

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي

- دراسة ميدانية بمديرية التربية بالوادي -

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ :

حبيب الود

- إعداد الطلبة :

- بالقاسم محدة

- خالد بن حنيش

السنة الجامعية 2017/2016

الإهداء

إلى من أوصى الله بهما خيرا فقال جل وعلا "وبالوالدين إحسانا "

أبي... وأمي ...

إلى جميع أفراد العائلة صغيرا وكبيرا ...

إلى كل من وقف إلى جنبي طوال مسيرتي العلمية ...

إلى كل هؤلاء جميعا ...

أهدي هذا البحث المتواضع

بالقاسم...خالد

شكر وعرفان

الحمد لله وحده حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه والشكر له والمنة على توفيقه وامتنانه وعونه لنا حتى أتممنا هذا العمل ...

والصلاة والسلام على سيدنا وحبينا وعظيمنا محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل ما كان لنا عوناً وسانداً وأعاننا على إتمام هذا العمل ونخص بالذكر الأستاذ الفاضل : حبيب الود الذي رافقنا من خلال الإشراف على هذه المذكرة، حيث لم ييخل علينا بجهد ولا بمعرفة منذ أن انطلقنا في تحضير هذه المذكرة.

كما لا يفوتنا أن نتوجه إلى كافة أساتذة قسم العلوم الاجتماعية بالشكر الجزيل والعرفان الجميل لما قدموه خدمة لهذه الدفعة منذ أن وطأت أقدامنا الجامعة لأول مرة .

كما لا ننسى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إعداد هذه المذكرة وخاصة إدارة وعمال وموظفي مديرية التربية بالوادي

ملخص الدراسة

يعتبر موضوع الرقابة التنظيمية من بين المواضيع التي عولجت بشكل كبير في علم الاجتماع التنظيم والعمل وقد تعدد المداخل النظرية والدراسات السابقة التي حددت مكونات الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالمتغيرات التنظيمية الأخرى

وقد حاولنا من خلال دراستنا هذه الكشف عن العلاقة بين الرقابة التنظيمية ومؤشرات الرضا الوظيفي وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية :

- هل توجد علاقة بين الرقابة التنظيمية والرضا عن الإدارة ؟
- هل توجد علاقة بين الرقابة التنظيمية والرضا عن الوظيفة ؟
- هل توجد علاقة بين الرقابة التنظيمية والرضا عن الأجر ؟

وانطلاقاً من ذلك حاولنا تشخيص العلاقة بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي تشخيصاً واقعياً من خلال دراستنا الميدانية والتي أجريناها بمديرية التربية بالوادي، وجسدنا ذلك من خلال تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول قسمناها على الجانب النظري والإجرائي والمنهجي وتحليلي.

ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي وذلك من خلال تكميم المعطيات وتحويلها إلى أرقام في جداول إرتباطية بين مؤشرات كل متغير، والأسلوب الكيفي لتحليل هذه المعطيات والتعليق على الجداول وتفسيرها من الناحية السوسيولوجية.

ولقد وصلنا بعد تحليل البيانات إلى تحقيق الصدقي للفرضيات الجزئية باستثناء فرضية واحدة ومنه تحقق الفرضية العامة بصورة جزئية التي تقول :

توجد علاقة بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي.

المخلص باللغة الأجنبية

Study Summary

The subject of regulatory control among the subjects dealt with significantly in sociology organization and work has been a number of theoretical approaches and previous studies that identified the structure of regulatory control and its relationship to other organizational variables

In this study, we tried to uncover the relationship between organizational control and indicators and job satisfaction by answering the following questions:

- Is there a relationship between regulatory oversight and management satisfaction?
- Is there a relationship between regulatory oversight and job satisfaction?
- Is there a relationship between regulatory control and pay satisfaction?

In this context, we tried to diagnose the relationship between regulatory control and job satisfaction in a realistic diagnosis through our field study, which we conducted in the Directorate of Education in the Valley, and we embodied this by dividing this study into four chapters we divided on the theoretical, procedural, methodological and analytical side.

The study was based on the quantitative approach, by quantifying the data and converting it into numbers in the correlation tables between the indicators of each variable, the qualitative method for analyzing these data, and the commentary on the tables and their interpretation from the sociological point of view.

After analyzing the data, we arrive at the partial realization of hypotheses, except for one hypothesis, from which the general hypothesis is partially fulfilled, which says:

There is a relationship between regulatory oversight and job satisfaction.

فهرس المحتويات

- شكر وعرفان.....أ
- ملخص الدراسة باللغة العربية.....ب
- ملخص الدراسة باللغة الأجنبية.....ج
- فهرس المحتويات.....د
- فهرس الجداول.....ه
- مقدمة 01

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة 04
- 2- فرضيات الدراسة..... 06
- 3- دواعي اختيار الموضوع..... 07
- 4- أهداف الدراسة..... 08
- 5- أهمية الدراسة..... 09
- 6- تحديد المفاهيم..... 09
- 7- الدراسات السابقة..... 13
- 8- التعليق على الدراسات السابقة..... 15
- 9- منهج وأداة الدراسة..... 16
- 10- العينة وكيفية اختيارها..... 18

الفصل الثاني : الرقابة التنظيمية

تمهيد	21
1 — مفهوم الرقابة التنظيمية واتجاهاتها النظرية.....	22
1.1 — مفهوم الرقابة التنظيمية	22
2.1 — الاتجاهات النظرية للرقابة	23
2 — متغيرات الرقابة التنظيمية.....	24
3 — أهمية ومجالات وأهداف الرقابة	31
4 — خصائص نظام الرقابة الجيد	39
خلاصة	42

الفصل الثالث : الرضا الوظيفي

تمهيد	44
1 — ماهية الرضا الوظيفي	45
1.1 — مفهوم الرضا الوظيفي.....	45
2.1 — أهمية الرضا الوظيفي.....	46
3.1 — محددات الرضا الوظيفي	47
2 — أبعاد الرضا الوظيفي وقياسه	50
1.2 — أبعاد الرضا الوظيفي	50

50.....	2.2—قياس الرضا الوظيفي
54.....	3—الاتجاهات النظرية للرضا الوظيفي
54.....	1.3—نظريات الحاجات
57.....	2.3—نظرية العاملين
58.....	3.3—نظريات المقارنة
59.....	الخلاصة

الفصل الرابع : الإطار الميداني

تمهيد

61.....	1—لمحة تعريفية بالموسسة موضوع الدراسة
61.....	2—مهامها
62.....	3—مجالات الدراسة
64.....	4—تحليل البيانات الشخصية
66.....	5—تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى
73.....	6—تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية
78.....	7—تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثالثة
87.....	8—نتائج الدراسة العامة
88.....	الخاتمة
89.....	قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	64
02	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	65
03	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية بالمؤسسة	65
04	العلاقة بين تلقي الأوامر من رئيس واحد والشعور بأن التعليمات التي تصدر عن الإدارة واضحة .	66
05	العلاقة بين مساهمة العمال في اتخاذ القرارات التي تعنيهم وبين حرص الإدارة على سماع مقترحات الموظفين.	67
06	العلاقة بين الشعور بأن هناك رقابة مسلطة على الموظف أثناء عمله وبين التعرض لنقد الرؤساء له في العمل عند حدوث أخطاء	68
07	العلاقة بين صرامة المشرف في تطبيق القوانين وتفويض بعض صلاحياته للموظفين لاتخاذ قرارات متعلقة بالعمل	69
08	العلاقة بين متغير القرارات التي تصدر عن الإدارة واضحة وبين تفهم الإدارة الظروف الفردية للعاملين	70
09	العلاقة بين مساعدة المسؤول على حل مشكلات العاملين خارج العمل وبين استطاعة الإدارة على حل مشكلات العاملين	71
10	العلاقة بين مساعدة المسؤول للموظفين على حل المشكلات التي تعترضهم في العمل وبين شعورهم بأنهم أكثر سعادة في وظائفهم أكثر من زملائهم	73
11	العلاقة بين مساعدة المسؤول على حل المشكلات التي تعترض الموظف أثناء عمله والتي تزيد من رضاه الوظيفي وبين عدم شعوره بملل وضيق في وظيفته.	74
12	العلاقة بين تسامح المسؤول مع العمال في حالة ارتكاب أخطاء أو تأخر عن العمل وبين اعتبار العامل وظيفته من النوع الذي يسره	75
13	العلاقة بين الشعور بحرية التصرف أثناء العمل وبين الشعور بأن الوظيفة	76

	مناسبة للعامل أكثر من غيرها	
79	العلاقة بين اتخاذ القرار داخل المنظمة وبين رفض العمل بمؤسسة أخرى بدخل أكبر	14
80	العلاقة بين الوظيفة وتناسب الأجر مع الشهادة	15
81	العلاقة بين الجنس وبين العمل خارج المؤسسة لزيادة الدخل	16
82	العلاقة بين السن وهل الراتب يتناسب مع الجهد في المؤسسة	17
83	العلاقة بين الأقدمية في العمل وكفاية الراتب لإشباع الحاجات الشخصية .	18
84	العلاقة بين الشعور بالرقابة المطلقة أثناء العمل وبين رفض العمل بمؤسسة أخرى بدخل أكبر	19

مقدمة :

تمارس المؤسسات العامة والخاصة أعمالها بواسطة كادرها البشري وذلك بغية تحقيق أهدافها والتي سطرته على المدى القريب والبعيد، وحتى تتمكن هذه المؤسسات من تحقيق أهدافها والوصول إليها كان لزاما عليها استغلال الحد الأقصى من إمكانيات الكادر البشري للوصول إلى ذلك الهدف

وقد تعددت الدراسات التي اهتمت بالعنصر البشري، وعوامل زيادة قدرته على تحقيق فعالية أكبر في العمل وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة وفعاليتها سواء كانت عمومية أو خاصة، واهتمت هذه الدراسات بالجوانب التنظيمية وكذا الجوانب النفسية والاجتماعية المتعلقة بالعامل.

ويعتبر موضوع الرقابة التنظيمية واحدا من المواضيع التي جلبت اهتماما كبيرا إليها من طرف الباحثين الاجتماعيين والاقتصاديين على حدّ سواء، حيث جاءت أعمالهم متباعدة في تناول هذا الموضوع إذ اعتقد كل واحد منهم بأن ما وصل، إليه من نتائج هي الحقيقة بعينها، وفي الوقت الذي يجب أن نعترف فيه بمدى أهمية وجدية تلك البحوث والدراسات والأفكار التي شكلت نتائجها خلفية نظرية قوية دعمت اشكاليتنا بل كانت الدافع القوي لإجراء هذه الدراسة

ذلك أن المدرسة العلمية للعمل أولت عناية كبيرة للأساليب والطرق العلمية بغية زيادة الإنتاج في حين اهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية بالعوامل الاجتماعية و النفسية لزيادة الإنتاج. وما يؤسف له أن المؤسسة الجزائرية الاقتصادية كانت أو الاجتماعية تكشف عن مشكلات تتعلق بسوء التنظيم وصعوبة تسيير الموارد البشرية وعدم التحكم في توظيف الإمكانيات المادية.

فرغم الجهود التي بذلتها وتبذلها إدارة المؤسسة تبقى هناك عدة مشاكل تعاني منها المؤسسة الجزائرية من انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وضعف استعمال وسائل الرقابة

أحيانا وإهمالها أحيانا أخرى، نقص المردودية والإهمال اللامبالاة والتغيب الشيء الذي جعل المؤسسة تعاني الركود تارة واستياء العمال تارة أخرى.

من هذا المنطلق وجد الباحث نفسه ملزما علميا بالدرجة الأولى القيام ببحوث تسعى إلى التعرف على واقع مؤسساتنا من حيث نمط الإشراف والرقابة، طرق التسيير ومدى رضا العمال عن عملهم وهذا قصد تحقيق الانسجام والتكامل بين العمال وضمن استقرار التنظيم

وعلى هذا الأساس جاءت إشكالية البحث التي تطرح موضوع العلاقة بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي في المؤسسة باعتبارها ركيزة أساسية في تحقيق الإنتاجية المرتفعة والسير الحسن للمنظمة.

ضمن هذا المسعى تم تقسيم الدراسة الراهنة إلى أربعة فصول على النحو التالي: الفصل الأول: يحتوي على دوافع اختيار الموضوع، أهداف الدراسة ثم الإشكالية يليها تحديد الإطار المفاهيمي ومنهج الدراسة.

الفصل الثاني: خصص للإستعراض النظري لمتغير الرقابة التنظيمية.

الفصل الثالث: خصص للإستعراض النظري لمتغير الرضا الوظيفي

الفصل الرابع: وتعرضنا فيه إلى تحليل ومناقشة نتائج الدراسة ، وقد ختمنا دراستنا هذه بالتعرض إلى الخاتمة تليها قائمة المراجع استمارة البحث، الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- دواعي اختيار الموضوع
- 4- أهداف الدراسة
- 5- أهمية الدراسة
- 6- تحديد المفاهيم
- 7- الدراسات السابقة
- 8- التعليق على الدراسات السابقة
- 9- منهج وأداة الدراسة
- 10- العينة وكيفية اختيارها

1- إشكالية الدراسة

يشهد عالم اليوم تغيرات جذرية و عميقة خاصة مع تحرر الاقتصاد العالمي و موجة العولمة و ما تتطلبه المنافسة الاقتصادية من فعالية و كفاءة و ترشيد و استخدام أمثل لكل موارد المؤسسة مهما كانت طبيعتها، و مع تزايد الحاجة و ما تتطلبه التنمية السريعة و الشاملة ارتفع عدد المؤسسات و توسعت مجالات نشاطها فأصبحت ذات تأثير فعال على الحياة الاقتصادية و الاجتماعية وأخذت أحجاما مختلفة و أشكالاً قانونية متعددة، فوجدت الشركات الوطنية و المؤسسات العامة ذات الطابع الصناعي و التجاري والإداري و الاجتماعي و القانوني ... الخ كما وجدت المؤسسات الخاصة بمختلف أنواعها، مما فتح الباب على مصراعيه للمنافسة الاقتصادية؛ حيث تسابقت هذه المؤسسات لتوفير كل أسباب زيادة الإنتاج وجودته بغرض السيطرة على الأسواق، ومن هنا ظهرت العديد من الدراسات والنظريات التي تدرس الموارد البشرية كونها العنصر المهم في عملية الإنتاج، وذلك بغرض معالجة كل الاختلالات وتصحيحها، الأمر الذي يؤدي بطبيعة الحال إلى زيادة آدائها وبالتالي زيادة إنتاج المؤسسة وجودته.

