الرضا عن الحياة بصفة عامة.
- إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم اقل عرضة لحوادث العمل.
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي و الإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

وعموما يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من اهم المؤشرات صحة والعافية للدائرة ومدى فاعليتها على افتراض ان الدائرة التي لا يشعر الموظفين فيها بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتتي يشعر فيها الموظفين بالرضا، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداد للاستمرار بوظيفته وتحقيق اهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطا وحماسا في العمل واهم ما يميز أهمية الدراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الانسان إزاء العمل يؤديه والبيئة المحيطة به.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيولينك للنشر والتدريب، ط1، 2015، ص11-

. 12

<sup>2</sup> عصام عبد اللطيف عمر، مرجع سابق، ص12-13.

## خلاصة الفصل:

ومن هنا يتضح لنا ان الرضا الوظيفي يؤدي دورا بارزا في نجاح المؤسسات من حيث كمية العمل وكذلك من حيث نوعية العمل، حيث ان العمال إذا كانوا راضين عن الأعمال الموجهة لهم فأن يسعون الى القيام بها على أحسن وجه من حيث جودته ومن حيث الكم، من هنا نلخص ان نجاح المؤسسات مرتبط بنسبة كبيرة برضا العمال عن مهام الوكالة لهم ورضاهم كذلك على المرؤوسين الذي يرأسوهم.

# الجانب التطبيقي

## الفصل الرابع:

### الاطار المنهجي للدراسة الميدانية

- أولا : نبذة عن الصندوق الوطني للتقاعد.
- ثانيا: أهداف الصندوق الوطني للتقاعد.
- ثالثا: مهام مصالح تابعة لصندوق الوطني للتقاعد.
- رابعا: تحليل البيانات.

## تمهيد :

الاطار المنهجي عبارة عن اجراءات و الأساليب و الأدوات المتبعة في اجراءات دراسة ما، ومن خلال هذا الفصل سنحاول ان نبرز أهم الاجراءات المنهجية التي اعتمدت في هذه الدراسة انطلاقا من مجالات الدراسة و تحديد المنهج المستعمل في الدراسة اضافة الى تحديد الادوات المستعملة في جمع البيانات وكذلك العينة وخصائصها.

### أولا: نبذة عن الصندوق الوطني لتقاعد:

أنشئ الصندوق الوطني لتقاعد بموجب مرسوم 223-185 المؤرخ في 20 اوت 1985 و الذي تم استبداله بمرسوم 07 المؤرخ في 04 يناير 1992، والمتضمن الوضع القانوني وكيفية تسيير صناديق الضمان الاجتماعي و التنظيم الاداري وقد حدد المرسوم السالف الذكر مهامه ومن بينها تسيير الاجور و منح التقاعد اضافة الى أجور ومنح ذوي الحقوق و ضمان التحصيلات و غيرها من المهام و لتسهيل العملية قام صندوق بفتح و انشاء و كلات محلية على مستوى ولايات الوطن.

ومن بينها الصندوق الوطني لتقاعد وكالة والوادي وقد انشأت الوكالة بتاريخ -08-10 1986 وانتقلت الوكالة الى المقر الجديد سنة 1996 في اطار سياسة لامركزية تصفية و دفع المعاشات التقاعد و هي هيئة عمومية ذات طابع خاص تحكمها القوانين الخاصة بها و المراسيم التنفيذية على ان تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و تتربع على مساحة اجمالية تقدر ب 2م1850، وحدودها كتالي من الشرق مديرية الشؤون الدينية ومن الجنوب مديرية النشاط الاجتماعي ومن الغرب طريق مزدوج و اليه يفتح الصندوق.

ويسير الوكالة 51 موظفا بين اطارات و اعوان مؤهلين ،وكما تعتمد الوكالة في تسييرها على اليات عصرية أساسها الاعتماد على برامج الاعلام الالي وسهرا على تقرب من متقاعديها قامت بفتح مراكز على مستوى الدوائر الكبرى وبتأس هذه الوكالة السيد نجاح عبد العزيز.

## ثانيا : أهداف الصندوق الوطني للتقاعد:

يسعى الصندوق الوطني لبي التقاعد وكالة الوادي الى تحقيق أهداف متعددة وهي:

- السهر على تلبية و رغبات المتقاعدين.
- تكون حلقة وصل بينها و بين المصالح الاخرى كالبديية وغيرها.
- مدير المساعد للمتقاعدين العاجزين.
- تساعد المتقاعدين على القضاء على مصالحهم الادارية و حتى خارج الصندوق.
- تقديم خدمات مع صندوق الضمان الاجتماعي و صندوق الضمان الاجتماعية لغير الاجراء لكي تسهل عليهم تكوين ملفاتهم او استخراج بطاقة شفاء.

## ثالثا : مهام المصالح التابعة لصندوق الوطني لتقاعد:

**المدير:**

هو لإطار السامي التنفيذي بالصندوق الوطني يتم تعيينه بموجب مرسوم باقتراح الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي و بعد استشارة مجلس الإدارة وهو الذي يؤمن السير الحسن للمؤسسة ومن صلاحياته:

- هو وحدة الامر لمسؤولي الوكالة و يتخذ الاجراءات.
- هو المسؤول عن سير العام للصندوق.
- يمارس سلطة الاشراف الاداري على جميع الموظفين.
- هو الأمر بصرف ايرادات و نفقاته.

ويتبع الى المدير مباشرة.

**أمانة المدير :**

وهي تحت مسؤولية المباشرة للمدير، وهي بمثابة الوسيط بين المدير و المصالح المؤسسة ويجب أن تتميز بسرية واداء مهامها على أكمل وجه ومن مهامه:

- استقبال مكالمات هاتفية و فاكس.
- تلقي بريد الوارد و تسجيله في سجل خاص.
- الإعلان عن الاوامر التي يصدرها المدير.
- تحديد مواعيد الاستقبال مع المدير.

### مكتب المنازعات:

حيث يقوم بتسوية كل المنازعات الخاصة بالمتقاعدين و من احتجاجات او شكوى او طعون حسب ما يحول له القانون و يتم الرد عن اصحابها برسائل لإيصال المعلومات الكاملة للمتقاعدين عن مشكلته أو عن طريق مقابلات شخصية كما يمثل الادارة، كما يمثل الادارة في القضاء لتسوية قاضية.

### المساعدة الاجتماعية :

في اطار تحسين نوعية الخدمات و العلاقات مع المتقاعدين .قام الصندوق الوطني للتقاعد بتعاون مع وزارة العمل و الضمان الاجتماعي بجملة مساعدات في البيت لفائدة فئات من المتقاعدين و لاسيما العجزة و المعاقين منهم وتتمثل هذه العملية بتخفيف الضغوطات على المتقاعدين التي يواجهونها في قيامهم ببعض الاعمال المتعلقة بحياتهم و لاسيما على مستوى المصالح العمومية هذا من جهة أخرى.

### خلية الاصغاء:

تم إنشاء إصغاء وكالة مقرها وزارة العمل و الشغل و الضمان الاجتماعية و تمثلها خلية في كل ولاية، و تم تخصيص مكتب خاص بهذه الخلية المتواجدة في قاعة الاستقبال ومن مهامها ما يلي :

- إعلان المتقاعدين وذوي الحقوق بدور خلية الاصغاء عن طريق اعلانات داخل المؤسسة وخارجها.
- فتح سجل خاص بخلية الاصغاء لتسجيل كل الشكاوي.

- انشاء وثيقة معلومات خاصة بالشكاوي المقدمة من طرف المتقاعدين وهذا عن طريق مقابلات او مراسلات ....
- توعية العمال و المعاملات بدور الخلية و تنسيق معها.

### **خلية الاعلام الآلي:**

- تسيير الجاهز المركزي و فروعها الموجودة في كل مكتب أي شبكة اتصال داخل المؤسسة.
- ارسال كل المراسلات الواردة ن طريق الاعلام الآلي.
- معالجة كل عطب أو اشكال في خطوط أو الأجهزة.

### **منسق الارشيف الجهوي:**

هو اطار في علم الارشيف مكلف بتسيير و تنظيم ارشفة المؤسسة و ارسال الارشيف القديم الى المراكز الجهوية لأرشيف أم لبواقي.

### **نيابة مديرية المنح و المسارات الحياة المهنية:**

يسيرها نائب المدير المكلف بالمنح ومسارات الحياة المهنية وهو المسؤول الثاني في حالة غياب المدير او عطلته السنوية او في امر بمهمة حيث يقوم بمقامة بكل ما يخول له القانون في ذلك و يتابع السير الحسن لمختلف المصالح التابعة له.

### **مكتب الاستقبال:**

يقوم المكلف باستقبال كل الموظفين المؤمنين لمسك ملفاتهم المؤمنين لمسك ملفاتهم و وثائقهم و توجيههم الى المصالح المعنية و تقديم الخدمات الجيدة.

### **مكتب التقنية:**

و بعد استقبال الملفات وتسجيلهم في سجل الاستقبال يوجه الى مصلحة التقنية، حيث يقوم المكلف باطلاع عن الوثائق م يسجل في جهاز الاعلام الالي ثم يوجه الى مكتب التصفية.

## **مكتب التصفية والمراقبة:**

على مستوى هذا المكتب يتم حسم كل العمليات لسنوات العمل حساب الاجر المتوسط لخمسة سنوات الاخيرة حسب المعطيات الموجودة في الملف و معايير قياسه معنية و استخراج المبلغ السنوي و الشهري الذي سيتقاضاه المتقاعد.

## **مكتب المراجعة:**

حيث يقوم بمراجعة الملفات التي تغير سوى في الثلاثينيات أو سنوات العمل أو الأجرة حيث يتغير المبلغ الشهري للمتقاعد بالزيادة أو بالنقصان.

## **مكتب المراجعة مع الخارج:**

يختص ملفات المتقاعدين الذين عملوا بالخارج و ذوي حقوقهم سوى بفرنسا أو تونس لو حسب الدولة التي لها اتفاقيات مع الجزائر.

## **مكتب متابعة الملفات:**

يتابع سير ملفات ذوي الحقوق عن السن و العمل و الزواج لمراجعة الملف و أما بنسبة للمتقاعدين متابعة سنوية لشهادة الحياة و شهادة عائلية.

## **مكتب قسم المنح:**

فيقوم برقابة الملفات التي تم تصنيفها أو مراجعتها ثم يأشر عليها و ارسال الى مكتب نائب المدير.

## **مكتب الارشيف:**

يختص بالحفاظ على الملفات في ادراج أو خزائن وهذا بعد ما يتم العمليات الخاصة بالملفات وحتى دفع للمعني معاشه أو منحته.

## **نيابة المديرية المحاسبية المالية:**

ويسيرها نائب المدير و المالية وهو المسؤول الأول عن المالية المؤسسة وتسييرها رفقة المدير .

### **مكتب قسم التحويل:**

هو المسؤول على سير المصلحة التحويل و مراقبة كل عمليات الجارية في مصلحته و يآشر عليها .

### **مكتب حجز و مراقبة التحويل:**

بعد تحويل الملف من مكتب المنح يقوم عون بتسجيله في الاعلام الآلي ضمن قائمة المتقاعدين واخراج جدول مثل الحساب البريدي و الحوالات وتحويل الشهرية للمخلفات وبعد ذلك يتم دفع مستحقات المتقاعدين .

### **مكتب المنح العائلية:**

يقوم بتصفية المنح العائلية وتسجيلها و اضافتها في معاش الشهري لمتقاعدين .

### **مكتب الأرشيف :**

بعد دفع مستحقات و مخالفات و المعاش الشهري للمتقاعد و يحفظ الملف في الأرشيف الخاص بالمصلحة .

### **مكتب المستخدمين:**

يشرف على تسيير اليومي العادي لشؤون المستخدمين مثل القيام بتعيين و متابعة مسارههم المهني و تسيير شؤونهم في اطار التنظيم الجاري به العمل تتمثل في توظيف التكوين على مستوى المديرية العامة أو مواصلة الدراسة، تسيير الأجور وتقييم الأداء و متابعة المسار المهني للموظف من بداية العمل الى نهايته .

## مكتب الأجور:

يقوم بحساب أجور العمال و زيادة عند الترقية أو الخبرة المهنية وغيرها وسير العطل للموظفين و غيرها من الاعمال الخاصة بهم.

## مكتب الوسائل العامة:

يسير العمال التابعين له مثل عاملات النظافة و سائقين ومسير المخازن وأعوان الأمن وغيرهم.

## مكتب تسيير المخازن:

هو عون مختص بالمخازن بالدخول و الخروج المواد و الادوات وغيرها.

## مكتب الهاتف :

يعمل على استقبال و توزيع المكالمات على مكاتب المؤسسة كما يقوم بأرسال مكلمات إلى الخارج.

## المرحلة الأولى:

قمنا في هذه المرحلة بجمع مجموعة من الكتب و الرسائل الجامعية حول المتغيرين اللذان سنقوم بدراستهما في موضوعنا وهما الرقابة التنظيمية والرضاء الوظيفي والاتصال بمجموعة من المكاتب الواقعية الافتراضية حيث قمنا بتوفير عدد من الكتب.

## المرحلة الثانية:

قمنا في هذه المرحلة بالاطلاع على دراسات التي قام بها السابقون حول الموضوع وذلك للاستفادة من الاخطاء التي وقع فيها الاخرون وكذلك معرفة من أين انتهى الآخرون من أجل الانطلاق من تلك النقطة وذلك ابتداء من يوم 25 جانفي 2022 .

## المرحلة الثالثة:

قمنا في هذه المرحلة ببناء اسئلة الاستبيان و اطلاع الأستاذ المشرف عن هذه الأسئلة وتصحيح بعض الجزئيات وكذلك حذف بعض الاسئلة وتغيير البعض الآخر وترك الأسئلة التي تخدم الموضوع ، ومن بعد ذلك اختيار ميدان الدراسة وتوزيع أسئلة الاستبيان على أفراد العينة حيث تم ارجاع الاستبيانات بعد أسبوع تقريبا و ذلك نظرا لانشغال العمال في تلك المدة من 08 جانفي الى 16 جانفي 2022 وبعدها قمنا بتفريغ البيانات بعد ذلك.