ومن الظواهر المهمة التي تناولتها الدراسات في مجال المنظمات الرضا الوظيفي باعتباره أحد ظواهر السلوك التنظيمي الذي يتناول مشاعر الفرد إزاء مؤثرات العمل الذي يقوم به، وكذلك البيئة المحيطة بالعمل، وأن في إشباع حاجات الفرد بالمنظمة تحقيقه لمستوى عال من الرضا الوظيفي لديه، وهذا بدوره يؤثر على الإنتاجية ومعدل الغياب، وسلوك الفرد بشكل عام تجاه عمله، ومنظّمته، من أجل ذلك ارتبط مفهوم الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي بمفاهيم العلاقات الإنسانية، والمدرسة السلوكية وثقافة المنظمة، وغيرها من مفاهيم الإدارة العلمية التي تقدر في المقام الأول العنصر البشري، وهذا ما جعل من الرضا الوظيفي عنصرا لدراسة العديد من الباحثين.¹

وكمثال على هذه الدراسات نأخذ دراسة "سالم عواد الشمري" سنة 2009، وهي عبارة عن رسالة ماجستير بعنوان "الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي" والتي أراد أن يتقصى من خلالها اثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في القطاع الصناعي بعمليات الخفجي بالمملكة العربية السعودية.

¹ -واحدى عبد المجيد، إسماعيل بوعمامة، دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلة علمية محكمة تصدرها سداسيا كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر2، العدد 21، جوان 2013، ص: 380.

وكذلك دراسة "مراد كشيّش" سنة 2007 وهي عبارة أيضا عن رسالة ماجستير بعنوان "الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي" والتي كان يريد من خلالها معرفة طبيعة العلاقة بين الرقابة التنظيمية وأبعاد الرضا الوظيفي .

ويتمثل الرضا الوظيفي في درجة الإشباع التي يحققها الفرد داخل المؤسسة والذي تنتج له عناصر وجوانب مختلفة من العمل، والتي تتعلق بالجوانب المادية والمتمثلة في محتوى العمل وساعاته وكيفية توزيعها، ونوعية ووسائل العمل الأجر الترقية المكافآت... إلخ، كما أن هناك جوانب أخرى والتي تتمثل في البيئة الاجتماعية داخل المؤسسة مثل العلاقات الإنسانية مع العمال كحب الانتماء إلى جماعة العمل ومع الإدارة من جهة أخرى كالسلطة والإشراف والمسؤولية.¹

وتعتبر الإدارة بوظائفها المنوطة بها، وهي التنظيم والتدريب التوجيه والرقابة أحد المحددات المهمة للرضا الوظيفي إلى جانب عناصر العمل والعلاقات داخل المؤسسة.

ولعل الرقابة التنظيمية من أهم عناصر الإدارة تأثيرا على الرضا الوظيفي ومن الموضوعات التي تلقى اهتماما واضحا في عدة مجالات وخاصة منها إدارة الموارد البشرية وكذلك السلوك التنظيمي والرضا الوظيفي ، على اعتبار أن الرقابة من المحددات الرئيسية لنجاحها أو فشلها في تحقيق أهدافها واستقرارها ، وهذا لاهتمامها بأداء العامل وكيفية تطويره.

و على هذا الأساس فإن الرقابة عملية لتقويم الأداء و تقدير الإنجاز و دعم للإدارة المؤسسة في نشاطها اليومي الذي يستهدف أولا و أخيرا رعاية المصلحة العامة لمجموع العاملين بالمؤسسة، وبقصد التحقق من أن العمل يسير وفقا للأهداف المرسومة و المخطط لها بكفاءة و في الوقت المحدد لها، كما أنها تساهم في خلق التماسك و الانسجام و الثقة و التفاهم بين العاملين بمختلف فئاتهم مسئولين أو مرؤوسين، و تغرس فيهم مبادئ احترام القوانين و السهر على تطبيقها بصفة صحيحة و واضحة دون تحريف أو تغيير.²

وفي ضوء هذا ظهرت العديد من الرؤى و البدائل النظرية التي تناولت موضوع الرقابة وفقا لمتغيراتها، حيث ركزت النظريات الكلاسيكية على الرقابة الصارمة و الالتزام بالقواعد

¹ - بوونز نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دايفيدماكلياند للدافعية، مذكرة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة محمد منتوري، قسنطينة، 2007، ص : 11.

² - العيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، ب ت، ص : 12.

البيروقراطية من خلال ما جاءت به النظرية البيروقراطية لـ " فيبر " ، و ما جاء به "تايلور" في مبدأ "الحركة و الزمن " الذي يقوم على استبعاد كل الحركات الزائدة و تحديد الوقت اللازم لكل حركة لتحسين الأداء، والاعتماد على تحديد الأدوار من خلال التركيز على التخصص الوظيفي و تقسيم العمل، ونمط الإشراف الدقيق من خلال الرقابة اللصيقة.¹

وهذا ما يتطابق مع جاءت به نظرية الأمريكية " A " التي ركزت على الرقابة الصارمة والرسمية وضرورة الالتزام بالقوانين و الإجراءات ، وإتباع الطريقة الرسمية في تقييم الأداء .

في حين تؤكد نظرية العلاقات الإنسانية على ضرورة إشباع الرغبات الإنسانية للأفراد و فتح الاتصال بين العمال والإدارة وإتباع الرقابة المرنة في سبيل زيادة الأداء.²

ولقد استخدمت هذه المداخل النظرية جملة من الوسائل كالقواعد البيروقراطية ، القوانين ، التعليمات والأوامر ، الإشراف ، الإجراءات ، التسلسل الهرمي للسلطة كوسائل لتحقيق الرقابة من خلال ممارسة عملية السلطة و المسؤولية.

وفي هذا الإطار تحاول هذه الدراسة تقصي الحقيقة حول العلاقة القائمة بين الرقابة التنظيمية وأبعاد الرضا الوظيفي مثل الاستقرار، الأمن والتدرج المهني من خلال التساؤل العام:

هل توجد علاقة بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العمال الإداريين بمديرية التربية؟

ينطوي تحت هذا التساؤل أسئلة فرعية تحدد معالم الإشكالية وهي :

- هل توجد علاقة بين الرقابة التنظيمية والرضا عن الإدارة ؟
- هل توجد علاقة بين الرقابة التنظيمية والرضا عن الوظيفة؟
- هل توجد علاقة بين الرقابة التنظيمية والرضا عن الأجر ؟

2- فرضيات الدراسة

سنحاول في هذه الدراسة الوصول إلى نتائج مبنية على حقائق علمية و موضوعية، مستقاة من الواقع الاجتماعي و الميداني، لنبرهن على صحة أو خطأ الفروض المطروحة، إن اهتمامنا يتركز على طرح فرضيات تكون شاملة لجميع عناصر الدراسة و البحث.

¹ - إيمان محامدية، الرقابة التنظيمية والأداء، مذكرة ماجستير في تدبير الموارد البشرية، جامعة سكيكدة، 2009، ص: 06.

² - المرجع نفسه، نفس الصفحة.

"الفرضية هي تقدير أو استنتاج مبني على معلومات سابقة أو نظرية أو خبرة علمية محددة، يقوم الباحث بصياغتها وتبنيها مؤقتا لتفسير بعض الحقائق أو الظواهر التي يلاحظها، وهي التي يسترشد بها الباحث أثناء البحث أو الدراسة التي يقوم بها، بمعنى أنها تمثل إجابات محتملة أو مبدئية لتساؤلات البحث (والتي غالبا ما تكون متضمنة في الإشكالية)، وتأتي في صورة علاقة بين متغيرين أو أكثر"¹

"الفرضية العلمية صورة تعبر عن المشكلة أو نوع من التعميم المؤقت أو قضية تشير إلى علاقة بين متغيرين وقد تكون هذه العلاقة "عملية" أو "وصفية" وتأخذ هذه العلاقة أشكالا متعددة، فقد يتغير المتغيران معا، بمعنى إذا حدث المتغير الأول يحدث المتغير الثاني، وقد يكون الارتباط بين المتغيرين إيجابيا أي أنهما يوجدان معا، كما يمكن أن يكون الارتباط بينهما عكسيا بمعنى أنه إذا تزايدت قيمة متغير، تناقصت قيمة المتغير الثاني".²

وقصد الإجابة على تساؤلات هذا البحث قمنا بوضع الفرضية العامة التالية :

"توجد علاقة بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي"

ومن خلال الفرضية العامة تبرز الفرضيات الجزئية :

- توجد علاقة بين الرقابة التنظيمية والرضا عن الإدارة
- توجد علاقة بين الرقابة التنظيمية والرضا عن الوظيفة
- توجد علاقة بين الرقابة التنظيمية والرضا عن الأجر

3- دواعي اختيار الموضوع :

انطلاقا من أهمية الرقابة في المؤسسة خاصة في مختلف ميادين النشاط الإنساني و الإدارة، حيث لم تعد الرقابة أداة مساعدة في العمليات الإنتاجية فحسب ، بل أنه لم يعد هناك فرد أو مؤسسة تستطيع مباشرة مهامها بعيدا عن عمليات الرقابة.

إن واقع المؤسسة الجزائرية الاقتصادية كانت أو الاجتماعية تكشف عن مشكلات تتعلق بسوء التنظيم وصعوبة تسيير الموارد البشرية وعدم التحكم في توظيف الإمكانيات

¹ - علي غربي، أجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، دار الفائز للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص: 59.

² - فضيل دليو، د. علي غربي، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، دار الفائز للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص : 122.

المالية والمادية، ومن أهم المشكلات ضعف استعمال وسائل الرقابة أحيانا وإهمالها أحيانا أخرى. مما جعل هذه المؤسسات تعاني الركود تارة واستياء العمال تارة أخرى. لذلك وجد الباحث نفسه ملزما علميا بالدرجة الأولى بدراسة هذا الموضوع الذي يطرح نفسه بقوة في واقع الإدارة الجزائرية بالإضافة إلى هذا يمكن مجموعة من المبررات التي دفعتنا لاختيار موضوع الدراسة :

- تجلي ظواهر عيانية مشاهدة في الواقع المؤسساتي الجزائري متمثلة في عدم الرضا الوظيفي، الشيء الذي خلق تدمرا لدى العمال مما أدى إلى اللامبالاة، الاضرابات... الأمر الذي لفت انتباهنا على أن هناك خلل في مؤسستنا يمكن أن يكون سببا في بروز هذه الظواهر.

- نقص الاهتمام والعناية بالصحة النفسية للعمال والموظفين على حد سواء.
- محاولة التعرف على درجة تدخل العامل الإنساني "نمط الإشراف" في تفاقم الوضع في مؤسستنا و كذا معرفة الدور الذي يلعبه نمط الإشراف في تحقيق الرضا الوظيفي.

تعدد الدراسات التي اهتمت بموضوع الرقابة التنظيمية خاصة في الدول المتقدمة ، والتي توصلت إلى نتائج مختلفة ، أردنا أن ندرس هذا الموضوع في بيئتنا الجزائرية التي تختلف بظروفها عن الأوضاع السائدة في الدول المتقدمة حتى نساهم في إيجاد إجابات للتساؤلات المطروحة عن ظاهرة عدم الرضا لعمالنا والبحث عن الحلول المناسبة كون الدراسة البحثية يمكن معالجتها وفق الأطر التصورية والمنهجية والنظرية إلى جانب قابلية الدراسة للتطبيق الميداني ، من حيث استعمال أدوات البحث المتداولة في تراث المنهجية.

ضف إلى هذا كون الموضوع من أهم الانشغالات التي اهتم بها سواء على مستوى القراءات أو الأبحاث.

4- أهداف الدراسة

إن الدراسة الراهنة وبالاستناد إلى مختلف المعالجات النظرية لهذين المتغيرين وكذلك الشواهد الواقعية ، تسعى الدراسة الراهنة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- محاولة التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي

- التعرف على مدى تأثير علاقات العمل وبخاصة مع الإدارة والمسؤولين على مستوى الرضا الوظيفي عند العاملين بمؤسسة مديرية التربية بالوادي
- كما تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الثلاثة التالية:
- محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين الرقابة التنظيمية وبين الرضا عن الإدارة
- محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين الرقابة التنظيمية وبين الرضا عن الوظيفة والتمثل في الاستقرار ، الأمن الوظيفي ، الروح المعنوية
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الرقابة التنظيمية والرضا عن الأجر .

5- أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في الآتي :

- تضيف هذه الدراسة بعض الحقائق الميدانية للأبحاث والدراسات العلمية السابقة التي تناولت هذا الموضوع من جانب وسنحاول التطرق إليه من جوانب أخرى.
- المساهمة في إعطاء صورة توضيحية للرقابة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي على مستوى المؤسسة موضوع الدراسة.

6- تحديد المفاهيم

1-6- مفهوم الرقابة التنظيمية

إن الباحث الاجتماعي الذي يسعى لفهم الرقابة التنظيمية، سرعان ما يكتشف أن هناك تباين واختلاف في تعريفها، وترجع أسباب الاختلاف على وجهات النظر والمحك الذي يستند عليه كل باحث، بالإضافة إلى تداخل مفهوم الرقابة التنظيمية مع مختلف المفاهيم الأخرى مثل : الرقابة البيروقراطية، الضبط الاجتماعي الرسمي، الإشراف القيادية...إلخ، كل هذه المفاهيم متشابهة بقدر كبير وتكتسي أهمية كبيرة في عملية تنظيم سلوك الأفراد.

ومن أجل تسليط الضوء حول هذا المفهوم وبغرض تحديد دقيق لهذا المفهوم ومن أجل تحديد دقيق لمفهوم الرقابة ارتأينا أن نعرض أهم هذه التعاريف :

يعرفها الباحث "أبو بكر مصطفى بعيرة" بأنها " تتمثل في خطوات الرقابة المختلفة التي تضعها المنظمة من أجل ضمان تحقيق أهدافها"¹

والملاحظ على هذا التعريف أنه تعريف عام لأن الباحث لم يقم بتحديد دقيق لمفهوم الرقابة التنظيمية ولا لخطواتها .

ويعرف "سعد عبيد مرسي بدر" الضبط البيروقراطي بأنه " يمارس من خلال بناء التنظيم، وتظهر ميكانيزماته بوضوح في تحديد الأدوار الوظيفية ووضع القواعد التنظيمية واستخدام سجلات الأداء وما يرتبط بها من مكافآت وجزاء"²

بينما توصل "ويليام أوشي" إلى وضع إطار لنظام الرقابة البيروقراطية "حيث حدد ثلاثة أساليب للرقابة يمكن أن يتبعها المديرون، رقابة السوق، الرقابة البيروقراطية، رقابة المجموعة"³

أما بالنسبة لرقابة السوق فلها متطلباتها: وهي الأسعار المنافسة، علاقات التبادل في حين تتضمن رقابة البيروقراطية استخدام القواعد والمعايير والسلطة الشرعية، أما بالنسبة لرقابة المجموعة فهي تتمثل في استعمال التقاليد والقيم المشتركة والمعتقدات لبناء الثقة بين موظفي المنظمة.

ومن خلال عرضنا لهذه الأساليب نلاحظ أن أسلوب الرقابة هو الذي يعنينا في دراستنا هذه باعتبار مؤشرات الرقابة التنظيمية هي محور دراستنا.

أما بالنسبة لمفهوم الضبط الاجتماعي فقد ورد تعريفه في قاموس علم الاجتماع فهو إما أن يكون رسمي أو غير رسمي حيث "ينطوي الضبط الاجتماعي الرسمي على أنساق السلطة والقوانين والقواعد واللوائح التنظيمية التي تحدد المكافآت"⁴

والملاحظ في هذه التعاريف أنها تشترك كلها في مجموعة عناصر نوردتها كالاتي :

¹ - أبو بكر مصطفى بعيرة، الرقابة الإدارية في المنظمات، المنظمة العربية للعلوم والإدارة، العدد 273، عمان الأردن، 1983، ص : 12.

² - سعيد محمد مرسي بدر، عملية العمل، مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص : 222.

³ - جون جاكسون وآخرون، نظرية التنظيم، ترجمة خالد حسن فاروق، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1988، ص : 492.

⁴ - محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1995، ص : 419.

القوانين والقواعد واللوائح التنظيمية، كما قدم "محمد علي محمد" عند إبرازه لمتغيرات الرقابة التنظيمية تعريفاً "حيث رأى بأنه يرتبط بعدة أبعاد أساسية مثل : العنصر الإداري، التحول نحو البيروقراطية، والانسحاب نحو البيروقراطية، والمركزية واللامركزية، أو مستويات السلطة وتشمل نطاق الإشراف المراقبة " وهذا ما سنتطرق إليه في دراستنا.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا استخلاص التعريف الإجرائي للرقابة :

فالرقابة التنظيمية إذن هي عبارة عن "عملية منظمة تقوم بها المؤسسة بالإضافة إلى ضبط الأنشطة وسلوك الأفراد إستناداً إلى القواعد البيروقراطية والإشراف الإداري والتسلسل الهرمي للسلطة إضافة على عملية التنسيق وفق المعايير والخطط المرسومة وتحقيق الأهداف"

- فالإشراف يقصد به عدد الأفراد الذين يجب أن يشرف عليهم الشخص بكفاءة فإذا كان عدد العمال قليل كان نطاق الإشراف ضيقاً والعكس.
- أما الضبط الديمقراطي يشير إلى مجموعة القواعد والقوانين التي تفرضها الإدارة في المؤسسة من أجل تنظيم العمل وتسيير الأفراد.

في حين نجد أن التسلسل الهرمي للسلطة يقصد به مركزية ولا مركزية السلطة، فالمركزية تعني تمركز السلطة في أيدي المسؤولين أي في أعلى السلم الإداري للمؤسسة أما اللامركزية تعني تفويض السلطة إلى المرؤوسين، وهذا كله من أجل تحقيق أهداف المؤسسة باعتبار أن الهدف هو غاية وجود المؤسسة.

6-2- مفهوم الرضا الوظيفي :

هناك العديد من المصطلحات التي شاع استخدامها للتعبير على المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله ، فهناك الروح المعنوية ، الاتجاه النفسي للعمل ، الرضا الوظيفي ...الخ ، هذه المصطلحات و إن اختلفت مدلولاتها إلا أنها تشير بصفة عامة ، إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله و الذي يعبر على مدى رضاه أو عدم رضاه عن العمل .

وبغرض تحديد مفهوم دقيق للرضا الوظيفي سوف نستعرض أهم التعاريف الواردة في التراث السوسيولوجي حيث يرى "هوبك" بأن الرضا الوظيفي هو عبارة عن (مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية و البيئية التي تحمل المرء على القول بصدق إنني راض عن وظيفتي)¹

ولكن الملاحظ على هذا التعريف أنه يؤكد على دور الحاجات الوظيفية للموظف في تحقيق الشعور بالرضا أو عدم تحقيقه، وهذا يقوم على إشباع الحاجات، فكلما كان هناك إشباع للحاجات كلما كان هناك رضا و العكس صحيح.

أما - فاضل عباس - فعرفه (بأنه درجة الإشباع التي تتحقق لدى الفرد و النابعة من حاجاته الأساسية، وهذه الحاجات من مأكّل ومشرب ومسكن وحاجات الانتماء. إلى الاحترام، وأخيرا حاجته إلى تحقيق ذاته)²

هذا التعريف ينطلق من منظور نظري وهو ما جاء به أبراهام ماسلو في نظرية الحاجات والتي لخصها في هرم الحاجات وتكمن في إشباع الحاجات الأساسية من مأكّل و مسكن مروراً إلى حاجة الانتماء وصولاً إلى تحقيق الذات.

ويعرف مركز البحوث بجامعة - ميتشجن - الرضا الوظيفي بأنه (ذلك الارتياح الذي يستخلصه العامل من الأوجه المختلفة لانتمائه إلى المشروع)³

وقد أكد "جورج فريدمان" و "بيار نافيل" على أهمية هذا التعريف لمفهوم الرضا الوظيفي، و ذهبوا إلى أن هناك مؤشرات تدل على ارتياح أو الرضا ، منها ارتفاع مستوى الإنتاج للعامل، انخفاض معدلات الغياب، عدم الميل إلى تغيير العمل أو ترك الخدمة.

ويعرف "لوك" الرضا الوظيفي >بأنه حالة وجدانية سارة تنتج عن تقويم الفرد أو خبرته و قال بأن هناك أكثر من 3350 دراسة في هذا الموضوع بـ و م أ باعتبار

¹ - ناصر محمود العديلي، السلوك الإنساني منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1995، ص : 189.

² - أحمد فاضل عباس، صالح الشنواني، مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد، جامعة بيروت العربية، 1972، ص : 10.

³ - طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص : 135.

موضوع الرضا كمتغير مستقل يؤثر في السلوك الأداء ، التغيب...الخ ، و أحيانا كمتغير تابع يتأثر بالأجر و نظام وهياكل السلطة و اتخاذ القرار و غير ذلك¹.

كما أشارت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى أن الرضا الوظيفي يشير إلى انعكاس لتلك العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة، والعلاقة التي تربطهم بالمشرفين عليهم وهو كذلك يشير إلى تعبير عن موقف العامل اتجاه عمله و الظروف المحيطة بالعامل الذي يعمل داخل إطاره.

فهذه المدرسة حاولت رد الاعتبار لبعض الجوانب النفسية للعامل من حيث العلاقات الاجتماعية نب جا بين العمال و بين الرؤساء و المرؤوسين ، و تؤكد أن الرضا الوظيفي يكمن في العلائقي.

في ضوء هذه التعاريف المختلفة للرضا الوظيفي، يمكننا صياغة تعريف إجرائي لمفهوم الرضا الوظيفي على أنه يعني >> شعور العامل بالارتياح نتيجة تحقيق حاجاته المادية والمعنوية، أثناء القيام بالعمل داخل المؤسسة <<و الذي يستدل عليه ببعض المؤشرات مثل ارتفاع مستوى إنتاجية العامل ، انخفاض معدلات تغيبه عن العمل و عدم ميله لترك العمل أو تغيير الخدمة...الخ

7- الدراسات السابقة

ومن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع نذكر ما يلي :

(1) دراسة مراد كشيّش 2007 وهي رسالة ماجستير في الموارد البشرية

بعنوان الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي، أجريت الدراسة بمؤسسة ميناء سكيكدة كنموذج، وتدور مشكل البحث حول : واقع الرقابة التنظيمية و قنوات سيرانها ، وذلك في علاقتها بمؤشرات الرضا الوظيفي كالأمن ، الاستقرار ، التدرج المهني ، ارتفاع معدلات الروح المعنوية، الولاء للمؤسسة ، طبيعة العلاقات الاجتماعية و الوظيفية، كما تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف طبيعة العلاقة القائمة بين الرقابة التنظيمية

¹ - مراد كشيّش، الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص :

و الرضا الوظيفي. بالإضافة إلى التعرف على الأهمية النسبية لنمط الإشراف داخل المؤسسة الجزائية ومدى تأثيره على تماسك الجماعة.

أما العينة فكانت كالتالي :

مكان التربص في مديرية الإدارة العامة والتي تضم 128 عاملا وهو ما يمثل مجتمع الدراسة وقد تم اختيار 25 فردا بطريقة عشوائية وهو ما يمثل عينة البحث ، أما الأدوات المستخدمة فهي الاستبيان أما النتائج المتحصل عليها فهي : صدق الفرضية العامة للدراسة ، والتي مفادها أن هناك علاقة إرتباطية بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي، كما أدى تمركز اتخاذ القرارات في يد المسؤولين وعدم المشاركة للعمال في وضع القرارات أدى إلى تنمرهم وعدم رضاهم الوظيفي، كما توصلت إلى أن نمط الإشراف السائد في المؤسسة يؤثر على الرضا الوظيفي للعمال كما أن اشتراك العمال في اتخاذ القرارات والتنازل في بعض الصلاحيات عن طريق تفويض السلطة يؤدي إلى خلق جو من الارتياح والاستقرار لدى العمال ويزيد من تحفيزهم ورضاهم الوظيفي.

(2) سالم عواد الشمري 2009

ب عنوان : الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي

دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة بالمملكة العربية السعودية، وتدور إشكالية الدراسة حول : ما العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي وبين الأداء الوظيفي للعاملين في عمليات الخفجي المشتركة التابعة للقطاع الصناعي؟ وتهدف هذه الدراسة إلى : التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في القطاع الصناعي بالإضافة إلى التعرف على أسباب الفروقات في الأداء الوظيفي بين العاملين فضلا على قياس مدى ارتباط زيادة مستوى الرضا الوظيفي بزيادة نسبة الأداء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع الصناعي.

كما أن المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي حيث سيتم وصف الظاهرة، ثم القيام بتحليلها، ثم تفسيرها، بناء على ما تم جمعه من بيانات. بالإضافة إلى أسلوب الملاحظة.

ومجتمع البحث هم الموظفين العاملين في عمليات الخفجي المشتركه وقد
اختيار عينة عشوائية عبارة عن 30 موظف تم توزيع الإستبانة عليهم.

أما نتائج الدراسة فقد كانت كالتالي :

إن ما نسبته 90 % من العاملين راضون بشكل جيد جداً وممتاز عن أدائهم
الوظيفي، بالتالي يمكن أن نقول أن الموظفون يشعرون بأنهم يقدمون للعمل أفضل ما
يقدرون عليه.

لدينا 90 % من أفراد العينة يقرون بأنه يوجد ارتباط بين الراحة النفسية للعامل مع علاقته
بزملائه . بالتالي يمكن أن نعتبر انه يوجد ارتباط وثيق وهام بين الراحة النفسية للعامل
والرضا الوظيفي.

أن المؤسسة لا تحقق إرضاء تام للموظفين عن الترقيات ، وربما أنها تحتاج
لدراسة نظام الترقيات لديها ، حيث أن أكثر من 43 % من أفراد العينة لا يشعرون برضا
حيث أن من لم يبدي رأيه لا بد وأنه غير راضي عن سياسة الترقيات المتبعة لدى
المؤسسة.

وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في زيادة معدل أداء الموظفين تعزى إلى بيئة
العمل الداخلية (مكان العمل والعلاقة بين الموظفين ، والعلاقة بين الموظف ومروؤسيه)

(3) دراسة زويش سامية 2014

بعنوان : محددات الرضا الوظيفي وأثرها على العاملين بالمؤسسة "مذكرة ماستر
في علوم التسيير"

وهي دراسة تمت على ثانوية أمزيل أحمد بحيرز بولاية البويرة وتدور إشكالية
الدراسة حول : ما مدى تأثير محددات الرضا الوظيفي على أداء الموظفين بصفة عامة؟
وعلى أساتذة ثانوية أمزيل أحمد بحيرز بصفة خاصة ؟، وتهدف هذه الدراسة إلى :
توضيح ماهية كل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي مع التعرض إلى مختلف
المحددات والعوامل المؤثرة فيهم، زيادة إبراز الدور والقيمة الحقيقة للرضا الوظيفي في
المؤسسة وأن الرضا الوظيفي له أهمية بالغة في المؤسسة ودور كبير في تفعيل أداء

الأساتذة في المؤسسة التربوية، كما كان هدفنا من تقديم الاستبيان على أساتذة ثانوية أمزيل أحمد - حيزر - في الدراسة الميدانية لقياس مستوى رضاهم الوظيفي ومدى تأثيره على أدائهم بهدف الوصول إلى أهم النتائج التي ينبغي على الإدارة والمسؤولين مراعاتها.