## الفصل الرابع :الاطار المنهجي للدراسة الميدانية

أولا : مجتمع الدراسة

ثانيا: عينة الدراسة

ثالثا ادوات الدراسة

## أولاً : مجتمع الدراسة

الصندوق الوطني لتقاعد وكالة والوادي وقد انشأت الوكالة بتاريخ 10-08-1986 وانتقلت الوكالة الى المقر الجديد سنة 1996 في اطار سياسة لامركزية تصفية و دفع المعاشات التقاعد و هي هيئة عمومية ذات طابع خاص تحكمها القوانين الخاصة بها و المراسيم التنفيذية على ان تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و تتربع على مساحة اجمالية تقدر ب 2م1850، وحدودها كتالي من الشرق مديرية الشؤون الدينية ومن الجنوب مديرية النشاط الاجتماعي ومن الغرب طريق مزدوج و اليه يفتح الصندوق.

ويسير الوكالة 51 موظفا بين اطارات و اعوان مؤهلين ،وكما تعتمد الوكالة في تسييرها على اليات عصرية أساسها الاعتماد على برامج الاعلام الالي وسهرا على تقرب من متقاعديها قامت بفتح مراكز على مستوى الدوائر الكبرى وبتأس هذه الوكالة السيد نجاح عبد العزيز

## ثانيا : عينة الدراسة

العينة تمثل مجتمع البحث، أو أي جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث أو جمع الافراد .أو اشخاص الذين يكون مشكلة البحث

بما أن الدراسة تناولت موضوع ( الرقابة التنظيمية و انعكاسها في تحقيق الرضا الوظيفي ) وميدان دراستنا هو الصندوق الوطني لتقاعد بولاية الوادي، اخترنا في هذه الدراسة العينة القصدية وذلك لأنها تتناسب و تخدم موضوعنا وهي العينات المقصودة التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوفر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم لكون تلك الخصائص هي من الامور الهامة بالنسبة لدراسة . كما يتم اللجوء لهذا النوع من العينات في حالة توافر البيانات اللازمة للدراسة لدى فئة محدد من مجتمع الدراسة الاصلي، فمثلا اذا اراد باحث دراسة آراء القراء حول صحيفة معينة فعليه في هذه الحالة اختيار عينة من قبل الافراد الذين لديهم بعض الاطلاع على بعض ما ينشر في تلك الصحيفة ،لأنه من غير المنطق ان يتضمن دراسته أفرادا لا يطلعون على صحيفة المذكورة

## ثالثا : ادوات الدراسة

### : الاستبيان

تعد استمارة البحث من الادوات جمع البيانات شيوعا في البحوث الاجتماعية ، وهذا ما يدفع الباحث الى بذل الجهد من اجل صياغة استمارة البحث بصورة تؤدي الى تحقيق اهداف الدراسة<sup>1</sup>.

هو مجموعة من الاسئلة و الاستفسارات المتنوعة و المرتبطة بعضها ببعض الاخر بشكل يحقق الهدف، التي يسعى اليها الباحث بضوء موضوعه و مشكلة التي اختارها لبحثه<sup>2</sup>.

### المنهج الدراسة:

المنهج الوصفي: يركز هذا المنهج على وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة او الموضوع المحدد على نوعية او كمية رقمية ، وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة أو تطوير يشمل فترات زمنية عدة.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> مناهج البحث العلمي ، محمد سرحان علي المحمودي ، ط الثالثة، دار الكتب، 2019، ص 126.  
<sup>2</sup> منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية ، بوحوش عمار ، المركز العربي للدراسات الاستراتيجية و السياسة الاقتصادية ، برلين المانيا ، طبعة 1، 2019، ص 71.  
<sup>3</sup> منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات ، محمد عبيدات و محمد ابو نصار و عقلة مبيضين ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الجامعة الاردنية ، دار وائل لنشر ، عمان ، ط 2، 1999، ص 46.

## خلاصة :

من خلال هذا الفصل لقد قمنا بتطبيق الادوات التي تساعدنا في اجراء هذه الدراسة والتي ترسم لنا الطريق الصحيح الذي سوف نسلكه حتى نصل الى النتائج المرجوة والدقيقة .

## الفصل الخامس : تحليل وتفسير النتائج

### تمهيد

أولاً : البيانات الشخصية

ثانياً : تحليل نتائج الابعاد

ثالثاً : النتائج العامة للدراسة

### خلاصة

## أولاً: البيانات الشخصية

| النسبة المئوية | التكرار | الجنس   |
|----------------|---------|---------|
| 82.1%          | 32      | ذكر     |
| 17.9%          | 07      | انثى    |
| 100%           | 39      | المجموع |

الجدول: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

من خلال الجدول رقم (1) الموضح لمتغير الجنس تبين أن نسبة 82.1% من أفراد العينة الدراسة ذكور، و 17.9% اناث.

نستنتج من هذه المعطيات ان نسبة الذكور في المؤسسة اكبر من نسبة الاناث وهذا راجع إلى تفاوت الواضح بين جنس الذكور و جنس الاناث الى طبيعة العمل في المؤسسة وهو ما يتلاءم اكثر مع العنصر الذكوري من حيث الحاجة الى القدرات وامكانيات الكبيرة.



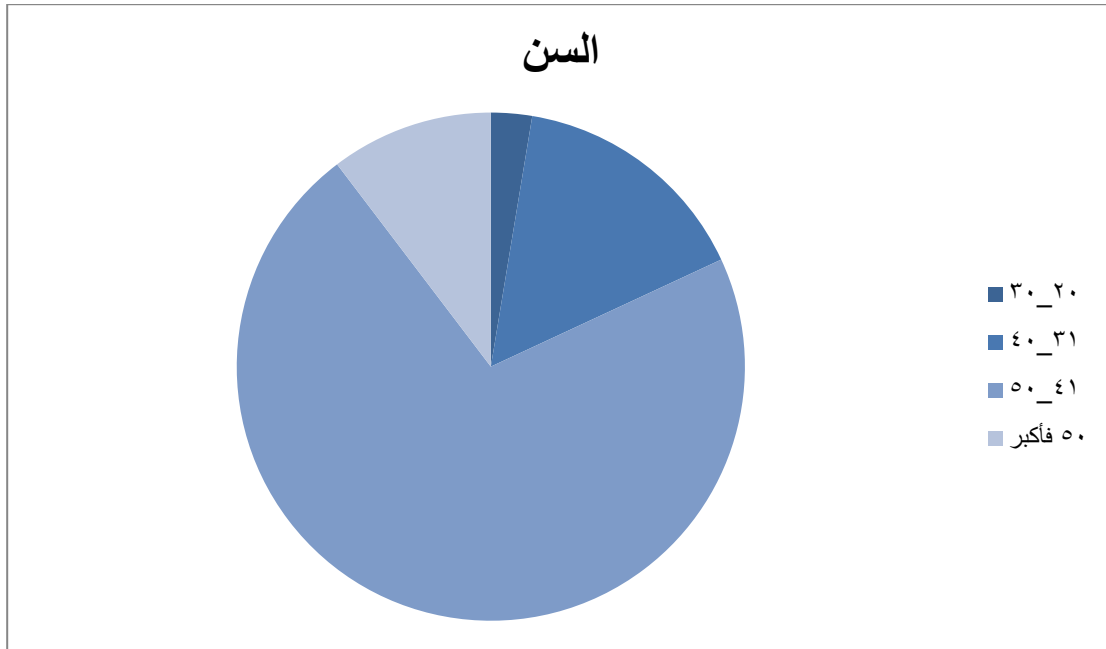
الشكل البياني رقم (1) : يمثل توزيع الأفراد العينة حسب الجنس

| النسبة المئوية | التكرار | السن         |
|----------------|---------|--------------|
| 2.6%           | 1       | من 20 الى 30 |
| 15.4%          | 6       | 31 الى 40    |
| 71,8%          | 28      | 41 الى 50    |
| 10.3%          | 4       | 50 فأكبر     |
| 100%           | 39      | المجموع      |

الجدول: توزيع افراد العينة حسب العمر.

من خلال البيانات الاحصائية المبينة في الجدول رقم (2) الموضح لمتغير السن تبين ان عينة دراستنا الموزعة على اكثر من فئة عمرية لكن بنسب متفاوتة، حيث ان أغلبية افراد العينة تتركز سنهم على الفئة العمرية من 41 الى 50 سنة بنسبة 71,8 ، وتليها الفئة العمرية من 31 الى 40 بنسبة 15,4 وتليها الفئة العمرية من 50 فأكبر بنسبة وصلت إلى 10.3 واخيرا الفئة العمرية الأخير من 20 الى 30 وهي بأقل نسبة حيث تصل نسبتها الى 2,6.

ومن هنا نستنتج أن نسبة الشباب في هذه المؤسسة قليلة جدا وهذا ربما يرجع الى مزاوله الشباب الى دراستهم إلا القليلة الذين تسربوا من الدراسة ، في حين أن الفئة التي سنهم 51 وأكبر قد يكونوا احلو على التقاعد 71% نسبة معتبرة وهذا ما ينبأ أن المؤسسة ستشهد تغيير كبير في العمال التابعين لها وهذا لأنه أكبر نسبة من العمال أقبلوا عن التقاعد.



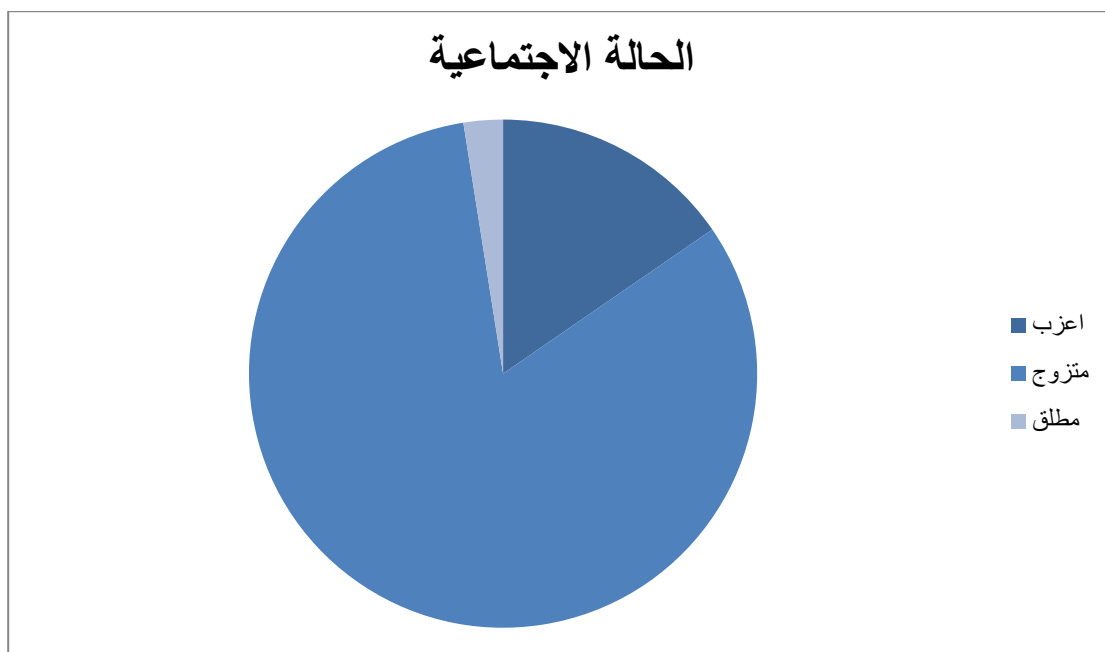
الشكل البياني رقم (2): يمثل توزيع الأفراد العينة حسب العمر

| النسبة المئوية | تكرار | الحالة الاجتماعية |
|----------------|-------|-------------------|
| 15.4%          | 06    | أعزب              |
| 82.1%          | 32    | متزوج             |
| 2.5%           | 01    | مطلق              |
| 100%           | 39    | المجموع           |

الجدول رقم (3) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

تبين أنه من خلال الجدول الأخير أن أعلى نسبة من العمال متزوجين حيث تبلغ النسبة 82% من إجمالي العمال ثم يليها الفئة القليلة من العزاب حيث تبلغ نسبتها 15.4% وأخيراً نسبة شبه ضئيلة لفئة المطلقين التي تبلغ نسبة 2.5%.

وتدل أعلى نسبة للمتزوجين أن أغلب العمال في حالة اجتماعية مستقرة وبيئة عمل ملائمة تليها نسبة العزاب وتليها أخيراً نسبة المطلقين التي تدل على عدم استقرارهم في بيئتهم الاجتماعية والعائلية.