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي و المنهج الإحصائي إذ يعتبران أكثر المناهج موافقة مع هذا الموضوع ففي: الجانب النظري اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يسمح لنا باستعراض وتحليل المفاهيم الخاصة بالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي ومحاولة فهم العلاقة بين مختلف عناصر الأداء الوظيفي ومستويات الأداء الوظيفي للموظفين

وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الإحصائي وهذا من خلال إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة التربوية الجزائرية متخذين ثانوية أمزيل أحمد حيزر كنموذج.

أما مجتمع الدراسة فيتكون من أساتذة ثانوية أمزيل أحمد بحيزر، وقد اختيرت عينة الدراسة المكونة من 44 أستاذ تم توزيع الاستبيان عليهم.

أما نتائج الدراسة فكانت كالتالي :

أغلبية الأساتذة غير راضون عن راتبهم الشهري مقارنة بالمتطلبات المعيشية، فالأستاذ يشعر أنه يبذل مجهود أكبر من الراتب الذي يتقاضاه، كما أنه غير راضون عن راتبهم الشهري بالنظر إلى مؤهلاتهم العلمية و يمكن أن يرجع ذلك إلى وجود اختلالات في قانون الوظيفة العمومية و كذلك وجود اختلاف في القطاعات.

ومن جهة أخرى نجد أن أغلبية الأساتذة راضون عن نظرة المجتمع لأن مهنة التعليم مهنة مقدسة، زيادة على أن فرص الترقية بالنسبة للأساتذة تحسب بعدد سنوات العمل لكن الترقية حسبهم تكون بالكفاءة في الأداء و الأقدمية في العمل معا

إن للرضا الوظيفي و محدّداته تأثير مرتفع جدا على فعالية الأداء الوظيفي فكلما توفرت هذه المحدّدات كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي.

4) دراسة بوونز نبيلة 2007

مذكرة ماجستير في علم النفس التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك لإنتاج المدافئ و المطابخ المنزلية بوحدة فرجيو، وتدور إشكالية الدراسة حول : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أهمية الحاجات المتضمنة في نظرية دافيد ماكلياند للدافعية الانتماء- القوة- الانجاز لتحقيق الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس في المؤسسة الجزائرية ؟

حيث هدفت هذه الدراسة إلى، محاولة الوصول إلى أهم محددات الرضا الوظيفي انطلاقا من الحاجات المتضمنة في نظرية دافيد ماكلياند للدافعية، فضلا على التعرف على تأثير تلك الحاجات على رضا العمال في المؤسسة الجزائرية، زيادة على معرفة علاقة تلك الحاجات بالرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري، وفي الأخير الوصول من خلال الدراسة الميدانية إلى توصيات و اقتراحات و نتائج تستفيد منها إدارة المؤسسة.

أما نتائج الدراسة فقد تمثلت في أن الفرضية العامة قد تحققت، إلا أن إتجاه الفرق بالنسبة لحاجات الانتماء و القوة و الإنجاز لصالح فئة الذكور بحيث وجدنا ان هذه الحاجات مهمة بالنسبة للذكور و الإناث لكن كانت أهميتها أكثر بالنسبة للذكور من الإناث، بالإضافة إلى تحقق جميع الفرضيات الجزئية.

8- التعليق على الدراسات السابقة

بقدر ما تكون الدراسات السابقة حجر أساس لما بعدها بقدر ما تكون لها مجموعة من النقائص والانتقادات ولذا فمن خلال الدراسة الأولى والمتعلقة بالرقابة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، نلاحظ بشكل جلي في الفصل التمهيدي وعند التطرق لتحديد المفاهيم أن الباحث أسهب كثيرا في شرح مفهوم الرقابة التنظيمية، وقد فصل في جميع العناصر الخاصة بالرقابة، في حين حدد مفهوم الرضا الوظيفي بصورة عادية، في حين أن المطلوب هو تحديد المفهوم فقط من غير الدخول في جانبه النظري، فهناك فصل نظري مخصص للتفصيل في كلا المفهومين.

كما نجد أيضا أن الباحث لم يتطرق إلى فرضيات الدراسة إلا في فصل مستقل سماه "الإطار الافتراضي للدراسة"، حيث تعودنا في مجمل البحوث طرح الفرضيات في بداية البحث حتى يعرف المطلع على هذا البحث ما يريد الباحث إثباته أو نفيه من أول خطوة في البحث.

والدراسة الثانية التي قام بها "سالم عواد الشمري"، نرى من خلال اطلاعنا على هذه الدراسة، بأن الباحث في الفصل التمهيدي وعند تعرضه للإشكالية قام بطرح الإشكالية بصورة مباشرة دون التدرج في طرح الموضوع من العام إلى الخاص، لكن أهداف الدراسة كانت واضحة، لكن في الأخير تم عرض النتائج بصورة عامة دون التطرق إلى تحقق أو عدم تحقق الفرضيات.

أما الدراسة الثالثة دراسة زويش سامية وعند إطلاعنا على هذه الدراسة نجد أن التعريف بمكان الدراسة تم في الجانب التطبيقي، كما أن الفصل التطبيقي سمي باسم البحث وهو أثر محددات الرضا الوظيفي على أساتذة هذه الثانوية.

ونجد في الدراسة الرابعة وهي دراسة بووذن نبيلة والتي تحدثت عن محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكيلاند، نوع من التماسك والتوازن بين الفصول وكذلك المنهجية المتبعة في الدراسة.

وما يستفاد من هذه الدراسات أنها تقريبا اعتمدت على مناهج مقارنة ما بين الوصف والتحليل، وقد استطعنا أن نستفيد من الكثير من الملاحظات خاصة في الجانب المنهجي، بالإضافة إلى الجانب التطبيقي والأساليب الإحصائية المطبقة، كما أن هذه الدراسات أعطتنا الكثير من الأفكار الخاصة باحتواء البحث وعدم الإطناب في الجوانب غير المهمة من الموضوع، والتركيز على الجانب الأهم.

9- منهج وأداة الدراسة

9-1- المنهج

لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم معرفي أكثر وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم واستثماره في أقصر وقت ممكن

وبأبسط الجهود، والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته، ولهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة، وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية¹.

والمنهج هو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنه وبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكاناتهم.

وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدت الدراسة على أسلوبين علميين متداولين في العلوم الاجتماعية هما الأسلوب الكمي و الأسلوب الكيفي ، أما الأسلوب الكمي يتمثل في مجموع الإجابات المتحصل عليها من الاستمارة والمفرغة في جداول إرتباطية بين كل مؤشرين من مؤشرات متغيرات الدراسة وتحويلها إلى أرقام مع التعليق عليها ،إضافة إلى حساب النسب المئوية بين المتغيرات.

في حين نجد الأسلوب الكيفي يرتبط بتحليل هذه المعلومات المكتملة في جداول و ربطها بالواقع الذي عايشناه، وكذلك الإطار النظري الذي تعرضنا إليه، وذلك بغرض التحقق من مدى الصدق الإمبريقي لفرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها.

9-2- أدوات جمع البيانات

يركز الباحث على تقنيات لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها واختيار التقنية أو الوسيلة المعتمد عليها يتوقف أساساً على طبيعة موضوع الدراسة، والهدف المراد الوصول إليه وبما أننا بصدد معرفة الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي بمديرية التربية بالوادي – وتماشياً مع طبيعة الموضوع فقد اعتمدنا على المقابلة الاستطلاعية التي كانت مع رئيس مصلحة المستخدمين وكذا بعض الموظفين، وهذا بغرض الموافقة على الشروع في الدراسة من جهة و محاولة الحصول على المعلومات التي تخدم الدراسة من جهة أخرى، والإستبيان، إذ يعتبر هذا الأخير من أنسب الوسائل

¹ حميدة، عميراي. "مراحل الضوابط المنهجية لإعداد بحث". مجلة الباحث الاجتماعي، 1: ص 96.

المستعملة و أكثرها شيوعا في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي طرحها في بداية البحث، ويعرف الاستبيان على أنه " وثيقة تتضمن مجموعة من الأسئلة توجه إلى المستجوبين، وهم أفراد العينة التي استخرجها الباحث بغرض التحقق من فرضيات البحث، وينتظر من هؤلاء المستجوبين أن يقدموا إجابات في مسائل أو نقاط معينة مرتبطة بأهداف الدراسة؛ أي أن الباحث بتوجيهه الأسئلة إلى المبحوثين ينتظر منهم أن يجيبوا عن مسائل حددها هو على أساس ما يريد الوصول إليه في دراسته تلك"¹.

وانطلاقا من مشكلة بحثنا فقد تم تصميم الاستبيان انطلاقا من موضوع بحثنا، حيث تم تقسيم الاستثمار إلى أربعة محاور:

المحور الأول: تناولنا فيه بعض المتغيرات أو البيانات الأولية التي تم إدراجها لمساعدتنا في تحليل البيانات وهي: السن و الجنس وسنوات العمل والرتبة في المؤسسة.

المحور الثاني: تناولنا فيه مؤشرات المتغير الأول (الرقابة التنظيمية)

المحور الثالث: تناولنا فيه مؤشرات المتغير الثاني (الرضا الوظيفي)

10- العينة وكيفية اختيارها

إن العينة هي تلك المجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث ويجرى عليها الاختبار أو التحقق. على اعتبار أن الباحث لا يستطيع موضوعيا التحقق من كل مجتمع البحث نظرا إلى الخصائص التي يتميز بها هذا المجتمع² وعليه يمكن القول أن العينة هي " مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين"³ إنها ذلك الجزء من الكل الذي يتم استخراجها من أجل إمكانية التحقق من الفرضيات، والذي فرضه

¹ سعيد، سبعون. الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع . ط2. الجزائر: دار القصة، 2012، ص156.

² سعيد، سبعون. مرجع سابق، ص135.

³ أنجرس، موريس. منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية . ترجمة كمال بوشرف وآخرون. الجزائر: دار القصة للنشر، 2006، ص301.

عدم قدرة الباحث اختبار كل وحدات عالم البحث أينما وجدت. إنها عملية تقليص عالم البحث، أي لا نأخذ كل عناصر مجتمع البحث بل جزء منها فقط لإجراء الاختبار عليها.¹

ولقد قمنا باختيار عينة للبحث التي تأخذ بعض خصائص ومميزات مجتمع البحث نظرا لعدم التمكن من القيام بالمسح الشامل لمجتمع البحث الكلي الذي يضم مجموعة من الفئات:

- الإداريون على اختلاف مستوياتهم ومراكزهم الإدارية.

- الحراس

- العمال المهنيين

وانطلاقا من هذه المعطيات الميدانية ونظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة الذي يبلغ 200 عامل وقت إجراء البحث الميداني، وصعوبة التعامل مع كل العمال ونظرا لعدم تمكننا من الحصول على قاعدة البيانات من طرف الإدارة العليا للمؤسسة . ونظرا لعدم تجانس مجتمع البحث وبالاكتفاء على أسلوب المسح بالعينة فقد قمنا بأخذ عدد العمال من رئيس مصلحة تسيير المستخدمين المقدّر بـ 200 عامل واستخرجنا عينة الدراسة بالطريقة القصدية حيث يتم اللجوء إلى هذا الصنف من العينة عندما تتضمن أفرادا أو عناصر مختارين على أساس خصائص أو صفات محددة، ولا تتعامل مع أولئك الذين لا تنطبق عليهم تلك المعايير.² كما يتم اختيار الحالات المدروسة على أساس غناها بالمعلومات أي أنها تقدم دلائل مفيدة عن الظاهرة موضوع الدراسة وبالتالي يكون اختيار العينة غرضه الوصول إلى فهم الظاهرة بعمق وليس الغرض التعميم الإمبريقي من العينة إلى المجتمع الأصلي.³

¹ سعيد، سبعون. مرجع سابق، ص 136.

² <http://elearn.univ-ouargla.dz/2013->

[=2014/courses/METHODOLOGIEDESSCIEN/document/SampleSampling.pdf?cidReq](http://elearn.univ-ouargla.dz/2013-courses/METHODOLOGIEDESSCIEN/document/SampleSampling.pdf?cidReq)

³ كمال، عبد الحميد زيتون. تصميم البحوث الكيفية. القاهرة: عالم الكتب، 2006، ص 47.

الفصل الثاني : الرقابة التنظيمية

تمهيد

1. مفهوم الرقابة التنظيمية واتجاهاتها النظرية

1.1 - مفهوم الرقابة التنظيمية

2.1 - الاتجاهات النظرية للرقابة

1. النظرية الكلاسيكية التقليدية

2. النظرية السلوكية (العلاقات الإنسانية)

3. النظرية الحديثة

2. متغيرات الرقابة التنظيمية

3. أهمية ومجالات وأهداف الرقابة

4. خصائص نظام الرقابة الجيد

خلاصة

تمهيد :

تعد الرقابة التنظيمية من القضايا الهامة التي أولتها الدراسات السوسيولوجية عناية كبيرة، لذلك فقد تعددت الدراسات و المقاربات النظرية التي تناولت الرقابة التنظيمية من منظورات متباينة، و بتعدد المنطلقات الإيديولوجية للباحثين تعددت التصنيفات لهذه المقاربات النظرية و بالنظر إلى هذا التعدد النظري نحاول في هذا الفصل التعرض إلى المحاولات النظرية ذات الارتباط الوثيق بموضوعنا قديما و حديثا بدأ بالنظريات الكلاسيكية التي نظرت إلى التنظيم على أنه نسق مغلق يتسم بهيكل تنظيمي طويل، و رقابة صارمة من خلال إعتداد مبدأ تقسيم العمل و مبدأ الحركة و الزمن و التخصص الوظيفي و الإلتزام بالقواعد البيروقراطية و بالتالي التركيز على الضبط الصارم في تحقيق الكفاية الإنتاجية و الحوافز المادية لتحقيق الرضا و شملت هذه النظريات:"النظرية البيروقراطية، نظرية الإدارة العلمية، تلتها بعد ذلك النظريات النيوكلاسيكية التي شملت حركة العلاقات الإنسانية و التي اهتمت بالجوانب النفسية و الإجتماعية للعمال، حيث اعتمدت الإشراف الديمقراطي في تحقيق أهداف المؤسسة و ذلك من خلال الرقابة المرنة و الإتصال المفتوح و إهتمت بالحوافز المعنوية لتشجيع العامل بعدها جاءت النظريات الحديثة التي نظرت إلى التنظيم على أنه نسق مفتوح يؤثر و يتأثر بالبيئة، فاعتمدت القيادة الديمقراطية في تحقيق استقرار العامل و رفع روحه المعنوية

ومن أجل الإقتراب أكثر من مضمون هذه النظريات والمدارس النظرية في علاقاتها بالمشكلة البحثية التي تدور حول الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي فإننا سنحاول في هذا الفصل التطرق للرقابة التنظيمية كما هو آت.

2. مفهوم الرقابة التنظيمية واتجاهاتها النظرية

4.1- مفهوم الرقابة التنظيمية

الرقابة هي نشاط منظم تهدف من خلاله الإدارة إلى جعل الخطط والأنشطة تتسجم مع التوقعات والمعايير المستهدفة، وإذا كان الأمر كذلك فإن العملية الرقابية عبارة عن عمليات مستمرة لقياس الأداء واتخاذ الإجراءات الكفيلة لضمان النتائج المرغوبة.¹

وفي حالة وجود انحرافات فإن النظام الرقابي يؤشر أسباب هذه الانحرافات ويعطي الإجراءات اللازمة للتصحيح.

ويعتبر فايول من أوائل الكتاب الذين تناولوا وظيفة الرقابة الإدارية بالتعريف حين قال أنها تعني "التحقق من أن كل شيء يمضي وفقا للخطط المعتمدة والتعليمات الموضوعية والمبادئ المحددة، وهي تهدف إلى الكشف عن أوجه ونقاط الضعف والخطأ لتصحيحها وتلافي تكرارها، والرقابة تمارس على كل شيء... على الأشياء والناس والتصرفات..."²

ولا يزال هذا التعريف شائع الاستخدام إذ أنه يصور ببساطة وظيفة الرقابة وأهدافها ومجالاتها، وبشكل عام يمكن اعتبار أن الرقابة الإدارية هي : مجموعة الأنشطة التي يقوم بها المدير للتحقق من أن التنفيذ يسير طبقا للخطط الموضوعية وهذا يعني أن مباشرة وظيفة الرقابة تقتضي³ :

- وجود خطة تتضمن أهداف يراد تحقيقها ومعايير كمية وكيفية تعبر عن مستوى الأداء المطلوب تحقيقه.
- نظام من المعلومات يتسم بالسرعة والوضوح يقدم للإدارة أولا بأول نتائج التنفيذ الفعلي.
- نظام من أدوات تحليل ومقارنة النتائج المحققة بالمستويات، الخطط وتفسير أسباب الانحرافات إذا وجدت.

¹- طاهر محسن الغالبي، وائل محمد إدريس، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، ط3، عمان، الأردن، 2015، ص 465.

²- عبد الحميد بهجت فايد، أصول الإدارة والتنظيم (مدارس الفكر الإداري)، ب ط، ب ت، القاهرة، ص : 571.

³- المرجع نفسه، ص ص : 571-572.

- سلسلة إجراءات التصحيح تتسم بالسرعة والفاعلية تحمل الجهود في معدلاتها ومساراتها الصحيحة.

كما أن للرقابة عدة تعاريف نذكر منها¹ :

الرقابة هي : التأكد من أن ما تم عمله موافق لما خطط له مسبقا.

الرقابة هي : عملية قياس النتائج ومقارنتها بالخطط أو المعايير وتشخيص أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضروريا.

الرقابة : تتضمن الأنشطة التي يقوم بها المديرون في محاولاتهم للتأكد من أن العمليات الفعلية تتطابق أم تماثل العمليات المخططة.

الرقابة هي : الوظيفة الخاصة بقياس وتصحيح أداء العاملين بهدف التأكد من تحقيق الأهداف والخطط التي وضعتها المنظمة.

من التعريفات السابقة نجد أن الرقابة هي :

متابعة الأعمال والتأكد من أنها تتم وفقا لما أريد لها، والعمل على تصحيح أي انحراف يقع في المستقبل.

2.1- الاتجاهات النظرية للرقابة

1.2.1- النظرية الكلاسيكية التقليدية

أ- النظرية البيروقراطية²

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

¹ - زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص : 35.

² - إيمان محامدية، مرجع سابق، ص : 25.

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

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

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

أ.ج- المستوى الثالث: و هو الإدارة الدنيا، مهمتها تنفيذ عمليات الإدارة التنفيذية

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

كما ركز "فيبر" على ضرورة تحديد و كتابة القواعد و الإجراءات الرسمية التي تحكم سلوك الأفراد والمجموعات الكفيلة بفرض نظام ثابت يخضع له أعضاء المؤسسة كافة كما يرى أيضا أن تقسيم العمل أمرا ضروريا لإمكانية تخصص العاملين في أجزاء معينة لزيادة الخبرة، و التطبيق السليم بما يتلاءم و مصلحة العمل و مما يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى الأداء و إكتساب المهارة و من خلال هذا يتضح أن البيروقراطية عند "فيبر" تسعى إلى جعل الإدارة تعمل على تحقيق أهدافها بشكل منظم و محدد معتمدة في ذلك على التسلسل الهرمي للسلطة و الضبط الصارم المبني على الرشد و العقلانية مما يتطلب استخدام وسائل و أساليب دقيقة لتحقيق زيادة الأهداف.

ب- نظرية الإدارة العلمية :¹

نشأت و تطورت هذه النظرية في بداية القرن التاسع عشر و بداية القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية، أين شهدت تطورا كبيرا خاصة في المجال الإقتصادي نتيجة للنهضة الصناعية. مما نتج عن هذا التطور جملة من المشاكل كتدني مستوى الإنتاج و تذبذبه، و تفاقم اللامبالاة و الإسراف و غيرها من المشاكل كنتيجة لانعدام الخبرة و التدريب بالعمل الصناعي لدى العمال، إذ كانوا هم الذين يحددون بأنفسهم مستويات الإنتاج التي تناسبهم.

و هذا ما لفت أنظار عدد من الرجال و على رأسهم " فريدريك تايلور " و الذي يعد رائد نظرية الإدارة العلمية التي قامت على عدد من المبادئ للوصول إلى تحقيق الكفاية الإنتاجية باعتمادها الأسلوب العلمي في إختيار العمال و الطريقة العملية في سير عملية العمل. من خلال تطبيقها لمبدأ " الحركة و الزمن " و الذي يقوم على استبعاد كل الحركات الزائدة و تحديد الوقت اللازم لكل حركة لتحسين الأداء و زيادة الإنتاج في أقل وقت ممكن و اعتمد في الوصول إلى هذا على الرقابة اللصيقة و الضبط الصارم و هذا بتضييق نطاق الإشراف و جعله على أساس رجل لرجل، بمعنى أن لكل رجل شخصا يشرف عليه و يراقب أدائه.

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

و يرى "تايلور" أن العداء الدائم بين أصحاب العمل و العمال أساسه هو الشعور باستغلال الإدارة لهم وتقديم حوافز محدودة، لهذا قدم طريقة جديدة للدفع و هي نظام المعدل المتمايز و الذي ربط مكاسب العامل بمعايير أدائه للعمل أي كلما زاد عدد الوحدات المنتجة في المعدل المعياري زاد معها الأجر و هذا لا يتحقق في نظره إلا في ظل ظروف فيزيقية معينة حيث اهتم بالإضاءة و التهوية و الرطوبة و غيرها و التي في ظلها يكون العامل مرتاحا و قادرا على أداء عمله بأحسن طريقة.

¹ - إيمان محامدية، المرجع السابق، ص ص : 26-28.

2.2.1- النظرية السلوكية (العلاقات الإنسانية)

لقد نشأت نظرية العلاقات الإنسانية منذ العقود الأولى للقرن العشرين، في ظروف تعدد الواقع الأول لظهورها و تطورها في دراسة التنظيمات الصناعية و الإنتاجية

حيث جاءت كرد فعل للنظريات الكلاسيكية التي تناولت التنظيم من خلال الجوانب الرسمية و عوامل الرشد الكاملة، و هذا ما رفضته العلاقات الإنسانية و وضعت بدلا منه مبدأ الرشد المحدود، الذي يأخذ بعين الاعتبار القيود المادية و التطبيقية و البيئية التي تمنع الإنسان عادة من أن يصل إلى الحد الأقصى من إشباع لحاجاته وكان هدف هذه الحركة هو الوصول إلى بعض المبادئ و التقنيات للتغلب على المشاكل التي واجهت المؤسسات الرأسمالية المسيرة وفق المبادئ التaylorية، كالعجز عن رفع الإنتاج و تحسينه، الإضرابات الغيابات، وعدم ضمان ولاء العمال... إلخ¹ .

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

و قد أكد "إلتون مايو" و زملاءه من خلال التجارب التي قام بها في مصانع "هاوثورن" التابعة لشركة "وسترن إلكتريك" على بعض الأفكار و المبادئ التي لفتت الأنظار إلى دور العلاقات الإنسانية و أهميتها في السلوك التنظيمي².

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

وعلى هذا الأساس فإن جوهر الرقابة التنظيمية لدى حركة العلاقات الإنسانية يتضمن إشراك العمال في اتخاذ القرارات وإشباع الحاجات المعنوية والاعترافات بسلطة التنظيم

¹ - إيمان محامدية، المرجع السابق، ص : 31.

² - المرجع نفسه، نفس الصفحة

غير رسمي وفتح قنوات الاتصال بين الإدارة والمرووسين وتوسيع نطاق الإشراف والعلاقات الإنسانية أي حركة العلاقات الإنسانية ركزت على الرجل الاجتماعي الذي تدفعه حاجاته الاجتماعية والتقنية والذي يستجيب لضغوط الجماعة أكثر مما يستجيب لرقابة الإدارة لهذا يتعين على الإدارة تهيئة الظروف المناسبة للعامل من الناحية الاجتماعية والمادية وتشجيع روح الفريق في العمل قصد جعل الفرد العامل يستجيب لها خاصة وأن "رجال الإدارة يدركون حقيقة أن كثيرا من العاملين يقيدون إنتاجهم ويحدون من نشاطهم لاشيء إلا المحافظة على عضويتهم في المجتمع الداخلي بالمشروع (منظمة) في ضوء ما تحدده قواعد التنظيم غير الرسمي السائدة بالمشروع"¹

3.2.1- النظرية الحديثة

أ- البنائية الوظيفية

يعتبر "بارسونز" من أهم رواد البنائية الوظيفية وله عدة دراسات على اختلافها من بينها إسهاما فين نظرية التنظيم، لكنه من الصعب إدراك آراءه و وجهة نظره في التنظيم دون العودة لنسقه الفكري حيث أسقط و طبق نظريته المعروفة في النسق الاجتماعي على دراسته في التنظيم².

وقد قدم في هذا الإطار نموذجا لحالة التوازن في التنظيمات حيث انطلق في تحليله للتنظيم بوصفه نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة مثل: الأقسام، والإدارات... إلخ، وهذا التنظيم ذاته يعد نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر و أشمل هو المجتمع و هذا ما نلمسه بصورة جلية في تعريفه للتنظيم بأنه "نسق اجتماعي منظم أنشئ من أجل تحقيق هدف محدد"

بصفة موجزة ينظر "بارسونز" إلى التنظيم بإعتبار نظاما فرعيا رأسيا حيث المستوى العلوي في أي تنظيم يتكون من مديرين وظيفتهم التخطيط ووضع السياسات وإدارة بيئة التنظيم، أما المستوى الإداري المتوسط وظيفته تنسيق النشاطات الداخلية للتنظيم، في حين أن القاعدة الفنية وتمثل المرووسين فوظيفتها الانهماك في محاولة تحقيق وتنفيذ المهام المطلوبة منها تنفيذها وهته القاعدة الفنية تتكون في عزلة عن البيئة لهذا فحسب

¹ - مراد كشيشب، مرجع سابق، ص: 32.

² - إمان محامدية، المرجع السابق ص : 41.

"بارسونز"¹ (يتعين على المستوى الأعلى أن يكون مفتوحا على البيئة حتى يضمن النجاح بل يرى أن القاعدة الفنية يجب حجبها عن البيئة و حمايتها منها إذا كان الهدف هو الكفاءة والفاعلية)¹

لقد ركز "بارسونز" على التساند والتعاون لتحقيق أهداف التنظيم ويرى كذلك بأن معيار كل علاقة حقيقية للتحكم الضروري هو وجود حد أدنى من الخضوع الإداري لأعضاء التنظيم. أي أنه يركز على النشاط الاجتماعي الكامل للاختيار الإنساني الموجه من هذا نستنبط وجهة نظر "بارسونز" في كيفية صياغة ووضع متغيرات الرقابة التنظيمية ذلك أنه يراعي خصوصية التنظيم كنسق اجتماعي في وضع تلك المتغيرات الرقابية حتى تكون متلائمة ومناسبة لسلوك أعضاء التنظيم من جهة وأهداف التنظيم من جهة أخرى.

ب- الوظيفية واللا وظيفية:

إن الإسهام الذي قدمه روبرت مرتون في دراسة التنظيم جاء كرد فعل لنظرية فيبر البيروقراطية التي اهتمت بالرشد وركزت على الجانب الرسمي للتنظيم من إشراف دقيق ورقابة صارمة على سلوكيات الأفراد وتطبيق القواعد البيروقراطية حرفيا. وقد كان مرتون مهتما في الأصل بتطوير وتنقيح ما اصطلح عليه بالنظرية المتوسطة المدى "ولقد عرض وجهة نظره هذه في مقال نشره سنة 1940 بعنوان "البناء البيروقراطي والشخصية".