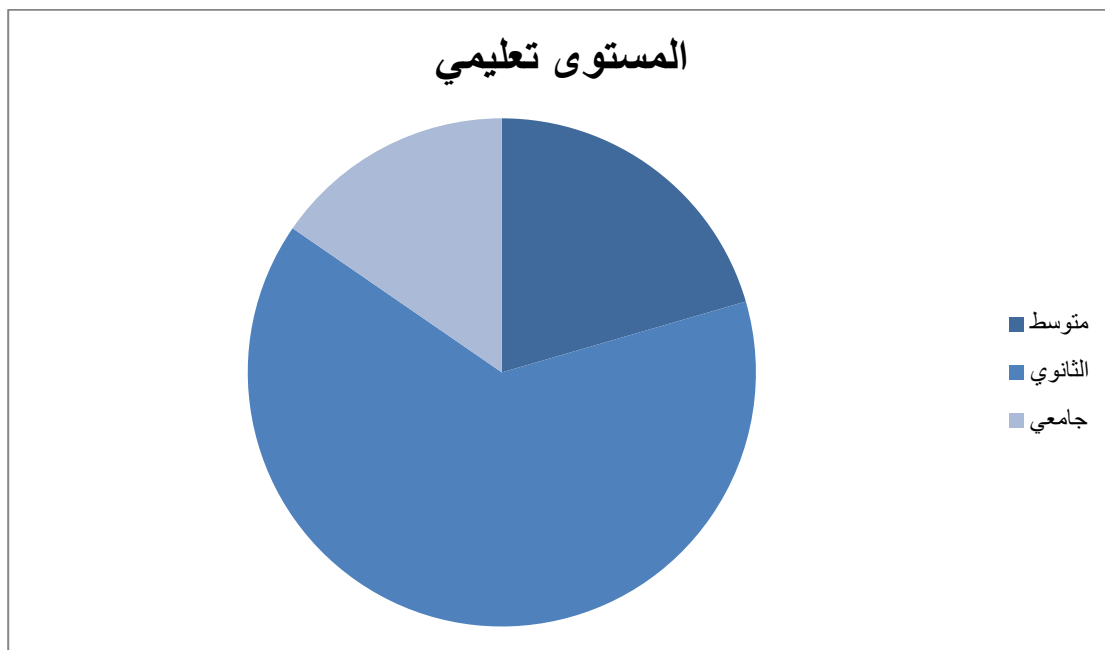
الشكل البياني رقم (3) يمثل توزيع الأفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

| النسبة | التكرار | المستوى التعليمي |
|--------|---------|------------------|
| 20.5%  | 08      | متوسط            |
| 64,1%  | 25      | ثانوي            |
| 15,4%  | 06      | جامعي            |
| 100%   | 39      | المجموع          |

الجدول رقم (4) يمثل توزيع الأفراد العينة حسب المستوى التعليمي

يمثل الجدول رقم (4) المستوى التعليمي للأفراد العينة حيث بلغت نسبة الافراد اصحاب مستوى ثانوي 64.1% تليها نسبة المستوى المتوسط بنسبة 20.5% ثم تليها نسبة الجامعيين التي تعتبر اقل نسبة 15.4%.

نلاحظ أن الحاصلين على مستوى تعليمي ثانوي أكثر نسبة من المستويات الأخرى ثم تليها مستوى متوسط والذين كانوا قد حصلوا على شهادات تتوافق مع المهام المكلفين بها من مراكز التكوين المهني والنسبة الأقل للجامعيين وأصحاب الاكثر كفاءة وذلك راجع الى وصولهم الى هرم المستوى التعليمي مقارنة بالمستويات الأخرى.

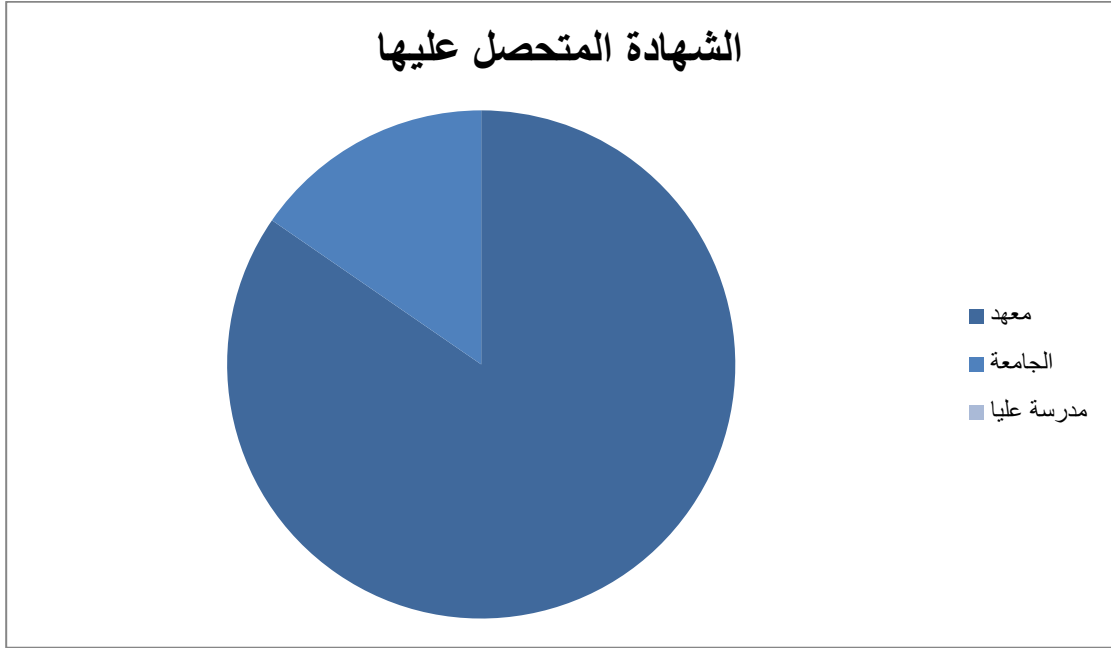


الشكل البياني رقم (4) يمثل توزيع الأفراد العينة حسب المستوى التعليمي

| الشهادة المتحصل عليها | التكرار | النسبة |
|-----------------------|---------|--------|
| معهد                  | 33      | 84.6%  |
| جامعي                 | 06      | 15.4%  |
| مدرسة عليا            | 00      | 00%    |
| المجموع               | 39      | 100%   |

الجدول رقم(5) يمثل توزيع الأفراد العينة حسب الشهادة المتحصل عليها

**الجدول رقم (05)** يمثل الشهادات المتحصل عليها من أفراد العينة حيث كانت الشهادات المتحصل عليها من المعاهد هي الاكثر نسبة حيث تصل الى 84% بحث يتحه أغلب الشباب الذين تم طردهم من المدارس الى المعاهد وذلك من أجل الحصول على شهادات من أجل الحصول على عمل ومن أجل البحث عن الاستقرار، ثم تأتي شهادة الجامعة هذا راجل إلى المدة الزمنية الطويلة التي يمر بها الفرد من أجل الحصول على شهادة.



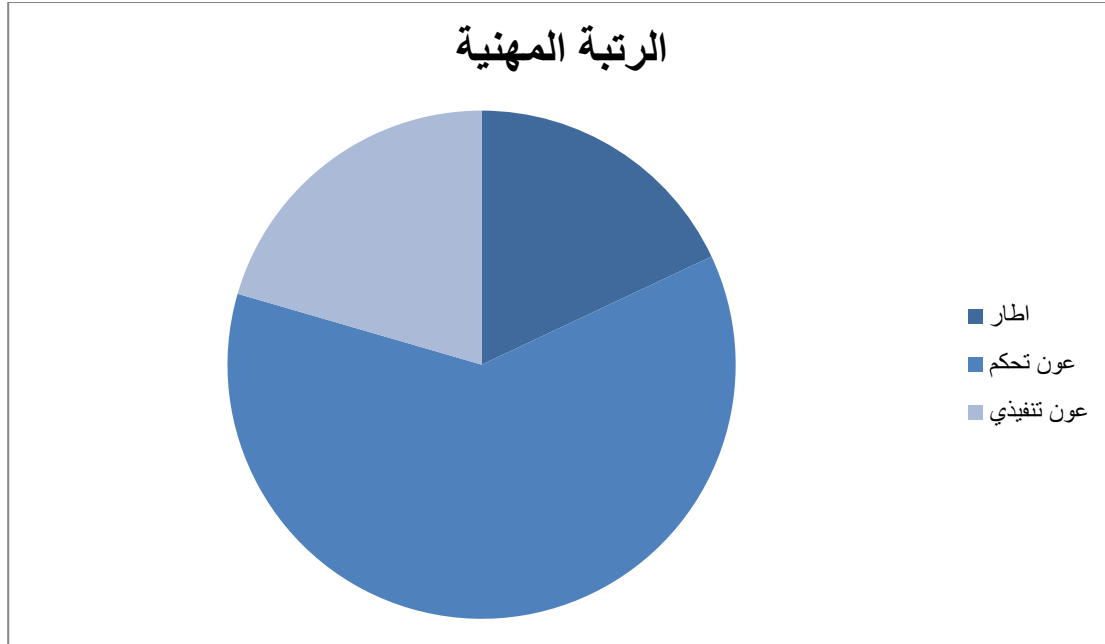
**الشكل البياني رقم (5)** يمثل توزيع الأفراد العينة حسب الشهادة المتحصل عليها

| النسبة | التكرار | الرتبة المهنية |
|--------|---------|----------------|
| 18%    | 07      | اطار           |
| 61.5%  | 24      | عون تحكم       |
| 20.5%  | 08      | عون تنفيذي     |
| 100%   | 39      | المجموع        |

**الجدول (6)** يمثل توزيع الأفراد العينة حسب الرتبة المهنية

يمثل الجدول رقم (6) الرتب المهنية لأفراد العينة حيث يحتل عون التحكم النسبة الاكبر 61.5، ثم تليها العون التنفيذي بنسبة 20.5. واخيرا تأتي رتبة الاطار والتي تأتي بنسبة 18.

مما سبق نستنتج أن المؤسسة تحتاج بشكل أكبر الى أعوان التحكم من أجل القيام بالمهام والأعمال و ذلك من خلال اكتسابهم الى مهارات و القدرات الكافية مقارنة بالعمال الآخرين و ذلك راجع الى البرامج التي تعرضوا لها من أجل القيام بهذه الأعمال .



**الشكل البياني رقم (6) يمثل توزيع الأفراد العينة حسب الرتبة المهنية**

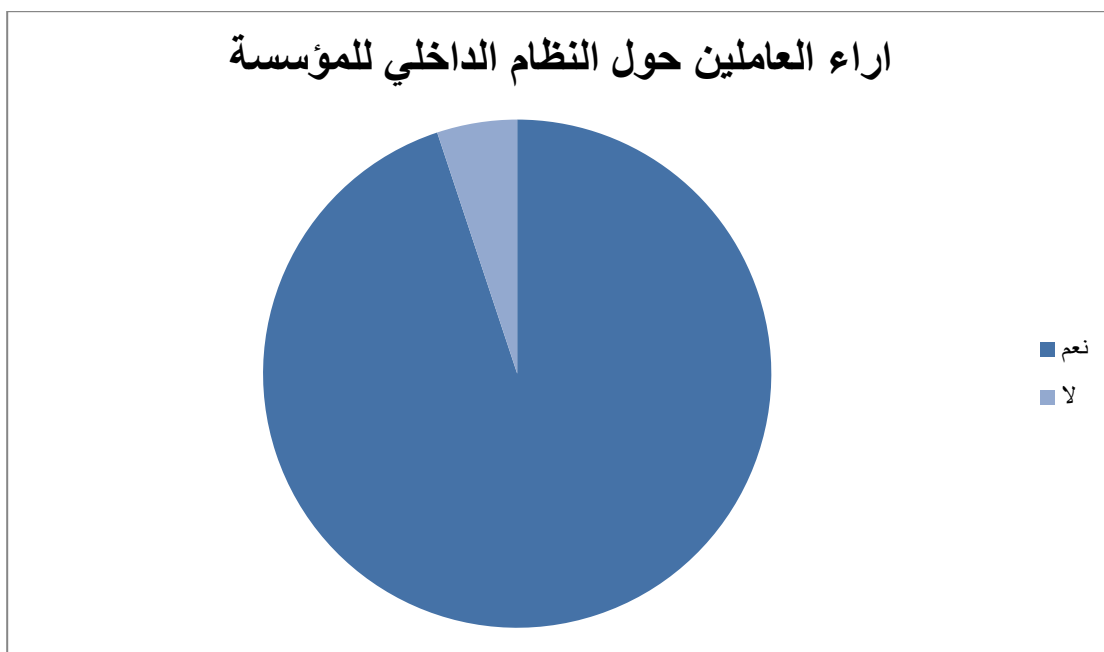
## ثانيا : تحليل نتائج الابعاد

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|
| نعم        | 37      | 94.9%  |
| لا         | 02      | 5.1%   |
| المجموع    | 39      | 100%   |

### الجدول رقم (7) يمثل مدى رضا العمال عن النظام الداخلي

الجدول رقم(7) يمثل اراء العمال عن النظام الداخلي حيث أن أغلب العمال راضين عن النظام الداخلي بنسبة 94.1 ، إلا نسبة قليلة من هم ضد النظام الداخلي للمؤسسة.

من هنا نستنتج أن أغلبية العمال راضين عن نظام الداخلي للعمال وهذا بعد اطلاعهم عليه ورضاهم عليه ورؤيته أنه يناسب المهام وكذلك يخدم العمال من كل الجوانب وذلك راجع الى أسباب عدة من بينها الاتفاق على هذه القواعد و القوانين وكذلك مشاركة المسؤول في اتخاذ القرارات بين العمال.



الشكل البياني رقم (7): يمثل مدى رضا العمال عن النظام الداخلي

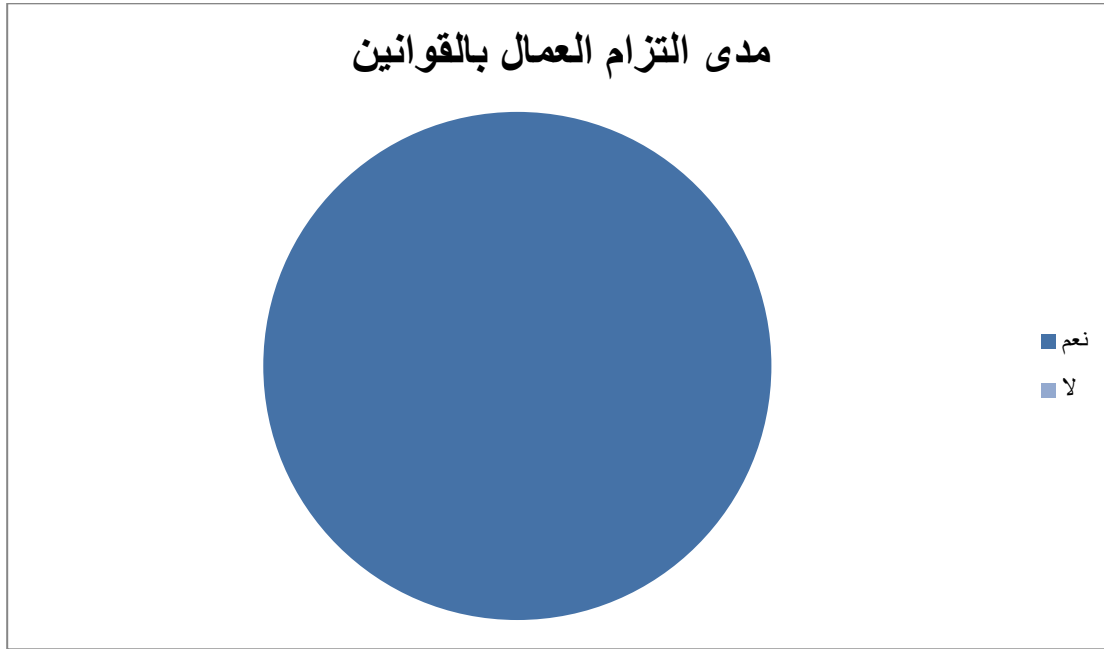
| الآراء | التكرار | النسبة |
|--------|---------|--------|
| نعم    | 39      | 100%   |
| لا     | 0       | 00%    |
| مجموع  | 39      | 100%   |

الجدول رقم (8) : يمثل مدى التزام العمال بالقوانين الصادرة

يمثل الجدول رقم (8) عدد العمال الذين يلتزمون بالقواعد و القوانين داخل المؤسسة حيث نجد كل العمال متقيدون بالقوانين بنسبة 100%.