وتقوم أفكار "ميرتون" على أساس الاهتمام بالآثار والانعكاسات السلبية الناجمة عن تطبيق البيروقراطية حيث تستشف من هاته الأفكار أنه تم بدراسة الجوانب اللاوظيفية والوظائف الكامنة أو غير المتعقلة في مقابل الوظائف الظاهرة وأخيرا البدائل الوظيفية لتجنب الاختلال الوظيفي حيث أنه أدخل تعديلات على بيروقراطية "فيبر" ذلك أستهل هاته التعديلات بالرقابة الصارمة ورأى أن التنظيم يمارس الضبط الصارم من خلال القرارات التي يصدرها المستوى العلوي للتنظيم وكذلك مجموعة الإجراءات والقواعد التي يجب تنفيذها ومتابعتها حيث يلح على ضرورة وضوحها لزيادة استيعاب التنظيم لها .

¹ - المرجع نفسه، نفس الصفحة.

ج- تفويض السلطة:

إن ما قدمه "فيليب سلزنيك" في دراسة التنظيمات يكتشف بصورة جلية تأثيره البالغ بالاتجاه البنائي الوظيفي في علم الاجتماع. فقد ركز على مسألة **تفويض السلطة** حيث يقر بضرورة التنازل على جزء من حرية التصرف واتخاذ القرار للوحدات التنظيمية وهو يسعى من خلال هذا التفويض لإبراز وتبيان كيف أن الرقابة والرغبة في استخدام أساليب رقابية صارمة وحازمة تؤدي إلى بروز نتائج غير متوقعة بالنسبة للتنظيم في هذا الإطار صاغ "سلزنيك" وطرح جملة من الأسئلة تتضمن ما يلي: ما هي الجوانب الوظيفية في تفويض السلطة؟ وما هي الجوانب اللاوظيفية؟

بالنسبة للجوانب الوظيفية لقد رأى بأن مشاركة فئات واسعة في اتخاذ القرار. كما أن تفويض السلطة يفضي إلى تدريب وتكوين أشخاص على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية. كما أن تحمل المسؤولية عن طريق تقاسمها وتوزيعها يؤدي لخلق جو من الديمقراطية التنظيمية بين أعضاء التنظيم ويقلل من احتمال الملل والروتين أما عن الجوانب اللاوظيفية فهي بحسب "سلزنيك" كثرة المستويات التنظيمية واستبدال الأهداف الأساسية بالأهداف الفرعية على حسابها مع بروز إيديولوجيات ثانوية في التنظيم مما يؤدي إلى خلق الصراع الذي يفضي بدوره إلى تعدد مراكز اتخاذ القرار. هذا التعدد في مراكز اتخاذ القرار يؤدي لنفي مبدأ تحمل المسؤولية لقد أبرز "سلزنيك" أيضاً أن البناء غير الرسمي ينشأ تلقائياً، كما أن العلاقات بداخله تقوم على أسس شخصية وتنطوي على عوامل القبول والهوية داخل الجماعة وتقوم كذلك على روابط الصداقة وتستعين بالقوة وأساليب الضبط¹

2. متغيرات الرقابة التنظيمية

تشتمل متغيرات الرقابة التنظيمية على العنصر الإداري والتحول نحو البيروقراطية والانسحاب من البيروقراطية والمركزية واللامركزية، ومستويات السلطة وتشمل نطاق الإشراف أو المراقبة، وتنطوي هذه المتغيرات على أهمية خاصة فيما يتعلق

¹ - إمان محامدية، مرجع سابق، ص : 41..

بالتخطيط والتنسيق بين المهام المختلفة داخل المنظمة، كما أن صياغة التوجيهات والسياسات والقرارات تدخل كلها في إطار الرقابة التنظيمية¹.

4.2- حجم العنصر الإداري

العنصر الإداري هو ذلك الجزء من المنظمة الذي يتولى مهمة التنسيق بين نشاطات الأعضاء وهو يشير عادة إلى المجموع الكلي للإداريين، والكتابيين، وأصحاب المهن الفنية العالية، وغالبا ما يستخدم هذا البعد بوصفه متغيرا تابعا للمتغيرات التنظيمية الأخرى مثل الحجم والتعقيد والرسمية والأهداف².

2.2- التحول نحو البيروقراطية والانسحاب من البيروقراطية

التحول نحو البيروقراطية bureaucratization مصطلح يشير إلى اكتساب خصائص البيروقراطية وقد ذهب بيتر بلاو P.Blau إلى أنه يعني مزيدا من المركزية في القيادة والإشراف، والتخصص في الوظائف والأدوار، وزيادة تعقيد درجة تقسيم العمل، وتعدد الأقسام الإدارية، والقواعد المكتوبة، ويستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا مستقلا في بحوث التنظيم، وإن كان يمكن أن يكون متغيرا تابعا للتغير التكنولوجي والأهداف.

أما الانسحاب من البيروقراطية Debureaucratization فهي تشير إلى العملية العكسية، أي الابتعاد عن النموذج البيروقراطي، وإحلال المرونة محل الجمود الرسمي.

3.2- المركزية واللامركزية

المركزية يقصد بها القوة المخولة للوحدات التنظيمية الفرعية، من جانب التسلسل الرئاسي التنظيمي المركزي، أما اللامركزية فهي تعني تفويض المسؤوليات من الإدارة العليا إلى الإدارات الأدنى، ويستخدم هذان المتغيران بوصفهما متغيرات مستقلة.

¹ - محمد علي محمد، علم إجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، ط3، الإسكندرية، 2006، ص: 303.

² - المرجع نفسه، ص: 304.

4.2- مستويات السلطة (وتشمل نطاق الإشراف)

هناك تراث متوافر حول مستويات السلطة في التنظيم ونطاق الإشراف ويشير المصطلح الأول إلى التباين الرأسي داخل المنظمة أي تدرج مستويات الرئاسة والإشراف، بينما يستخدم مصطلح نطاق الإشراف للإشارة إلى عدد الأشخاص الذين يقعون تحت إشراف رئيس أو قائد رسمي معين، ويستخدم كل منها كمتغيرات مستقلة وتابعة في الوقت ذاته¹.

3- أهمية ومجالات وأهداف الرقابة

4.3- أهمية وأهداف الرقابة

1.1.3- أهمية الرقابة :

إن وجود الأنشطة الرقابية ضرورية لمعرفة مواطن الخلل والضعف في الأداء، وكذلك قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها بكفاءة، تتعدد أغراض الرقابة وأهميتها في منظمات الأعمال ويمكن أن نجملها في الآتي² :

- تساعد المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية، خاصة وأن البيئة قد أصبحت معقدة ومضطربة، ولكون منظمة الأعمال لا تستطيع دائما تحقيق أهدافها بدون ظهور إشكالات معينة، لذلك تأتي العملية الرقابية لتساعد منظمة الأعمال على استباق التغيرات والتفاصيل والتكيف مع المستجدات والحالات الطارئة.
- تساهم في تقليل تراكم الأخطاء وتزايدها، فالأخطاء الكبيرة عادة ما تبدأ صغيرة وبسيطة فإذا لم تعالج في حينها قد تتراكم وتؤدي إلى مواقف حرجية للمنظمة.
- تزيد من قدرة المنظمة على مواكبة التعقيد التنظيمي، حيث أن التعقيد التنظيمي ظاهرة مرافقة لكبر حجم المنظمات وزيادة استخدام التكنولوجيا فيها، لذلك فإن النظام الرقابي الفعال يساهم في زيادة قدرة المنظمة على تبسيط هذا التعقيد ويمكن الإدارة من التعامل معه.

¹ - محمد علي محمد، مرجع سابق، ص : 304.
² - طاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص: 466.

- يساهم النظام الرقابي في خفض التكاليف، حيث أن فعالية هذا النظام ترتبط بقدرته على جعل التكاليف بحدودها الدنيا، من خلال ضبط عمليات الإنتاج ووضع معايير دقيقة للأداء ونسب التالف والمحافظة على النوعيات.

إن مجمل هذه الجوانب ضرورية لعمل المنظمات في البيئة التنافسية الحالية.

2.1.3- أهداف الرقابة :

الهدف الأول للرقابة هو خدمة الإدارة ومساعدتها في ضمان أن الأداء يتم وفقا للخطط الموضوعة ولكن هناك عدة أهداف جانبية أخرى هي¹ :

- توحيد التصرفات اللازمة لتنفيذ الخطط
- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط
- تخفيض مخاطر الأخطاء عند وضع الخطط
- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم
- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ

2.3- أساليب ومجالات الرقابة

1.2.3- أساليب الرقابة

أ- الأساليب التقليدية² :

-التقارير الإدارية :هو أسلوب معروف في جميع المنظمات و ذلك من خلال تطبيقه والاعتماد عليه لأنه يعتبر وسيلة تهدف على إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل و مدى كفاءة إنجازة، وهذا يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة للأداء المخطط، توجه التقارير بالدرجة الأولى إلى الجهة المسؤولة عن اتخاذ قرار تصحيح الانحراف و اتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك

قد تكون هذه التقارير دورية ، أي تعد بانتظام ، حيث تساعد في معالجة الانحرافات في وقتها ، أو تكون نهائية أي بعد الانتهاء من إنجاز عمل ما أو مسؤولية معينة ، و هي تساعد في التقييم النهائي - التقارير النهائية - لأي عمل ، و لكي تكون هذه التقارير

¹ - د. محمد زاهد ديري، مرجع سابق، ص : 15-16.

² - مراد كشيشب، مرجع سابق، ص: 16-17.

هادفة يجب أن تعتمد على بيانات و معلومات دقيقة و تعد بطريقة جيدة و واضحة ، لا
تحتمل الغموض أو الشك.

- الملاحظة :إن أسلوب الملاحظة يتم أثناء الإنتاج الفعلي للسلع و الخدمات أي أثناء
إنجاز العمل ،فهو يكشف الأخطاء عند وقوعها ، و بالتالي يكون تصحيح الأخطاء
أكثر فعالية.

الحاجة إلى استخدام أسلوب الملاحظة يتوقف على مستوى مهارة العاملين و كفاءتهم في
أداء عملهم، وعلى درجة مهارة المشرفين و المدراء ، وعلى النظام السائد في إنجاز
الأعمال...الخ

- الميزانية التقديرية : الميزانية التقديرية هي عبارة عن قائمة رسمية تحتوي على
النتائج المتوقعة معبرا عنها بقيم مالية ، تعدها المنظمة لمختلف أنواع الأنشطة و
الأعمال التي تنفذها في مدة مستقبلية تستخدمها المنظمة في إجراء القياس والمقارنة
بين الأهداف والإنجازات لمعرفة ما تحقق من تقدم، وتحديد مدى الانحرافات و
الأخطاء إن وجدت

كما أن للميزانية التقديرية عدة فوائد لنظام الرقابة وهي¹:

1- تحدد للمنظمة في كل وجه من أوجه نشاطها معايير للأداء يتم عليها قياس الإنجاز
الفعلي وتقييمه

2- تؤكد على أهمية الأهداف التي ترمي المنظمة لتحقيقها و ذلك بترجمة العمل
للوصول إلى هذه الأهداف في شكل أرقام في الميزانية

3- تساعد على إثارة دافعية الأفراد ، لأنهم لديهم فكرة مقدمة عما هو متوقع إنجازه
في عملهم ويعزز هذا الشعور خاصة إذا كانوا من المساهمين في وضع هذه الميزانية

4- تساعد الإدارة العليا على تنسيق مختلف الأنشطة لأن هذه الميزانيات تترجم
الخطط إلى أرقام مفصلة حسب الإدارات و أقسامها.

5- يمكن نظام الرقابة من اكتشاف الانحرافات مقدما و يسمح بإجراء التصحيحات
الضرورية قبل انتهاء مدة الميزانية والتعديل فيها

¹ - مراد كشيئب، المرجع السابق، ص : 17.

- الملاحظات الشخصية : إن أسلوب ال يتم أثناء الإنتاج الفعلي للسلع و الخدمات أي أثناء إنجاز العمل فهو يكشف الأخطاء عند لو وقوعها و بالتالي يكون تصحيح الأخطاء أكثر فعالية إن الحاجة إلى استخدام أس ب الملاحظة يتوقف على مستوى مهارة العاملين و كفاءتهم في أداء عملهم و على درجة مهارة المشرفين و المدراء و على النظام السائد في إنجاز الأعمال¹

- الرقابة عن طريق نقطة التعادل : يمثل تحليل نقطة التعادل وسيلة تخطيطية مفيدة حيث أنه بين النتائج التي يمكن أن تحققها المنظمة عند مختلف استخدامات الموارد المتاحة و كوسيلة رقابية فإن التحليل يبين عند كل نقطة معينة العلاقة بين التكاليف التي تتكبدها المنظمة و بين إرادتها عند تلك النقطة، ويعمل هذا الأسلوب على تمثيل وضع المنظمة في لحظة معينة ، و لهذا الأسلوب تطبيقات كثيرة تساعد الإدارة في التزويد بالأفكار الجيدة عن مستوى نشاطها

ب- الأساليب المتخصصة :

هناك العديد من الأساليب الرقابية المتخصصة التي تمكن المدراء من الوقوف على مدى التقدم في العمل ومعرفة الإنجاز وتحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة - إن وجدت- لأية انحرافات أو أخطاء يتم اكتشافها في سير العمل ومن بين هذه الأساليب ما يلي² :

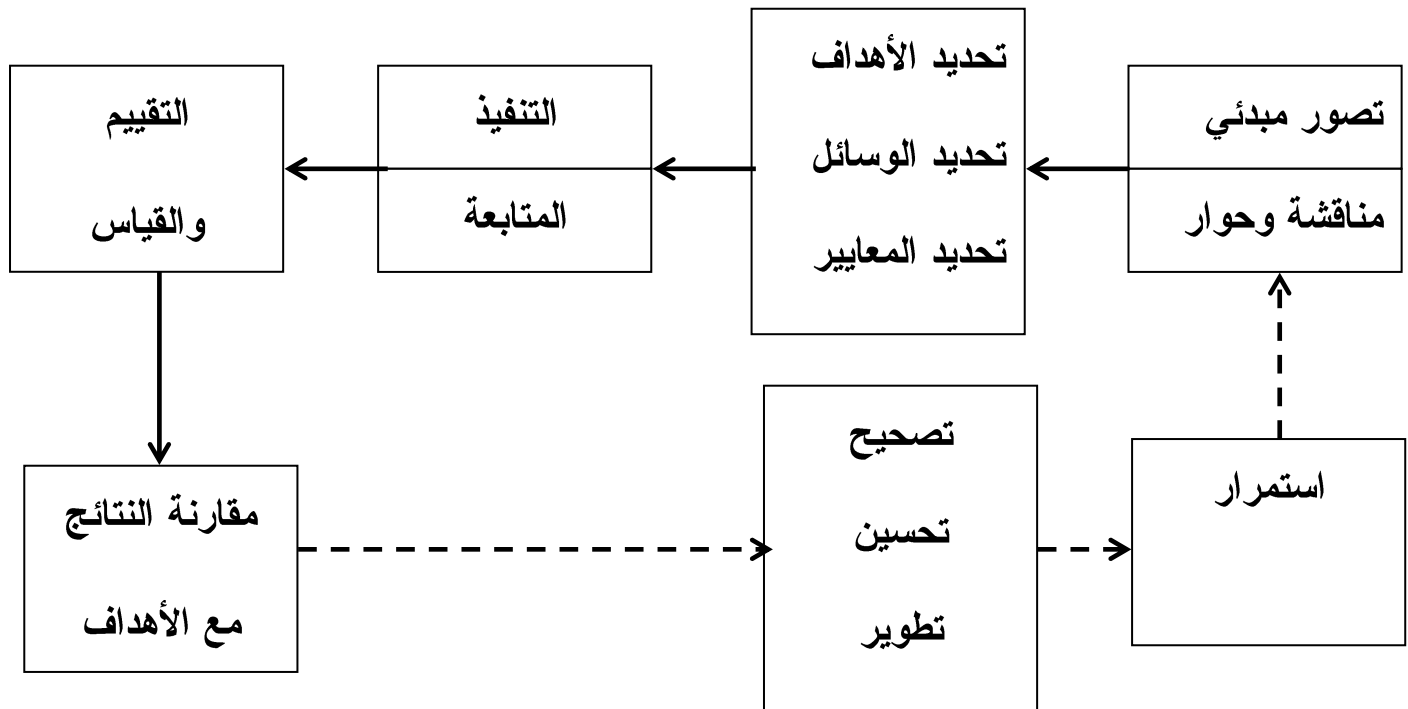
• الإدارة بالأهداف : (management by Objectives)

ليس هناك جدل أنه من بين أبرز مسؤوليات الإدارة العليا في المنظمة وأهمها وضع الأهداف لما لها من أهمية بالغة في تحديد المعايير الرقابية لتقييم الأداء الفعلي، وإن عدم وضوحها يؤدي إلى تعذر تحديد المعايير الرقابية من أجل تقييم الأداء الفعلي وبالتالي انعدام فعالية العملية الرقابية، والمقصود بالأهداف هو الأغراض والغايات التي يراد تحقيقها في المستقبل، فهي تمثل وثيقة المفاهيم الأساسية التي تستند عليها الخطط، وتجسد أسباب وجودها والتي على أساسها تختار فعاليتها.

¹ - السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري ، قسنطينة، الجزائر، ب ت، ص : 50.

² - عبد الفتاح ياغي، الرقابة في الإدارة العامة، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2013، ص ص : 166-171.

ومن هنا فإن ما يهمننا التأكيد عليه هو أن الإدارة بالأهداف أداة رقابية، إذ يقوم المدير بعد أن يتم الأداء المطلوب بقياس النتائج مع مرؤوسيه طبقاً للمعايير التي حددها سويًا عند وضع الخطة، ويفحص معهم نقاط القوة والضعف في الأداء وكيفية تفادي المشكلات في المستقبل، ففي هذا المجال بالذات تحدث أحد علماء الإدارة وأحد أشهر دعاة الإدارة بالأهداف بيتر دراكر، في كتبه (ممارسة الإدارة) أن أسلوب الإدارة الفعال هو الذي يمزج جهود الأفراد في جهد متكامل وموجه ناحية الأهداف الكلية التي اشتركوا في تخطيطها ووافقوا عليها والتزموا بها، وعلى أن يسير عملهم بأعلى كفاية وبدون تضارب أو احتكاك أو ازدواج، وأن يتم ذلك على أساس عمل الفريق، وإحلال الرقابة الذاتية أثناء التنفيذ محل الرقابة الخارجية، وهناك كتابات دوجلاس ماجريجور التي توحى باستخدام الأهداف كأساس موضوعي وعادل في نظره في تقييم أداء الأفراد في المنظمة.



الشكل 01 خطوات الإدارة بالأهداف/ المصدر : عبد الفتاح ياغي الرقابة في الإدارة العامة، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2013، ص : 168

تمر عملية الإدارة بالأهداف بأربع خطوات رئيسية وهي¹ :

■ وضع تصور أو خطة مبدئية :

وفيها يتم تحديد مجالات الأداء الرئيسية مثل: مجالات الأداء الرئيسية بالنسبة للأستاذ الجامعي وهي التدريس، والبحث، إعداد الامتحانات،...، كذلك يتم تحديد الطرق والأساليب التي يمكن إستخدامها كي يتم تحقيق الأهداف الموضوعية ثم التنبؤ بالصعوبات أو المشكلات التي يمكن أن تعوق تحقيق الأهداف، وأخيرا تحديد المعايير أو المقاييس (على شكل أرقام مجردة إن أمكن) التي يمكن استخدامها لقياس النتائج المتوقعة.

■ تحديد الأهداف والوسائل والمعايير بالاشتراك بين الرئيس ومعاونيه :

بعد مناقشة التصور المبدئي بين الرئيس ومعاونيه وتبادل الآراء حول الأهداف تتم كتابة الأهداف بشكل واضح ودقيق يمكن قياسه، ثم ترتب الأهداف حسب أولوياتها وذلك وفقا لأهميتها فتظهر فيها الأهداف المهمة فالأقل أهمية، والتي تظهر في قمة الهرم بينما تظهر الأهداف العادية في قاعدة الهرم، وتتضمن هذه الخطوة كذلك تحديد ذريقة التنفيذ وتحديد المسؤوليات والواجبات لكل من الرئيس والمرؤوسين أثناء عملية التنفيذ.

■ التنفيذ والمتابعة :

تأتي هذه الخطوة وهي عملية التنفيذ حسب البرنامج الذي قد تم الاتفاق عليه بين الرئيس ومرؤوسيه، واستنادا لهذه الاتفاقية يبدأ المرؤوسون في عملية التنفيذ، وكذلك يقوم الرئيس بمتابعة سير العمل ومقارنة الجدول الزمني للخطة مع برنامج العمل التنبيه لأية مشكلات يمكن أن تعترض التنفيذ.

■ التقييم والقياس (الرقابة على الأداء)

تعتبر هذه الخطوة نهاية الدورة التي بدأت بعملية وضع التصورات الأولية للخطة، وفي هذه المرحلة يجتمع الرئيس ومعاونيه لتقييم الأداء وفقا للمقاييس التي تم الاتفاق عليها عند وضع الخطة، وهنا يقوم الرئيس ومعاونيه باستعراض النتائج المحققة ومقارنتها

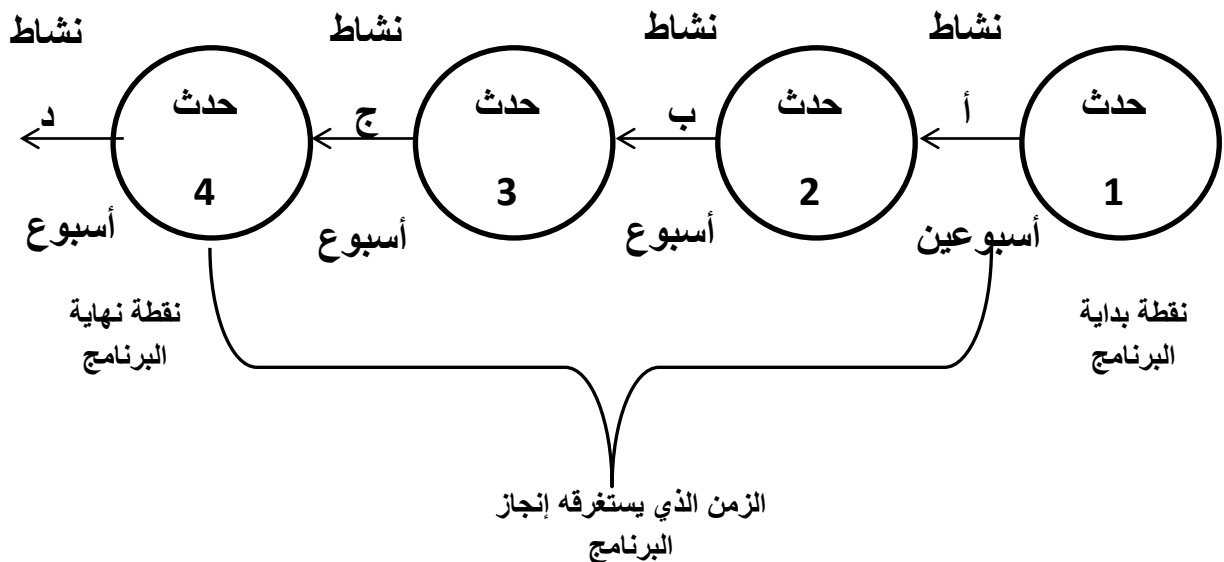
¹ - د. عبد الفتاح ياغي، المرجع السابق، ص : 169.

بالأهداف الموضوعية، وإيجاد الانحرافات- إن وجدت- ومحاولة معرفة أسبابها وطرق علاجها في المستقبل، وأخيرا يقوم الرئيس ومعاونيه بوضع خطة جديدة مبنية على الأهداف الجديدة.

• أسلوب بيرت أو أسلوب تقييم ومراجعة البرامج والمسار الحرج

يعد أسلوب بيرت أو ما يعرف بأسلوب تقييم ومراجعة البرامج - Program evaluation and review technique (PERT) وأسلوب المسار الحرج critical path method وهما من أساليب بحوث العمليات- من الأساليب البارزة والشائعة في مجال إدارة البرامج والمشروعات في القطاع العام والخاص، ويهدف أسلوب بيرت إلى تخطيط وتقييم ومراقبة البرامج بغية معرفة أفضل الطرق المؤدية إلى تحقيق أعلى كفاية ممكنة، كما يفيد أسلوب المسار الحرج في دراسة العلاقات بين الوقت والتكاليف لدى تنفيذ المشروعات والبرامج وإمكانيات التنفيذ بأقل وقت ممكن.

وأما طريقة إعداد شبكة بيرت فهي تقوم على أساس تقسيم العمل المطلوب إنجازه (البرنامج) إلى عدد من الأنشطة المستقلة التي تتم على نحو تتابعي معين إنطلاقاً من البداية إلى النهاية أو العكس.



شبكة أسلوب بيرت/المصدر : عبد الفتاح ياغي الرقابة في الإدارة العامة، دار وائل

للتنشر، ط2، عمان، الأردن، 2013، ص : 168

كما يهدف هذا الأسلوب إلى¹ :

- مساعدة الإدارة في اتباع التخطيط الفني للبرامج طويلة المدى
 - مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات فيما يتصل باحتمالات التنفيذ وبدائل الاستفادة من الموارد المادية والبشرية والإمكانات المالية المتاحة بغرض استخدامها بكفاية وفعالية.
 - إظهار الأعمال الجزئية (أو الفرعية) التي تؤثر في العمليات ككل، مما يمكن الإدارة من أن توليها عناية خاصة، وهذا بالتالي يساعد الإدارة في الكشف عن المشاكل والانحرافات والأخطاء في حينها ليتم تصحيحها في الوقت المناسب وقبل استفحالها.
 - تزويد الإدارة بتقارير دقيقة وواضحة ومستمرة عن سير العمل
 - مساعدة الإدارة في تحسين الرقابة الإدارية أثناء عملية التنفيذ
 - مساعدة الإدارة في تحديد احتمالات إنهاء المشروع (البرنامج) ككل في الوقت المحدد
- ويختلف أسلوب تقييم ومراجعة البرامج عن الأساليب التقليدية للرقابة في أن أسلوب (بيرت) يركز على رقابة الوقت (أزمة أداء الأنشطة المختلفة) ومن ثم يطبق في المواقف التي تتضمن نوعاً من عدم التأكد من متطلبات الوقت، كما أنه يتميز عن الرقابة التقليدية بأنه يسمح للإدارة بمراقبة تكاليف المشروع جنباً إلى جنب مع رقابة الوقت.

• جدول الموازنة اليومية أو جدول جانت :

من الإسهامات الرائدة في الرقابة على المشاريع أو البرامج جدول جانت (أو جدول الموازنة اليومية) الذي سمي باسم أحد رواد الإدارة الذين أسهموا في التطور الفكري الإداري وهو هنري جانت ويعتبر جدول جانت من أقدم الرسومات التوضيحية في مجال الرقابة على الإنتاج وأكثرها شيوعاً².

يتكون الجدول من محورين، المحور العمودي يمثل أداء العمل، والمحور الأفقي يمثل الوقت (الفترة الزمنية) المطلوب والمحدد لإنجاز ذلك العمل وبعبارة أخرى يبين الجدول الإنتاج في خانة مع وحدات الوقت في الخانة الأخرى، ولا نعتقد أن هناك رسماً

¹ - عبد الفتاح ياغي، المرجع السابق، ص : 173.

² - عبد الفتاح ياغي، المرجع السابق ، ص: 180.

توضيحاً أبسط من ذلك، أما الحرف Y والخط المتقطع فيدل على الوضع في آخر يوم عمل.