ويرجع هذا الى ان القوانين التي تم وضعها على أنها تساعد كل الاطراف وبتشاور ورضى العمال وان هذه القواعد تحقق أهداف الافراد وفي نفس الوقت تحقق اهداف المؤسسة ، وهذا ما

أكدته العديد من الدراسات السابقة من بينها نذكر الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العاملين .



الشكل البياني رقم (8) يمثل مدى التزام العمال بالقوانين الصادرة

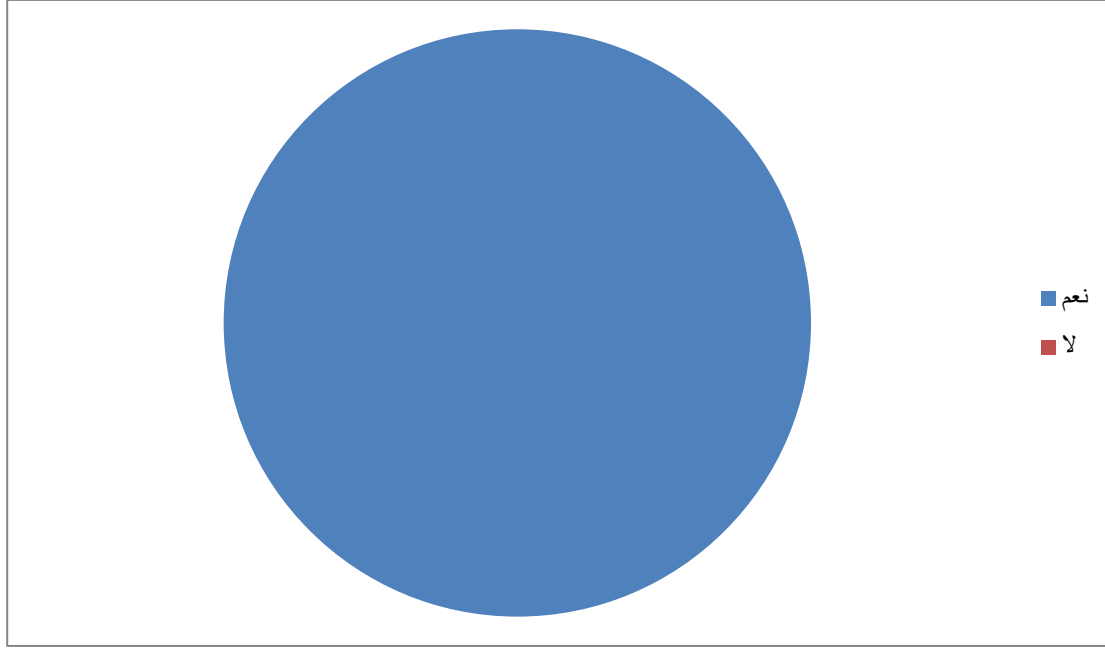
| الاحتمالات | تكرار | النسبة |
|------------|-------|--------|
| نعم        | 39    | 100%   |
| لا         | 00    | 00%    |
| المجموع    | 39    | 100%   |

الجدول رقم(9) يمثل مراقبة المشرف او المدير طريقة لأدائك للعمل

من خلال الجدول رقم (9) المتعلق برقابة المشرف او المدير لطريقة اداء عملك حيث نلاحظ اغلب العمال يتم مراقبتهم اثناء القيام بأعمالهم من قبل المشرف او المدير وهذا ما يدل على وجود رقابة على العمال اثناء القيام بأعمالهم بنسبة 100%.

ومن خلال التحليل السابق يتضح لنا ان المشرف يقوم بمراقبة جميع العمال اثناء القيام بمهامهم وذلك من اجل تجنب وقوع الاخطاء وكذلك من اجل توجيه العمال وكذلك لاستفادة العمال الجدد

الذين لا يمتلكون الخبرات الكافية من تعلم أساليب وطرق معالجة الاخطاء وهذا ما اكدته دراسة سابقة تحت عنوان الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين اداء العمال من إعداد بوسفاط أمال.



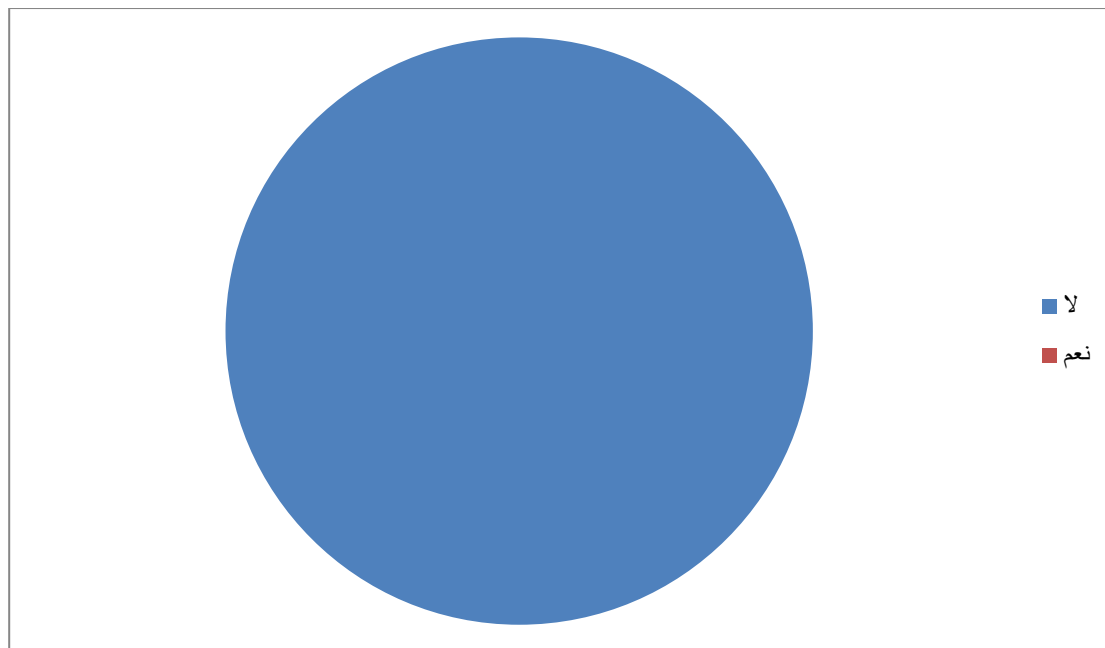
الشكل البياني رقم (9): يمثل مراقبة المشرف او المدير طريقة لأدائك للعمل

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|
| نعم        | 39      | 100%   |
| لا         | 00      | 00%    |
| المجموع    | 39      | 100%   |

الجدول رقم (10): يمثل مدى التزام العمال بالقواعد والقوانين التي تصدر من المشرف

الجدول رقم (10) متعلق بمدى التزام العمال بالقوانين التي تصدر من المشرف حيث كان كل العمال يقومون بها وما شاهدناه في الجدول السابق يوحي بأن كل العمال يقومون بالأعمال والقوانين التي تصدر من المشرف هذا ما يجعل العمل يكون بطريقة جيدة وطريقة تخدم اهداف

المؤسسة بشكل اكبر ثم اهداف العمال بشكل آخر، وهذا راجع ربما الى الطبيعة الجيدة التي يتعامل بها هذا المشرف مع بقية العمال وكذلك اللينة في تعامل في حال وجود مشاكل أثناء العمل.



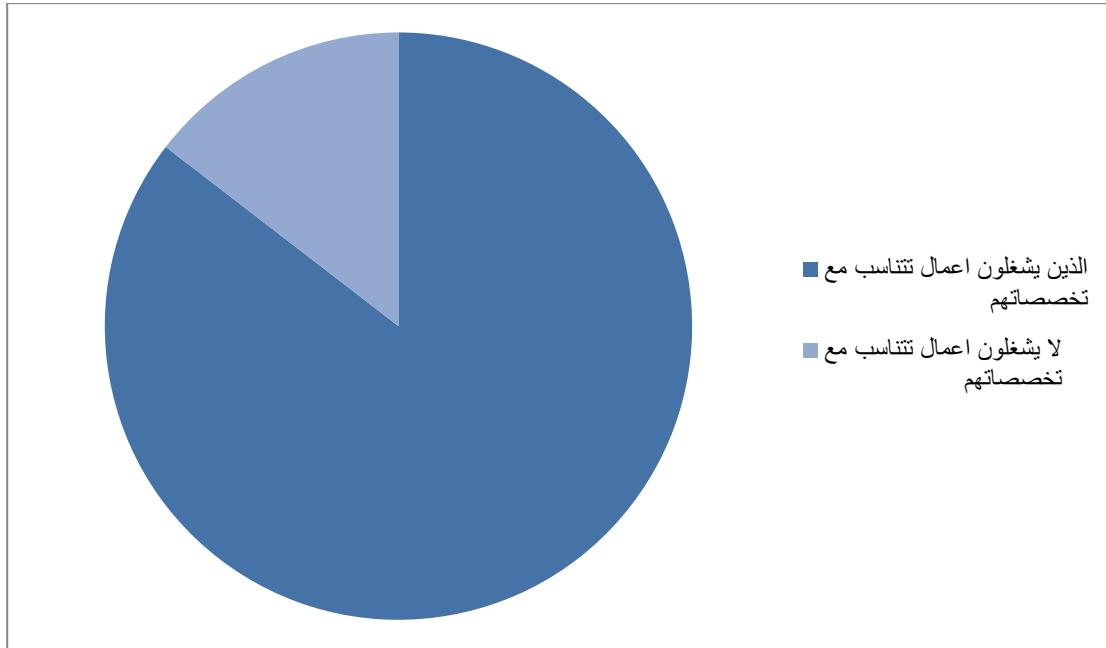
الشكل البياني رقم (10): يمثل مدى التزام العمال بالقواعد والقوانين التي تصدر من المشرف.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|
| نعم        | 30      | 76.9%  |
| لا         | 09      | 13.1%  |
| المجموع    | 39      | 100%   |

الجدول رقم (11): يوضح عدد العمال الذين يشغلون مهمة حسب تخصصهم.

الجدول رقم (11) متعلق بالعمال الذين يشغلون الوظائف حسب تخصصهم حيث نلاحظ ان اغلب العمال يشغلون وظائف حسب تخصصهم بنسبة بلغت 76.9 ونسبة ضعيفة من العمال يشغلون وظائف غير مرتبطة بتخصصهم بنسبة 13.1.

ومن خلال ما لاحظناه في الجدول السابق فإنه يتبين لنا أن اغلبية العمال يقومون بأعمالهم بطريقة المثلة وبتقان. فيما تبقى النسبة القليلة التي قد تواجهه بعض الصعوبات وذلك لأنه يشتغلون أعمال لا تتناسب مع تخصصهم مما جعل العمال يقعون في أخطاء.



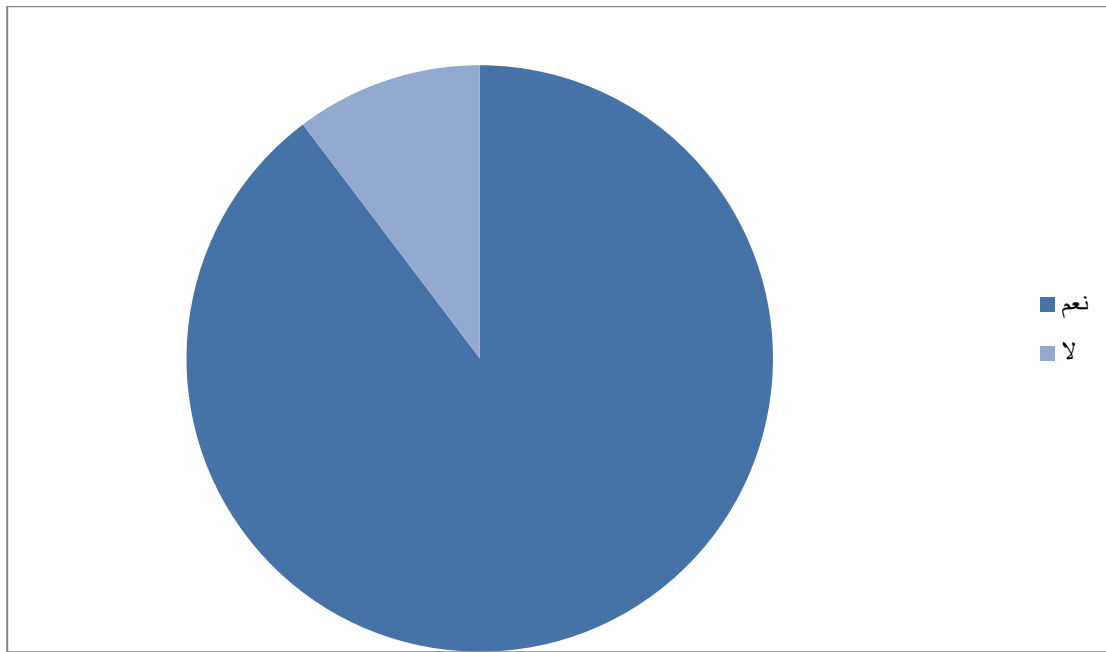
الشكل البياني رقم (11): يوضح عدد العمال الذين يشغلون مهمة حسب تخصصهم.

| الآراء  | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 35      | 89.7   |
| لا      | 04      | 10.3   |
| المجموع | 39      | 100%   |

الجدول رقم (12): متعلق بحالة وجود أخطاء مهنية هل تؤثر على العمال.

من خلال الجدول رقم(12) المتعلق بحالة وجود أخطاء مهنية أثناء القيام بالمهام هل يؤثر هذا على أداء العمال وقد لاحظنا ان النسبة الكبيرة والتي بلغت 89.7% من اجابات العمال كانت نعم أما النسبة القليلة من اجابات كانت لا بنسبة 10.3.

فمن خلال ما سبق يتضح لنا ان في حالة وقوع أخطاء داخل المؤسسة فأن ذلك يؤثر على أداء أغلبي العمال بنسبة كبيرة . وهناك نسبة قليلة من العمال لا يتأثرون بهذه الأخطاء هذا راجع الى مجموعة من الاسباب من بينها تعود على حدوث بعض الأخطاء ومعرفة كيفي العمال معها وذلك راجع الى الخبرة المكتسبة من طرف هذه الفئة القليلة نوعا ما من العمال.

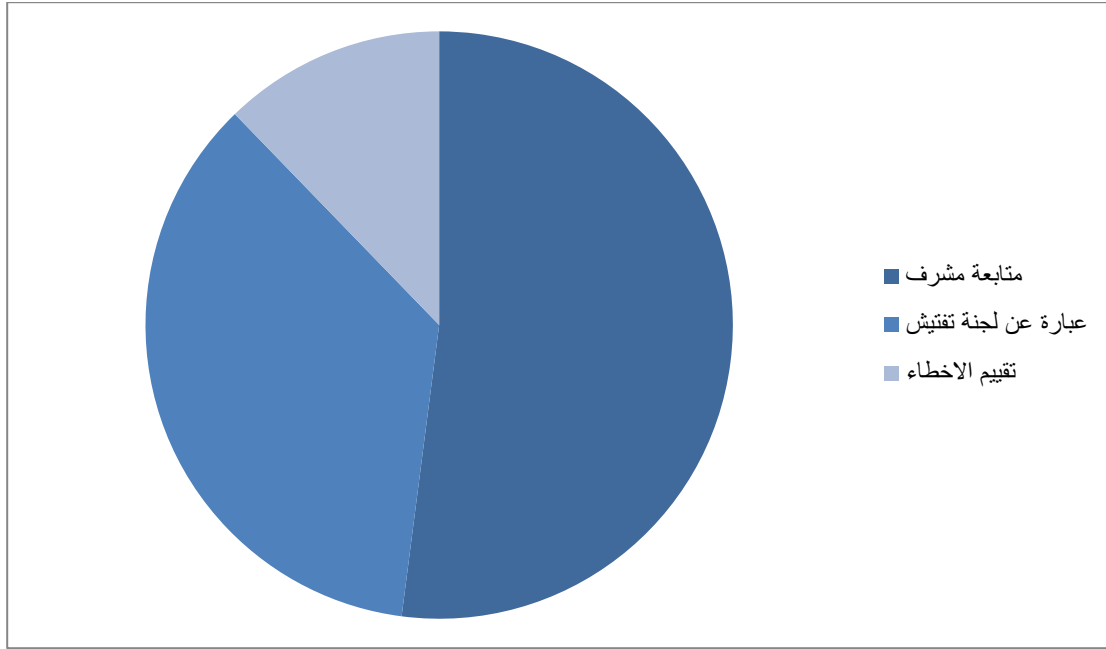


الشكل البياني رقم (12): متعلق بحالة وجود أخطاء مهنية هل تؤثر على العمال.

| الاحتمالات          | تكرار | النسبة |
|---------------------|-------|--------|
| متابعة مشرف         | 20    | 51.3   |
| عبارة عن لجنة تفتيش | 14    | 35.9   |
| تقييم الاخطاء       | 05    | 12.8   |
| المجموع             | 39    | 100%   |

**الجدول رقم (13):** يعبر عن ما المقصود بالرقابة التنظيمية في نظر العمال.

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن النسبة الكبيرة من العمال يرون أن الرقابة التنظيمية هي عبارة عن متابعة مشرف حيث بلغت نسبتها 51.3 ،وتأتي بعدها عبارة عن لجنة تفتيش بنسبة 35.9 وفئة قليلة من العمال يرون أن الرقابة عبارة عن تقييم الاخطاء بنسبة 12.8 من خلال من سبق ذكره من المعطيات يتضح لنا من خلال الاجابات المبحوثين أن الرقابة هي عبارة عن متابعة مشرف من أجل انجاز الأعمال المطلوبة وذلك بعدد اقل من الاخطاء وفي أوقات زمنية قليلة، أما الذين يقصدون بها هي عبارة عن لجنة تفتيش وهي القيام بعمليات تفتيش، أما الفئة القليلة من يعتقدون أن الرقابة هي عبارة عن تقييم الأخطاء وذلك من أجل القيام بالأعمال بأقل عدد من الأخطاء.



الشكل البياني رقم (13): يعبر عن ما المقصود بالرقابة التنظيمية في نظر العمال.

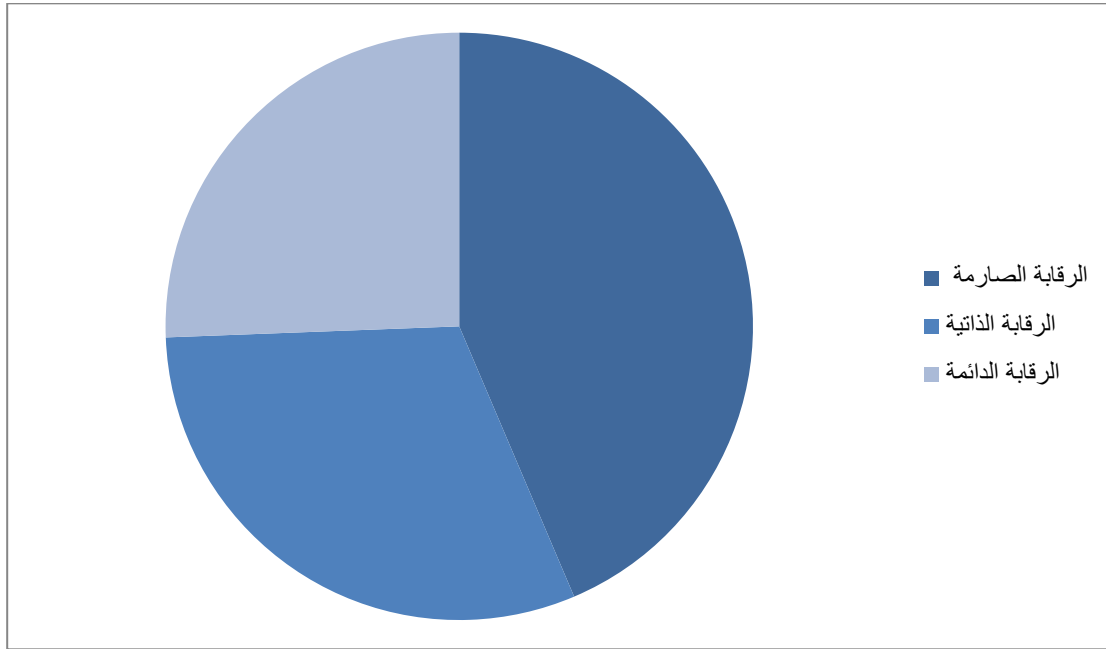
| النسبة | التكرار | الاحتمالات      |
|--------|---------|-----------------|
| 43.6%  | 17      | الرقابة الصارمة |
| 30.8%  | 12      | الرقابة الذاتية |
| 25.6%  | 10      | الرقابة الدائمة |
| 100%   | 39      | المجموع         |

الجدول رقم (14): يمثل انواع الرقابة لدى العمال.

من خلال الجدول رقم (14) يتضح لنا ان نوع الرقابة الصارمة قد نال النسبة الاكبر حيث بلغت نسبتها 43.6 وتأتي بعدها الرقابة الذاتية بنسبة بلغت 30.8 ، فيما تحصلت الرقابة الدائمة على اقل نسبة حيث بلغت 25.6.

ومن خلال هذا التحليل يتضح لنا بأن الرقابة الصارمة هي التي تساعد على زيادة الرضا في أوساط العمال وتساعد في زيادة الأداء، و في حين أن البعض الآخر يرى أن الرقابة الذاتية هي التي تساعد في زيادة رضا العمال وزيادة أداءهم، و البعض الآخر يرى أن الرقابة

الدائمة هي التي تساعد في زيادة الأداء الوظيفي لدى العمال، وهذا ما تم توصل إليه من خلال دراسات سابقة ومن بينها دراسة الرقابة التنظيمية و الأداء من إعداد ايمان محامدية.

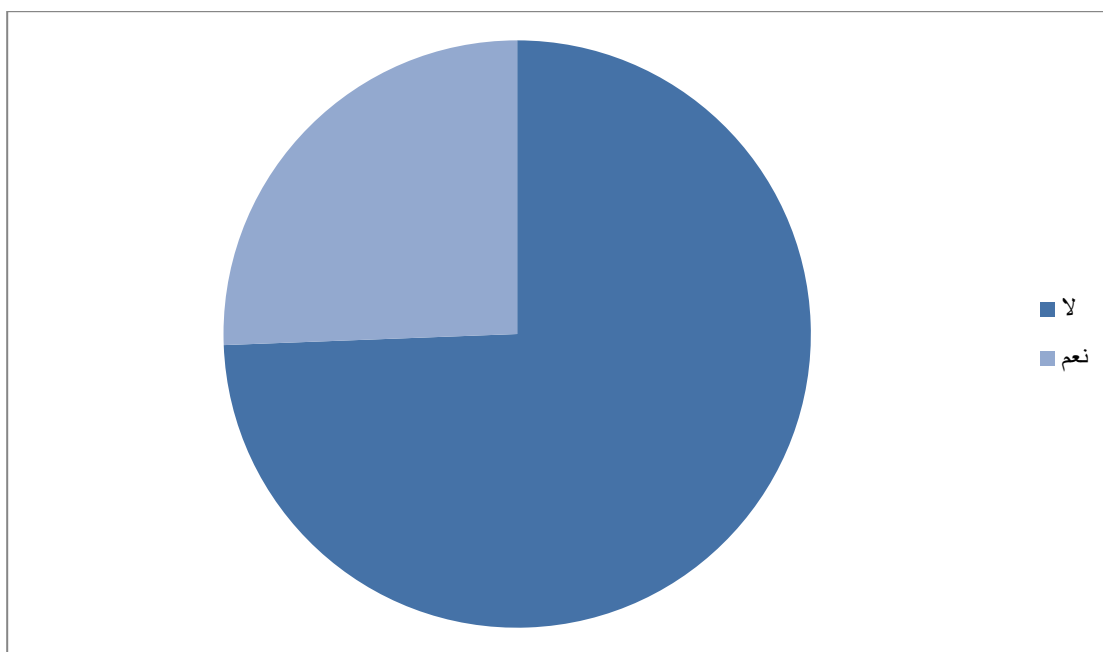


الشكل البياني رقم (14): يمثل انواع الرقابة لدى العمال.

| الآراء  | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 10      | 25.6%  |
| لا      | 29      | 74.4%  |
| المجموع | 39      | 100%   |

الجدول رقم (15): يعبر عن مدى استغلال المدير أو المسؤول منصبه لضغط عن العمال.

من خلال الجدول السابق الذي يعبر عن استغلال المدير أو العامل منصبه لضغط على العمال الأقل منهو درجة. حيث بلغت نسبة العمال الذين ينفون هذا التصرف ورونه غير وارد بين أوساط العمال 74.4 . حيث تعتبر هذه الفئة من العمال انه اسلوب غير حضاري ويرى البعض منهم أنه يولد الاستفزاز لدى العمال الذي يستعمل ضدهم هذا التصرف، فيما كانت النسبة الأقل من العمال حيث بلغت نسبتهم 25,6 حيث يصرحون أنه تم استعمال هذا التصرف ضدهم وأنه تصرف غير اخلاقي كما أكدوا أنه تم من أجل قضاء مصالح وأهداف شخصية.



الشكل البياني رقم (15): يعبر عن مدى استغلال المدير أو المسؤول منصبه لضغط عن العمال.

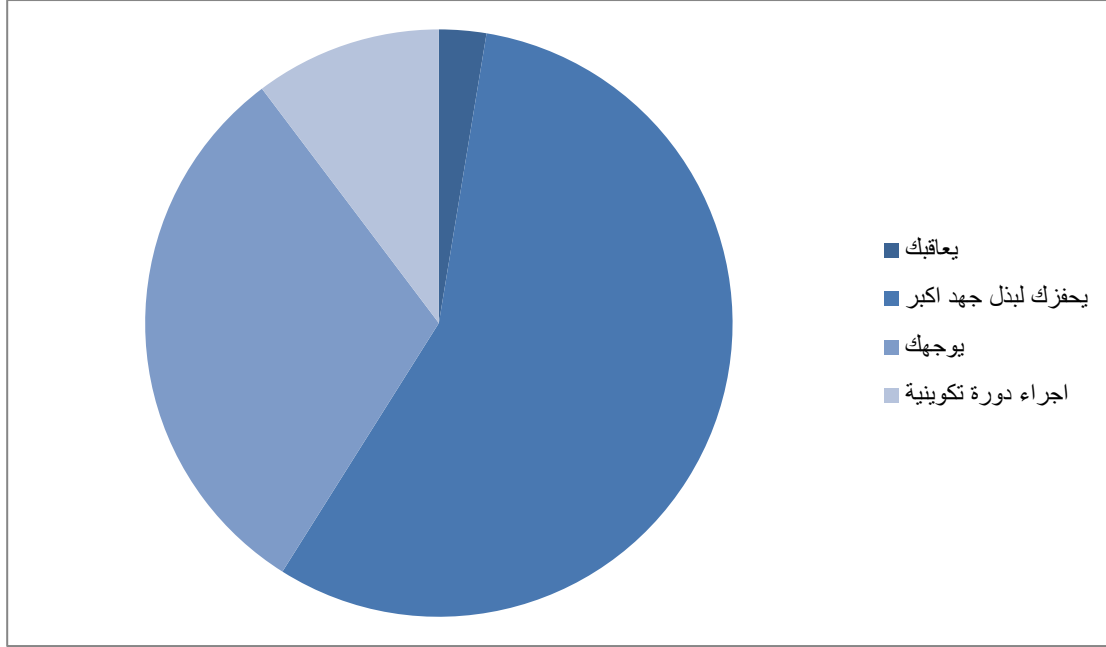
| الاحتمالات          | التكرار | النسبة |
|---------------------|---------|--------|
| يعاقبك              | 01      | 2.6%   |
| يحفزك لبذل جهد اكبر | 22      | 56.4%  |
| يوجهك               | 12      | 30.8%  |
| اجراء دورة تكوينية  | 04      | 10.3%  |
| المجموع             | 39      | 100%   |

الجدول رقم (16): يعبر عن اجراء المشرف أثناء ملاحظة انخفاض عمالك.

يعبر الجدول السابق عن الاجراءات التي يقوم بها المشرف في حال انخفاض معدل العمل حيث كان التحفيز لبذل جهد اكبر اعلى نسبة حيث بلغت نسبتها 56. وتليها التحفيز بنسبة بلغت 30. وثم يأتي اجراء دورة تكوينية في المرتبة التي بعدها بنسبة بلغت 10 واخيرا العقاب والتي كانت نسبته الاضعف بنسبة 2.

ومن خلال التحليل السابق يتبين لنا أن التحفير هو الاسلوب الافضل من اجل تشجيع العمال من اجل زيادة الانتاج. وثم تليها اسلوب اخر هو بنفس مقام الاسلوب الاول وهو التوجيه

حيث يقوم المشرف بتوجيه العمال في حال انخفاض العمل، وفي المرتبة التي بعدها تأتي اجراء دورة تكوينية من اجل تجديد المعلومات واكتساب المهارات الجديد من خلال برامج التكوين، وفي المرتبة الأخير تأتي التوبيخ الذي لا يعتبر أسلوب يساهم في زيادة وتحسين الأداء .



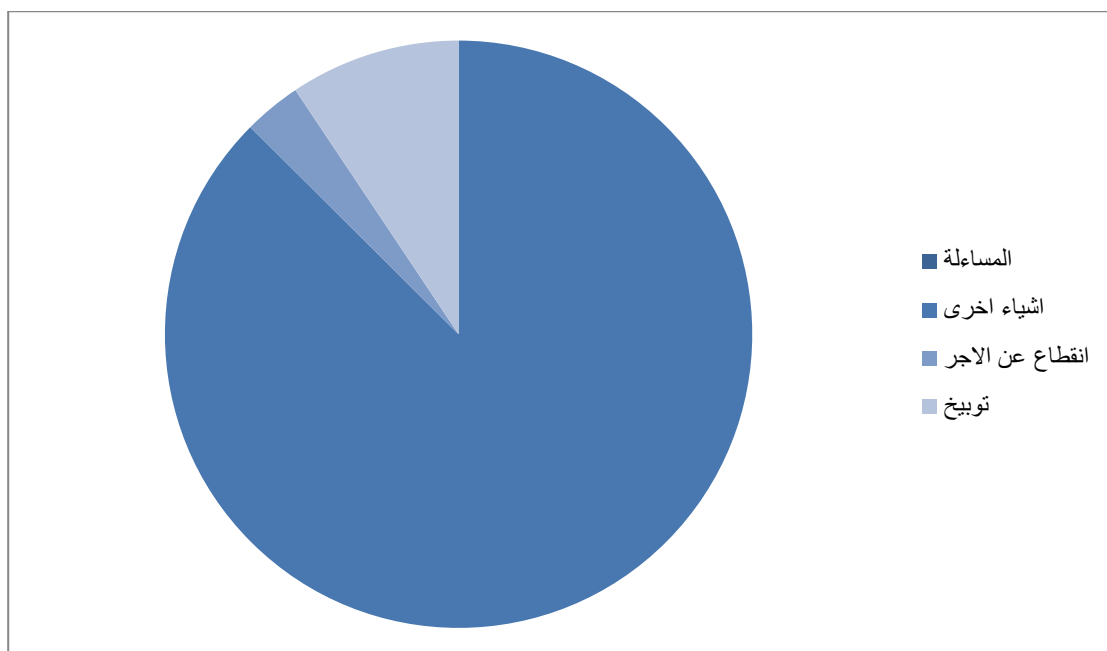
الشكل البياني رقم (16): يعبر عن إجراء المشرف أثناء ملاحظة انخفاض عملك.

| الاحتمالات        | التكرار | النسبة |
|-------------------|---------|--------|
| المساءلة          | 07      | 17.9%  |
| التوبيخ           | 03      | 7.7%   |
| الانقطاع عن الأجر | 01      | 2.6%   |
| اشياء اخرى        | 28      | 71.8%  |
| المجموع           | 39      | 100%   |

الجدول رقم (17) : يمثل أنواع التقارير الصادر من رئيس المصلحة.

يوضح الجدول السابق عن أنواع التقارير الصادرة من مصلحة الرقابية حيث بلغت الاشياء لأخرى أعلى نسبة 71 ومن بعدها تليها المساءلة بنسبة 17,9. و ثم تأتي التوبيخ بنسبة 7.7، وفي الاخير تأتي الانقطاع عن لأجر بنسبة بلغت 2.6.

من خلال التحليل السابق يتضح لنا أن أنواع التقارير الصادرة من رئيس المصلحة الى أنواع أخرى من التقارير كإنداز الشفاهي أو انذار كتابي بدرجة الأولى بنسبة كبيرة فيما تأتي المساءلة كنوع ثاني من التقارير الصادرة . وهناك أسلوب آخر يعتمده المشرف وهو التوبيخ وفي المرتبة الأخيرة يأتي الانقطاع عن الأجر . وهذه كلها مجموعة من التقارير التي يعتمدها رئيس المصلحة، وهذا ما يتعارض مع دراسة سابقة أخرى تحت عنوان الرقابة التنظيمية و دورها في تحسين أداء العمال من إعداد دادة الصالح حليلة و سالم حفصة.



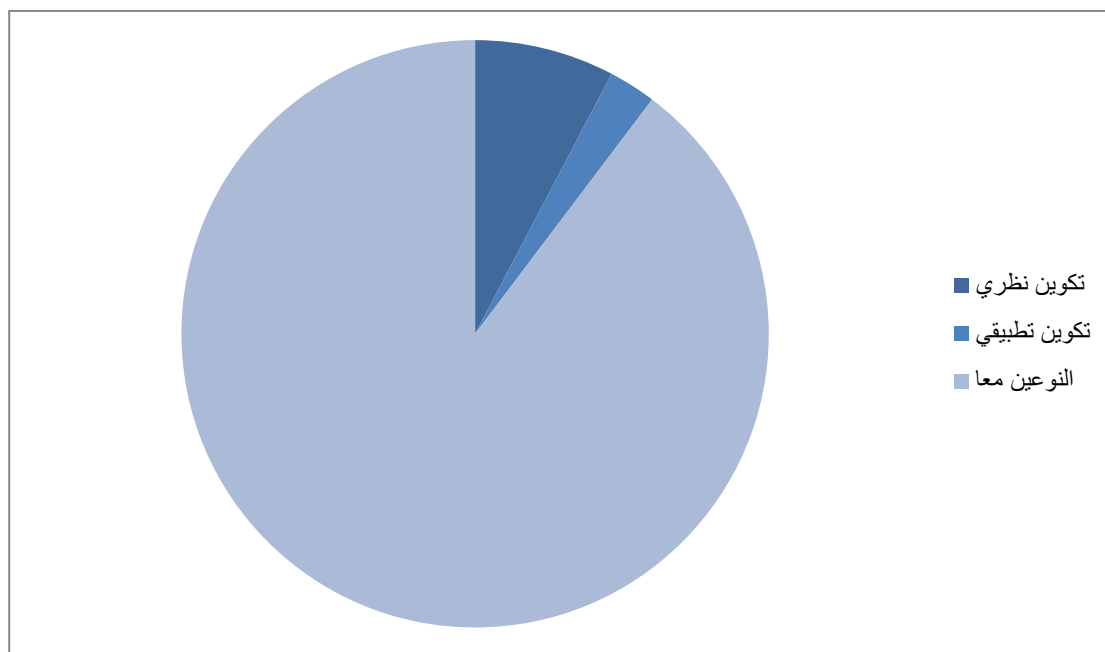
الشكل البياني رقم (17): يمثل أنواع التقارير الصادر من رئيس المصلحة.

| النسبة | التكرار | الاحتمالات   |
|--------|---------|--------------|
| 7.7%   | 03      | تكوين نظري   |
| 2.6%   | 01      | تكوين تطبيقي |
| 89.7%  | 35      | النوعين معا  |
| 100%   | 39      | المجموع      |

الجدول رقم (18): يمثل أنواع التكوين.

الجدول رقم(18) يمثل أنواع التكوين الذي يفضل العمال استخدامه من أجل الاستفادة من هذا التكوين حيث كانت النسبة الأكبر التي تجمع النوعين معا بنسبة بلغت 89. وبعدها يأتي التكوين النظري بنسبة 7.7 ، ثم يليها التكوين التطبيقي بنسبة أقل 2.6.

من خلال التحليل السابق يتضح لنا أن العمال يفضلون التكوين النظري والتكوين التطبيقي معا من أجل الوصول الى نتائج افضل حيث بلغت أعلى نسبة 89% ويليها التكوين النظري بنسبة 7% ومن بعدها التكوين التطبيقي الذي بلغ نسبة قليلة 2% .



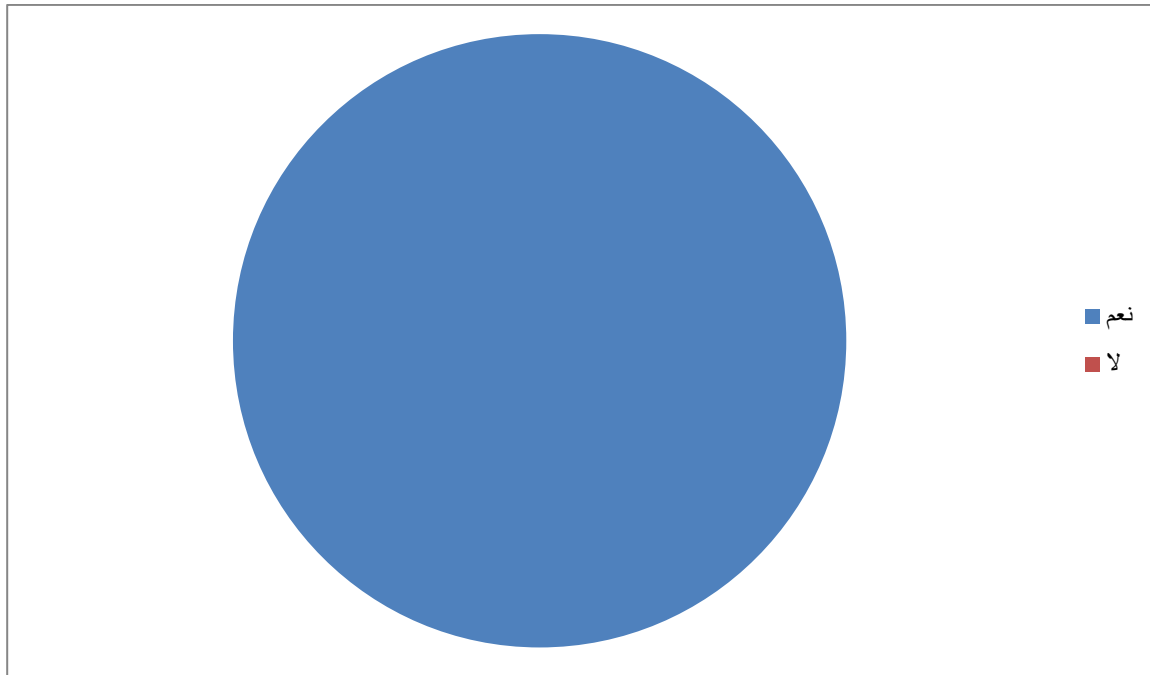
الشكل البياني رقم (18): يمثل أنواع التكوين.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|
| نعم        | 39      | 100%   |
| لا         | 00      | 00%    |
| المجموع    | 39      | 100%   |

الجدول رقم (19): يمثل عن مدى زيادة التكوين أو دورات التدريبية من مستوى الأداء.

الجدول الأخير يمثل عن دور الدورات التكوينية والتدريبية في زيادة حسب رأي العمال حيث بلغت النسبة الكاملة 100%.

من خلال التحليل السابق يتضح إن التكوين الذي تلقاه العمال قد حقق نتائج المنتظرة وذلك راجع الى عدة أسباب قد نجد من بينها البرامج القوية والفعالة التي احتوتها الدورة وكذلك رغبة العمال في اكتساب مهارات، وهذا راجع كذلك إلى الأهمية البالغة التي يحملها التكوين وأنظمة التكوين المتبعة و كذلك السبب الرئيسي وهي رغبة العمال في الاكتساب.



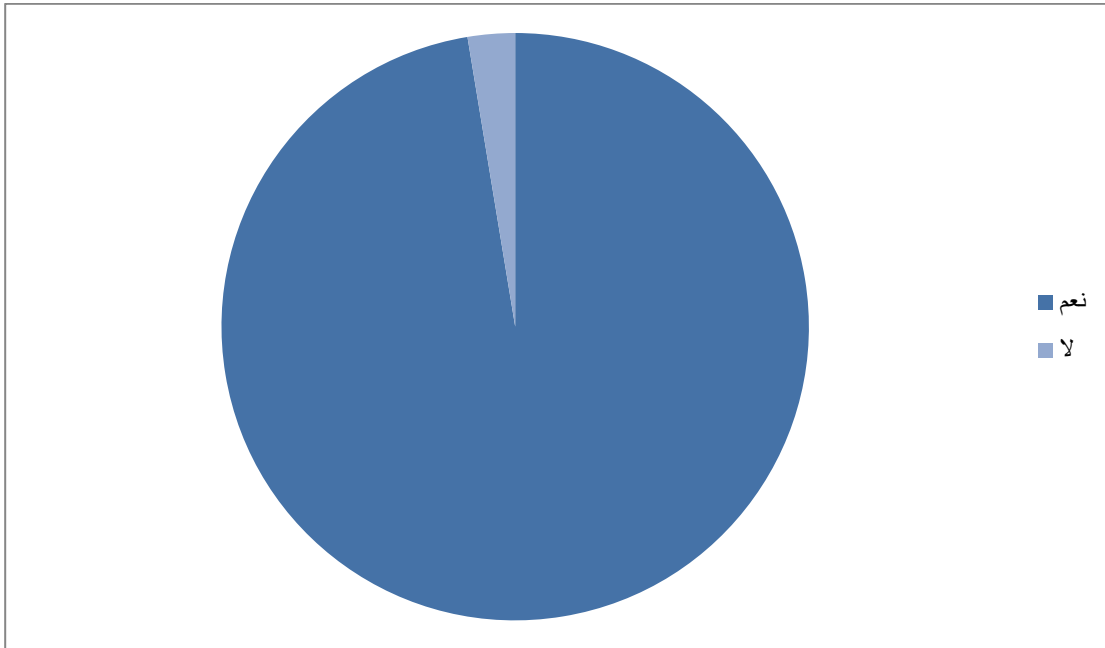
الشكل البياني رقم (19): يمثل عن مدى زيادة التكوين أو دورات التدريبية من مستوى الأداء

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|
| نعم        | 38      | 97.4%  |
| لا         | 01      | 2.6%   |
| المجموع    | 39      | 100%   |

الجدول رقم(20): يعبر عن التكوين ومساهمته في رفع مستوى الرقابة لدى العمال.

من خلال الجدول السابق يوضح لنا نسبة مساهمة التكوين في زيادة الرقابة لدى العمال حيث بلغت نسبة العمال الذين يرون أن برامج التكوين تزيد من درجة الرقابة لديهم بنسبة % 97 في ما كانت النسبة الأقل و الاضعف من العمال من يرون أن التكوين لا يزيد من درجة الرقابة بنسبة بلغت 2,6.

من خلال التحليل السابق يتبين لنا ان اعلى نسبة من العمال قد زادة الدورات التكوينية من دور الرقابة لديهم وذلك من خلال البرامج التي تشملها الدورات التكوينية ، في كانت النسبة القليلة من العمال يرون ان التكوين لا يزيد مندرجة الرقابة وذلك ممكن يكون راجع الى عدم تلقهم الى دورات تكوينية او غيرها من الاسباب ، وهذا ما اكدته دراسة سابقة اخرى تحت عنوان الرقابة التنظيمية و دورها في تحسين اداء العمال من اعداد دادة الصالح حليلة و سالم حفصة.



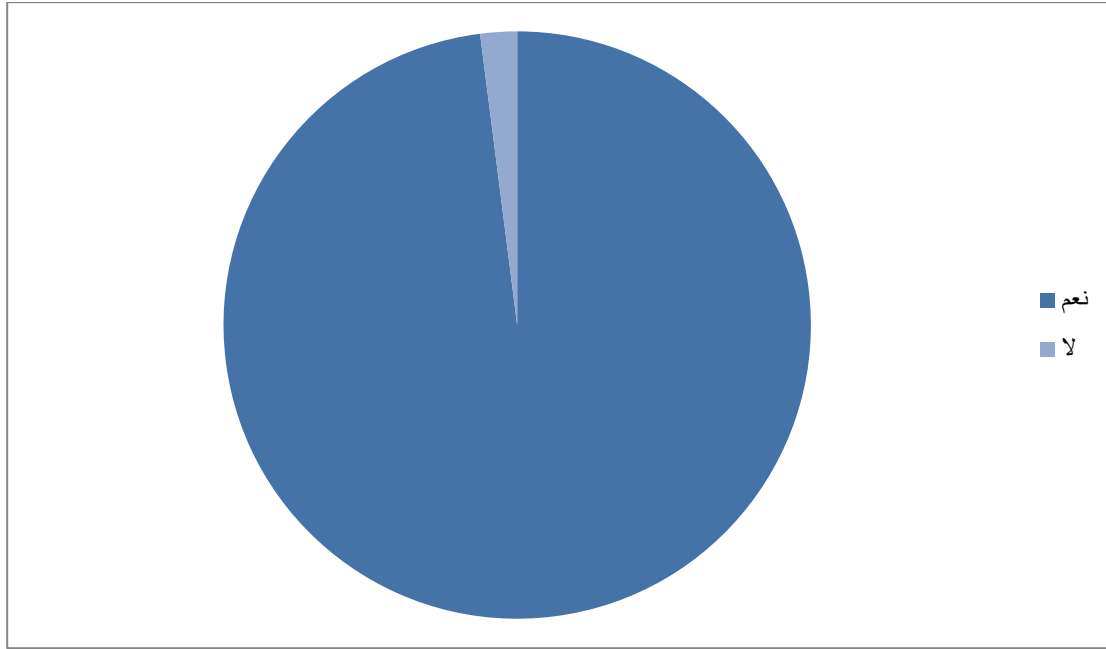
الشكل البياني رقم (20): يعبر عن التكوين ومساهمته في رفع مستوى الرقابة لدى العمال.

| الاحتمالات | تكرار | النسبة |
|------------|-------|--------|
| نعم        | 38    | 97.4   |
| لا         | 01    | 2.6    |
| المجموع    | 39    | 100%   |

**الجدول رقم(21):** يمثل مدى اكتساب المهارات و زيادة الاحساس بالرقابة لدى العمال.

يبين ويوضح الجدول السابق عن مدى اكتساب المهارات وزيادة الاحساس بالرقابة لدى العمال بنسبة بلغت 97 فيما كانت النسبة الأقل لعدم زيادة الاحساس بنسبة % 2.

ومن خلال التحليل السابق يتضح لنا ان الدورات التكوينية التي تلقاها العمال كانت مساهمة بنسبة 97 زيادة الاحساس برقابة التنظيمية ، فيما كانت النسبة القليلة من العمال الذين لم تزد لديهم تلك الدورات من نسبة الاحساس بلغت نسبتهم %2 وذلك راج الى عدة أسباب من بينها عدم تلقي تلك الفئة لدورات تكوينية او ضعف البرامج التي تلقتها تلك الفئة.

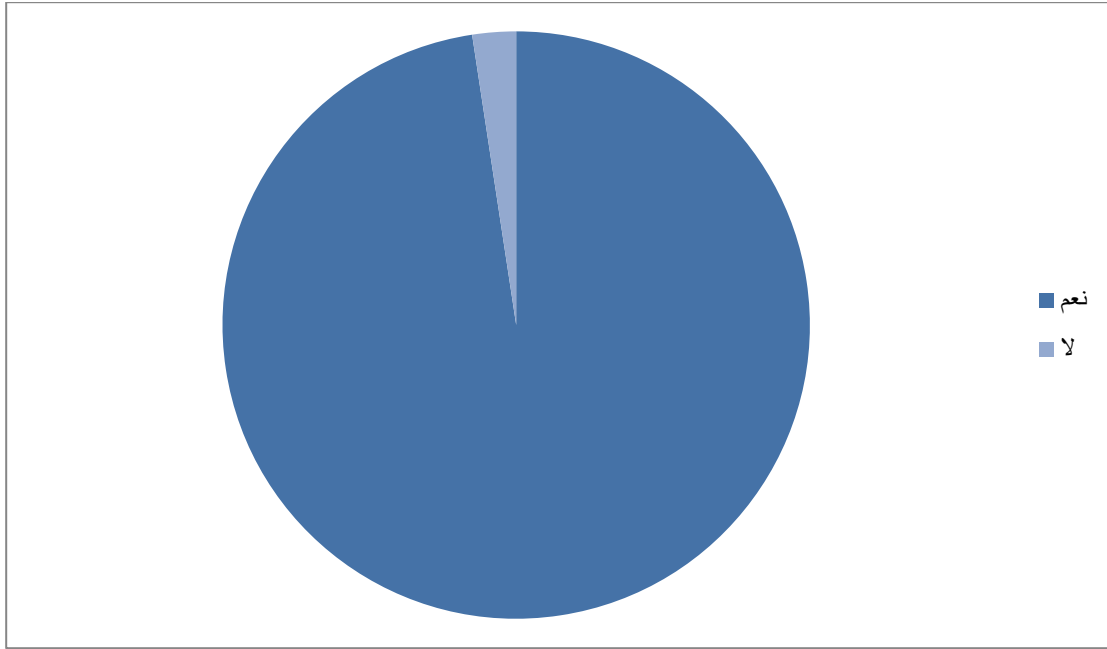


الشكل البياني رقم (21): يمثل مدى اكتساب المهارات و زيادة الاحساس بالرقابة لدى العمال.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|
| نعم        | 38      | 97.4%  |
| لا         | 01      | 2.6%   |
| المجموع    | 39      | 100%   |

الجدول رقم (22): يعبر عن مدى الاحساس بالانتماء للمؤسسة التي ينتمون لها.

من خلال الجدول الاخير تضح لنا بأن أغلب العمال يشعرون بانتمائهم الى المؤسسة التي ينتمونها لها لدى أغلبية العمال بنسبة 97% وذلك راجع الى عدة أسباب من أهمها انها تحقق أهدافهم وتحقق لهم الاستقرار المهني والمادي ، فيما كانت نسبة قليلة من العمال لا يشعرون بانتمائهم للمؤسسة وذلك راجع الى عدة أسباب .



الشكل البياني رقم (22): يعبر عن مدى الاحساس بالانتماء للمؤسسة التي ينتمون لها.

### ثالثاً: نتائج العامة للدراسة

وفي الأخير وبعد معالجة موضوع الرقابة التنظيمية وانعكاساتها في تحقيق الرضا الوظيفي ، وفي هذه المعالجة تطرق الى جانب نظري وجانب ميداني من خلال التطرق في تحليل البيانات التي قمنا بتناولها وعرضها خلال جداول تبيين وأتضح لنا أن مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد تعمل جاهد من اجل زرع الرضا الوظيفي في اوساط العمال من خلال مناقشتهم وتشاور معهم في اصدار القوانين التي تسود داخل المؤسسة ما يجعلهم يقومون بتنفيذ كل القوانين و القواعد وهذا وما توصلنا إليه من خلال الدراسة التي ثمننا بها وكذلك من خلال مراقبة المشرف للأعمال وطريقة أداء العمال و توجيههم بطرق حضارية وتحفيزهم.

كما تسعى المؤسسة الى تطبيق التكوين التطبيقي والنظري و ذلك بعد تشاور مع العمال وابداء رأيهم في الموضوع .كما تسعى المنظمة الى مناقشة وتشاور مع العمال في القوانين كما تسعى إلى غرس الانتماء الوظيفي للعمال هذا من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وكذلك تحقيق اهدافهم الشخصية والاستقرار الوظيفي والاستقرار داخل بيئة العمل.

ويلعب الرضا الوظيفي دورا بارزا في زيادة الأداء ونشر الاستقرار بين العمال وبقد اشرفنا اليه سابقا في دراستنا، وهذا ما تسعى اليه المؤسسة من خلال الرقابة الجيدة و الأساليب المتفق عليها من طرف العمال لكي تجعل منهم يشعرون بمكانتهم ودورهم داخل المؤسسة، لأن انتشار الرضاء بين أوساط العمال هو يعتبر عمال جيد بالنسبة لطرفين (العمال و المؤسسة) حيث وجود الرضا بين العمال الذي يكون في حال تحقيق العمال لرغباتهم وأهدافهم هذا ما يجعل منهم يقومون بإنجاز اعمالهم على أحسن وجه.

ويرجع هذا إلى أن القوانين التي تم وضعها على أنها تساعد كل الأطراف ويتشاور ورضى العمال وأن هذه القواعد تحقق اهداف الأفراد وفي نفس الوقت تحقق أهداف المؤسسة، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات السابقة من بينها نذكر الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العاملين.

ومن خلال العبارة رقم 09 يتضح لنا أن المشرف يقوم بمراقبة جميع العمال أثناء القيام بمهامهم وذلك من اجل تجنب وقوع الاخطاء وكذلك من أجل توجيه العمال وهذا ما أكدته دراسة سابقة تحت عنوان الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال من إعداد بوسفاط أمال وما شاهدناه من خلال العبارة 10 يوحى بأن كل العمال يقومون بالأعمال والقوانين التي تصدر من المشرف هذا ما يجعل العمل يكون بطريقة جيدة وطريقة تخدم أهداف المؤسسة بشكل أكبر ثم أهداف العمال بشكل آخر.

ومن خلال ما لاحظناه خلال العبارة 11 السابق فإنه يتبين لنا أن أغلبية العمال يقومون بأعمالهم بطريقة المثلة وباتقان . فيما تبقى النسبة القليلة التي قد تواجهه بعض الصعوبات وذلك لأنه يشتغلون أعمال لا تتناسب مع تخصصهم.

فمن خلال العبارة 13 مما سبق يتضح لنا أن في حالة وقوع أخطاء داخل المؤسسة فإن ذلك يؤثر على اداء اغلبي العمال بنسبة كبيرة . وهناك نسبة قليلة من العمال لا يتأثرون بهذه الأخطاء هذا راجع الى مجموعة من الأسباب من بينها تعود على حدوث بعض الاخطاء

ومعرفة كيفي العمال معها وذلك راجع الى الخبرة المكتسبة من طرف هذه الفئة القليلة نوعا ما من العمال.

من خلال العبارة 15 من ما سبق ذكره من المعطيات يتضح لنا من خلال الاجابات المبحوثين أن الرقابة هي عبارة عن متابعة مشرف من أجل انجاز الاعمال المطلوبة وذلك بعدد اقل من الأخطاء وفي اوقات زمنية قليلة، أما الذين يقصدون بها هي عبارة عن لجنة تفتيش وهي القيام بعمليات تفتيش، أما الفئة القليلة من يعتقدون أن الرقابة هي عبارة عن تقييم الأخطاء وذلك من أجل القيام بالأعمال بأقل عدد من الأخطاء.

ومن خلال العبارة 16 هذا التحليل يتضح لنا بأن الرقابة الصارمة هي التي تساعد على زيادة الرضا في اوساط العمال وتساعد في زيادة الأداء، و في حين أن البعض الاخر يرى ان الرقابة الذاتية هي التي تساعد في زيادة رضا العمال وزيادة أداءهم، و البعض الاخر يرى أن الرقابة الدائمة هي التي تساعد في زيادة الاداء الوظيفي لدى العمال، وهذا ما تم توصل إليه من خلال دراسات سابقة ومن بينها دراسة الرقابة التنظيمية و الأداء من إعداد ايمان محامدية ومن خلال العبارة 18 التحليل السابق يتبين لنا أن التحفير هو الأسلوب الأفضل من أجل تشجيع العمال من اجل زيادة الانتاج. و ثم تليها أسلوب آخر هو بنفس مقام الأسلوب الأول وهو التوجيه حيث يقوم المشرف بتوجيه العمال في حال انخفاض العمل، وفي المرتبة التي بعدها تأتي إجراء دورة تكوينية من أجل تجديد المعلومات واكتساب المهارات الجديد من خلال برامج التكوين، وفي المرتبة الاخير تأتي التوبيخ الذي لا يعتبر أسلوب يساهم في زيادة وتحسين الأداء .

من خلال العبارة 19 التحليل السابق يتضح لنا أن أنواع التقارير الصادرة من رئيس المصلحة الى أنواع اخرى من التقارير كإنداز الشفاهي أو انذار كتابي بدرجة الاولى بنسبة كبيرة فيما تأتي المساءلة كنوع ثاني من التقارير الصادرة . وهناك أسلوب آخر يعتمد المشرف وهو التوبيخ وفي المرتبة الاخير يأتي الانقطاع عن الأجر .

ومن خلال العبارة 20 التحليل السابق يتضح لنا أن أغلب العمال يفضلون نوع التكوين المزدوج بمعنى التكوين النظري والتكوين الإداري وذلك حسب رأي أغلب العمال حيث يرونه أنه هو السبيل وراء زيادة العمال لأداهم وكذلك لزيادة احساسهم برقابة.

من خلال العبارة 21 التحليل السابق يتضح أن التكوين الذي تلقاه العمال قد حقق نتائج المنتظرة وذلك راجع الى عدة أسباب قد نجد من بينها البرامج القوية والفعالة التي احتوتها الدورة وكذلك رغبة العمال في اكتساب مهارات.

من خلال التحليل السابق يتبين لنا ان اعلى نسبة من العمال قد زادة الدورات التكوينية من دور الرقابة لديهم وذلك من خلال البرامج التي تشملها الدورات التكوينية، في كانت النسبة القليلة من العمال يرون ان التكوين لا يزيد مندرجة الرقابة وذلك ممكن يكون راجع الى عدم تلقيهم الى دورات تكوينية او غيرها من الأسباب.

ومن خلال العبارة 22 التحليل السابق يتضح لنا أن الدورات التكوينية التي تلقاها العمال كانت مساهمة زيادة الاحساس برقابة التنظيمية، فيما كانت النسبة القليلة من العمال الذين لم تزد لديهم تلك الدورات من نسبة الإحساس، وذلك راجع الى عدة أسباب من بينها عدم تلقي تلك الفئة لدورات تكوينية أو ضعف البرامج التي تلقتها تلك الفئة.

من خلال العبارة 23 الجدول الاخير يتضح لنا بأن اغلب العمال يشعرون بانتمائهم الى المؤسسة التي يتمونها لها وذلك راجع الى عدة اسباب من أهمها انها تحقق اهدافهم وتحقق لهم الاستقرار المهني والمادي، فيما كانت نسبة قليلة من العمال لا يشعرون بانتمائهم للمؤسسة وذلك راجع الى عدة أسباب.

ومن خلال ما سبق من إجابات التي توصلنا إليها ومن خلال المقابلات التي أجريناها نتوصل إلى أن الرقابة التنظيمية لها انعكاس كبير على الرضا الوظيفي للعمال وهذا بعد مجموعة الأعمال والاجراءات التي قمنا بها.

## خاتمة :

تعرضنا في مختلف أقسام دراستنا الراهنة التي كانت تحت عنوان الرقابة التنظيمية وانعكاساتها في تحقيق الرضا الوظيفي، إلى مختلف القضايا النظرية و الميدانية التي اهتمت بمسألة الرقابة التنظيمية والعلاقة القائمة بباقي المتغيرات البناء التنظيمية، ومن خلال العلاقة الرابطة الترابطية القائمة بين هذه المتغيرات أجرينا هذه الدراسة من أجل الوصول الى انعكاس الرقابة التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي.

ولتحقيق هذا الهدف، قمنا بتوظيف مجموعة من الاجراءات المنهجية في هذه الدراسة منها تحديد الاهداف والمفاهيم ومختلف التصورات النظرية و التي افادتنا بشكل كبير واعطتنا تصور محدد عالجا في ضوء متغيرات الدراسة كما تعرضنا الى مختلف الابحاث التي سمحت لنا بتحديد الجوانب المختلفة لرقابة وتجسيد الرضا الوظيفي بكل ابعاده.

ومن هذا المنطلق سعد الدراسة الى تقصي واقعة الرقابة وكذلك الرضا الوظيفي في الصندوق الوطني لتقاعد بالوادي، وظفت الدراسة مجموعة من الادوات المنهجية تتماشى و أهداف الدراسة الميدانية . ومن خلال المعطيات و البيانات الرقمية الواردة في دراستنا حيث بينت أن نمط الاشراف الإشراف القائم على اللامركزية وكذلك القواعد والقوانين الصارمة وتعقدها يؤدي الى عدم ارتياح و عدم رضا العمال، في حين آخر أن الرقابة المبنية على تفاهم و الثقة و المشاركة في وضع القواعد والقوانين و المرونة و مساعدة العمال على تجاوز مشكلات العمل و المشكلات الاجتماعية تؤدي الى تحقيق الرضا الوظيفي للعمال.

# قائمة المراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

أولا : الكتب:

- 1- بالمؤسسة الرياضية، قسم الإدارة و التسيير الرياضي،2019، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 2- بريش ريمة، الرقابة الإدارية على المرافق العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة العربي بن مهيدي ، أم لبواقي،2012-2013.
- 3- بن دويسي حفصة ونواري خديجة، دور الرقابة الإدارية في إرساء اخلاقيات المهنة كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة احمد دراية أدرار،2019\_2018
- 4- خريفي سفيان و عشيط خالد، الرقابة الإدارية وتسيب الإداري في المؤسسة العمومية الجزائرية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة البويرة، 2018-2019.
- 5- خلف بن محمد خلف العنزي، العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس، كلية تربية بجامعة تبوك، المجلد الخامس والثلاثون، العدد رابع،أبريل 2019.
- 6- عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيولينك للنشر والتدريب، ط 1، 2015.
- 7- فيصل حسونة، ادارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2003.
- 8- قرطي تقي الدين، دور السلوك التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي للعاملين ليليا بن صويلح، مدخل لعلم الاجتماع تنظيم وعمل، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة 08ماي 1945 قالمة.
- 9- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان لنشر و التوزيع عمان،ط1، 2012.

- 10- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر و التوزيع، عمان العبدلي، الطبعة الأولى، 2012.
- 11- معمر كروم ،رحيمة ساودي علم الاجتماع ، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل جامعة أحمد دارية أدرار، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية، 2018\_2019.
- 12- مناهج البحث العلمي، محمد سرحان علي المحمودي، ط الثالثة، دار الكتب، 2019.
- 13- منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات، محمد عبيدات و محمد أبو نصار و عقلة مبيضين، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الجامعة الأردنية ، دار وائل لنشر عمان ، ط 2، 1999 .
- 14- منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية ، بوحوش عمار، المركز العربي للدراسات الاستراتيجية و السياسة الاقتصادية، برلين ألمانيا، طبعة 1، 2019.
- 15- ميرفت وفيق إبراهيم عوض الله ، أثر تحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، قسم الإدارة والاقتصاد، الاكاديمية العربية بدنمارك ، 2012\_2011.

#### ثانيا : الرسائل الجامعية:

- 1- ايمان محامدية ، الرقابة التنظيمية والأداء، مذكرة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة سكيكدة 20 اوت 1955، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، 2009\_2008.
- 2- برباح محمد أمين موساوي يحي، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية بمغنية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقائد تلمسان ، 2016-2015.
- 3- تاجوري جليلة، الرقابة الادارية ودورها في تحسين أداء الوظيفي لدى العمال، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية جامعة العربي بن لمهيدي ام لبواقي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2014-2015.

- 4- دانيا سلخان القيادة ودورها في الرقابة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة لنيل ماستر في التدقيق والمراقبة، رسالة منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007.
- 5- صغير نبيل و رياسين محمد امين، الرقابة على الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ، قسم العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الملحق الجامعية بمغنية أبوبكر بالقايد، 2015\_2016.
- 6- عبد الله عبد رحمان النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة لنيل شهادة ماجستير تخصص علوم الادارية، منشورة بجامعة المملكة العربية السعودية، كلية الدراسات 2001.
- 7- عبد رحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى عمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014\_2015.
- 8- عبد ستار مر كمال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، متطلبات نيل شهادة ماجستير تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور، الجلفة.

الملاحق

## استمارة بحث اجتماعي

هذه الاستمارة ماهي الا جزء من العمل الميداني ، ومساهمتك في الاجابة عن اسئلتها تعتبر خدمة جلية للبحث العلمي عموما و لموضوع بحثي خصوصا يحمل عنوان : الرقابة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة تخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل  
ملاحظة : نشكرك على تعاون معنا مسبقا ونعدك بالسرية التامة في ما يخص المعلومات المقدمة ونلفت انتباهك ان هذه المعلومات لا تخصنا لشخصك بل لفائدة العلمية فقط

### المحور الأول : البيانات الشخصية للمبحوثين

1\_الجنس : ذكر ( ) انثى ( )

2\_السن :من 20-30 ( ) . 31\_40 ( ) . 41\_50 ( ) . 51 فأكبر ( )

3\_ الحالة الاجتماعية : اعزب ( ) متزوج ( ) مطلق ( ) ارمل ( )

4\_ المستوى التعليمي : ابتدائي ( ) متوسط ( ) ثانوي ( ) جامعي ( )

5\_ الشهادة المتحصل عليها .....

6\_الرتبة المهنية : اطار ( ) عون تحكم ( ) عون تنفيذ ( )

### المحور الثاني : الرقابة التنظيمية

7\_هل ان راضي على نظام الداخلي للمؤسسة؟ نعم ( ) لا ( )

8\_هل تلتزم بالتنفيذ القوانين الصادرة عن المؤسسة ؟ نعم ( ) لا ( )

9\_هل يراقب المشرف او الرئيس مصلحة الرقابة طريقة ادائك للعمل؟ نعم ( ) لا ( )

10\_هل تعمل على تطبيق كل القوانين وتعليمات الصادرة من المشرف ؟ نعم ( ) لا ( )

11\_هل يزيد تقييم العمال من الرقابة التنظيمية ؟ نعم ( ) لا ( )

لماذا .....

12\_هل كل العمال ضمن تخصص الوظيفة التي يشغلها ؟ نعم ( ) لا ( )

13\_في حالة وجود خطأ مهني داخل المؤسسة هل يؤثر على مستوى اداء العمال ؟

نعم ( ) لا ( )

14\_في حالة عدم الاجابة بنعم كيف يمكن التعامل بهذه الاخطاء المهنية بطريقة القانونية ؟

.....

### المحور الثالث : أساليب الرقابة التنظيمية

15\_في نظرك ما المقصود بالرقابة التنظيمية ؟

متابعة المشرف ( ) .

عبارة عن لجنة تفتيش ( ) .

تقييم الاخطاء ( ) .

16\_ ماهو النمط الذي يساعد في زيادة الاداء داخل المؤسسة ؟

- الرقابة الصارمة ( ) .
- الرقابة الذاتية ( ) .
- الرقابة الدائمة ( ) .

17 هل يستخدم المشرف او الرئيس المصلحة كأداة ضغط على العمال ؟ نعم ( ) لا ( )

لماذا .....

18 في حالة ملاحظة مشرفك انخفاض الاداء ماذا يفعل ؟

يعاقبك ( ) .

يحفزك لبذل جهد اكثر ( ) .

يوجهك ( ) .

اجراء دورة تكوينية ( )

19\_ أي نوع من انواع التقارير الصادرة من رئيس المصلحة الرقابية يطبق على فريق العمل ؟

المساءلة ( ) توبيخ ( ) انقطاع من الأجر ( ) التحويل ( ) أشياء أخرى ( )

**المحور الرابع: التكوين المهني**

20\_ ما نوع التكوين الذي يتلقاه العمال في المؤسسة ؟

هل هو تكوين نظري ( ) ام تطبيقي ( ) ام هما معا ( )

21\_هل ما تلقيتَه اثناء التكوين او الدورات التدريبية يساهم في تحسين مستواك وزيادة ادائك

داخل المؤسسة ؟ نعم ( ) لا ( )

لماذا.....

22-هل ما اكتسبته من المهارات اثناء التكوين يزيد من إحساسك بالمراقبة؟ نعم ( ) لا ( )

لماذا.....

23\_هل تحس بانتمائك الوظيفي داخل المؤسسة عمك ؟ نعم ( ) لا ( )