ويهدف جدول جانت إلى قياس نشاط العمل بطول الوقت المطلوب لأداء العمل، وبمعنى آخر فهو يستخدم لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، كما أن هذا الجدول يركز على رقابة الوقت وتبيان ما حصل فعلاً بحيث يظهر التقرير الرقابي ما إذا كان العمل يتم وفقاً لما هو مقرر أو أن هناك تأخير في العمل، أو تقدم أكثر مما هو مقرر الأمر الذي يساعد المدير في تحديد الخطوات اللازمة لتصحيح الانحرافات - إن وجدت-.

2.2.3- مجالات الرقابة

بما أن الرقابة تهدف إلى التأكد من أن العمل يسير وفقاً للخطة التي وضعتها المنظمة والتأكد من تحقيق المنظمة لرسالتها فلا بد أن تتم رقابة أداء جميع الأنشطة التي تمارسها المنظمة التي تسعى إلى تحقيق تلك الرسالة، وهي الأنشطة الإنتاجية والمالية والتسويقية وأداء الأفراد وجودة العملية... إلخ، وهي تختلف بالطبع تبعاً لنوع المنظمة، هل هي إنتاجية أم خدمية؟، وفي ما يتعلق بمجالات الرقابة فإنها تتعلق بجميع الأنشطة التي تمارسها المنظمة ومنها¹ :

أ- الرقابة المالية : تستند رقابة الأداء المالي "على تقييم الربح والعائد على الاستثمار"، والربح "هو ما تبقى من الدخل الإجمالي بعد خصم النفقات الكلية". أما العائد على الاستثمار فهو يقاس من خلال تقسيم الربح بالنسبة للموجودات أي يهدف النشاط التمويلي إلى الحصول على الأموال المطلوبة بالقدر المناسب وفي الوقت المناسب لاستخدامها بشكل فعال لتحقيق الأهداف المطلوبة.

ب- رقابة العملية الداخلية : وتهدف رقابة العمليات الداخلية إلى تحسين نوعية الإنتاج من خلال تقليل الأخطاء في الإنتاج، وتقليل حالات الأخطاء في العمل، أي تهتم رقابة العمليات الداخلية بتحسين جودة الخدمة المقدمة والجودة هي "المميزات الكلية

¹ - بلال خلف السكارنة، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار المسيرية للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص ص: 328-327.

وخصائص التي تقدم لترضي احتياجات معطاة"، وستكون الجودة هدفا لاحتياجات الزبون في الحاضر والمستقبل ويجب أن تعكس احتياجاته بشكل صحيح.

ت- رقابة رضا الزبون : وتهتم بتحسين العلاقات مع الزبون من خلال زيادة العناية وتقليل نسبة الشكاوى الزبون، وتقليل فترة الانتظار إضافة إلى تحسين العلاقات الخارجية لتحسين سمعة المنظمة مع الأطراف الخارجية التي تتعامل معها إضافة إلى سمعة المنظمة بين الناس في المجتمع.

4- خصائص نظام الرقابة الجيد

من المهم توفير الشروط الأساسية التالية في نظام الرقابة¹ :

4.4- ينبغي أن يتلائم نظام الرقابة للمستخدم مع طبيعة النشاط والاحتياجات فما هو صالح لمشروع صغير قد لا يفي باحتياجات مشروع كبير، ونظام الرقابة الذي يناسب قسم مراقبة جودة المنتجات قد لا يكون صالحا للرقابة في المخازن نظرا لاختلاف موضوع ومجال الرقابة، وداخل المشروع الواحد تختلف نظم الرقابة المستخدمة من مستوى إداري إلى مستوى آخر فنظام الرقابة الذي يستخدمه رئيس مجلس الإدارة لا يناسب احتياجات رئيس العمال... وهكذا.

2.4- أن يكشف نظام الرقابة عن الانحرافات في الوقت المناسب، والوقت المناسب هو الذي يمكن اتخاذ الإجراءات الكفيلة بالتصحيح وحين ذلك يكون لعملية الرقابة معنى وهدف، إن كشف الانحرافات بعد حدوثها فعلا وبعد أن تنتج آثارها السلبية لا يفيد كثيرا ولكن الفائدة الكبرى تتحقق حينما يتم رصد هذه الانحرافات قبل أن تنتج آثارها السلبية، ونظم الرقابة الفعالة هي التي لا تعمل فقط على كشف الانحرافات بسرعة وإنما تعتمد إلى كشف الانحرافات قبل وقوعها فعلا وبذلك يمكن تلافي الوقوع في الأخطاء أصلا.

3.4- ونظام الرقابة الجيد لا يكتفي فقط بالكشف عن الانحرافات في الوقت المناسب، ولكنه يعمل أيضا على تحديد اتجاهات تصحيح هذه الانحرافات، إن مثل هذا النظام يعتمد على وضوح الأهداف والخطط والسياسات. إن وضوح الأهداف والخطط والسياسات وإن كان يعني أن حجم الأخطاء والانحرافات أصلا سيكون في أدنى

¹ - عبد الحميد بهجت فايد، مرجع سابق، ص: 601.

الحدود فإنه في نفس الوقت يرشد بسرعة إلى القرار الخاص بالتصحيح، فالأهداف الواضحة والسياسات المحددة تحديدا قاطعا ترشد تفكير الرؤساء وتوحد الإطار العام الذي يستطيع من خلاله الرئيس اتخاذ القرارات المطلوبة للتصحيح.

4.4- أن يكون نظام الرقابة الموضوع إقتصاديا، ويكون النظام إقتصاديا بالنسبة لحجم وقيمة النشاط الذي يجري مراقبته بالنسبة للعائد الإقتصادي الذي يتحقق من عملية الرقابة، فليس هناك معنى على الإطلاق من أنفاق مبالغ ضخمة لإنشاء نظام للرقابة على مخازن لا توجد بها سلع ذات قيمة تبرر إنشاء نظام رقابة بتكلفة مرتفعة، وكذلك ليس هناك مبرر لإنفاق أموال طائلة من أجل توفير أموال زهيدة، ومن المهم العمل باستمرار على تخفيض تكلفة نظام الرقابة ويتحقق تخفيض التكلفة بوسائل متعددة أهمها : إتباع نظام الرقابة بالعوامل المحددة (الرقابة بالاستثناء)، وفي هذه الحالة يتم التركيز على مراقبة المسائل الهامة والعناصر الأساسية بدون الدخول في التفاصيل، إن الرقابة على العوامل المحددة فضلا عن أنه يخفض تكلفة العملية الرقابية فإنه يحسن فاعليتها لأنه يعني تركيز الانتباه على ما هو مهم وأساسي وعدم الانشغال بالمسائل التفصيلية التي تمتص وقت المدير إذا لم ينتبه لها.

5.4- أن يكون نظام الرقابة مرنا بمعنى أن يتسع أيضا للحالات الاستثنائية ويمكن استخدامه مع تغيير الخطط وحوادث ظروف غير متوقعة، وتتحقق المرونة من الناحية العملية إذا كان هناك بدائل موضوعة للموقف الذي يجري مراجعته فإذا لم يتحقق البديل الأساسي الموضوع في الخطة أمكن استخدام بديل آخر تبعا للموقف.¹

6.4- أن يكون نظام الرقابة سهل الفهم بالنسبة لهؤلاء الذين يقومون باستخدامه فليس هناك معنى على الإطلاق من وضع نظام رقابة معقدة في ظل عدم موائمة قدرات ومؤهلات المستوى الإداري والتخصص الوظيفي للشخص الذي سيستعمله. فليس هناك فائدة مثلا من وضع نظام للرقابة يستخدمه رئيس العمال ويبنى على استخدام

¹ - عبد الحميد بهجت فايد، مرجع سابق، ص: 603.

الأساليب الرياضية والإحصائية المعقدة، إن هذا يعني أن مثل هذا النظام لن يبقى أو سوف يكون تطبيقه رديئاً على النحو الذي يعطي نتائج سلبية وليست إيجابية.

خلاصة :

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الرقابة التنظيمية والمدارس النظرية التي تناولت هذا المفهوم، ومن المهم في الأخير الإشارة إلى أن كل مدرسة من هذه المدارس وإن أجمعت على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وأبدت إسهامها ورؤيتها لهذا العنصر المهم في المنظمة فإن كل منها قد توصلت لمبادئها ونتائجها من خلال منطلقات وأطر مرجعية مختلفة، الأمر الذي جعلها تتباين في نظرتها للرقابة التنظيمية، وهذا ما لمسناه من خلال تطرقنا لها خلال هذا الفصل.

الفصل الثالث : الرضا الوظيفي

تمهيد :

1- ماهية الرضا الوظيفي

1.1- مفهوم الرضا الوظيفي.

2.1- أهمية الرضا الوظيفي

3.1- محددات الرضا الوظيفي

2- أبعاد الرضا الوظيفي وقياسه

1.2- أبعاد الرضا الوظيفي

2.2- قياس الرضا الوظيفي

3- الاتجاهات النظرية للرضا الوظيفي

1.3- نظريات الحاجات

2.3- نظرية "العاملين" :

3.3- نظريات المقارنة

تمهيد :

يتميز الرضا الوظيفي كونه من أكثر مواضيع علم الإدارة غموضا، ذلك لأنه حالة انفعالية متعلقة بالموارد البشري يصعب فهمها، ناهيك عن قياسها بكل موضوعية، ولعل هذا الغموض أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع، فقد أجريت سنة 1976 أكثر من 3350 دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية فقط تناولت الرضا الوظيفي، فمنهم من اعتبر الرضا الوظيفي كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال كالأداء ، التغيب، دوران العمل والاتصال، وأحيانا أخرى كمتغير تابع يتأثر بالأجر والرواتب ونظام المنح والمكافآت وهيكل السلطة ونظام اتخاذ القرارات، إضافة إلى عدم اتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا الوظيفي مما أدى إلى تعدد نواحي الدراسة.

- فما هو الرضا الوظيفي وما هي آثاره؟.

- ما هي العوامل المسببة له وكيف يمكن قياسه؟

1- ماهية الرضا الوظيفي

1.1- مفهوم الرضا الوظيفي.

تأثر مفهوم الرضا الوظيفي برؤى فكرية عديدة مستمدة من التطورات في العوامل البيئية الخاصة به والمجسدة له، ولهذا تباينت أفكار الباحثين حيال صياغة تعريف محدد للرضا الوظيفي، ويعود هذا التباين إلى تعرض بعض المهتمين به وفقا لطبيعة تخصصاتهم، ومن هذه التعاريف:¹

- تعريف طلعت إبراهيم لطفي: " الرضا الوظيفي هو مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله أو وظيفته، والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد"

- تعريف فروم: " الرضا الوظيفي تجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه" 2
- تعريف ستون: " الرضا الوظيفي هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها"

- تعريف ويليام وآخرون: " الرضا الوظيفي هو الفرق بين ما ينتظره الفرد من عمله وبين الشيء الذي يجده فعلا"
- الرضا الوظيفي هو عبارة عن مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية

يلاحظ من عينة التعاريف السابقة تأكيدا على ما جاء في مقدمتي الفصل والمطلب؛ حيث اختلف الكتاب في تحديد الرضا الوظيفي، لأن البعض يعرفه من منطلق أنه إشباع لحاجات الفرد

المتوقعة من الوظيفة، ويعرفه البعض الآخر على أنه استجابة العامل العاطفية نحو عمله، كما يعرف بموقف العامل من عمله.

¹ - مناور فريخ حداد ومحمود علي الروسان، "الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة إربد الأهلية"، في مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد2، 2003، جامعة سطييف، الجزائر، ص:176.

2 - زينب الأمين علي محمد، الرضا الوظيفي للعاملين في مجال المكتبات، بحث تكميلي لنيل درجة بالكالوريوس في علوم المعلومات والمكتبات، جامعة الخرطوم، 2012، ص : 18.

2.1- أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي إحدى الموضوعات التي حظيت باهتمام علماء الموارد البشرية وعلماء الاجتماع وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هناك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين، مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع.¹

وبالتالي تعددت البحوث والدراسات في مجال علم الاجتماع التنظيم ومجال الموارد البشرية حول الرضا عن العمل، وكشفت بعض النتائج في الدراسات والبحوث أن الأفراد الراضين وظيفيا يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وأنهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديرا للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي، ويؤكد البعض على أن هناك علاقة وطيدة بين الرضا عن الحياة الشخصية والرضا عن العمل، أي بمعنى أن الراضين وظيفيا راضين عن حياتهم والعكس صحيح.²

ومن الأمور الطبيعية أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياسا لمدى فاعلية الأدوار وإذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعا فإن ذلك ينتج عنه نتائج مرغوبا فيها يمكن أن تصل إلى توقعات المنظمة عندما تقوم برفع أجور عمالها أو بتنفيذ برامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات.³

ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا الوظيفي يسهم في غياب العامل عن العمل كما يؤدي أيضا إلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه، ورغبة العاملين عن المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى، ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة

¹ - القبلان يوسف محمد، آثار التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير منشورة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981، ص ص : 18-19.

² - العتبي آدم غازي، علاقة بعض المتغيرات الشخصية بالرضا الوظيفي، دراسة مقارنة بين العمالة الوطني والعمالة الوافدة في القطاع العمومي، مجلة الإدارة العامة، العدد 76، ربيع الثاني، الكويت، 1992، ص : 92.

³ - كشروود عماد الدين، علم النفس الصناعي والتنظيم الحديث، م1، ط1، منشورات قريونس، بنغازي، ليبيا، 1995، ص : 453.

شكاوى العمال من أوضاعهم داخل العمل وتوجههم لإنشاء اتحادات عمالية، وتنظيمات غير رسمية للدفاع عن مصالحهم كما ينتج عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي.¹ وقد ذكر "ليكرت" أنه من الصعب أن يتحقق مستوى عال من الإنتاج على مدى طويل في ظل عدم الرضا الوظيفي .

وأشار "ليكرت" إلى أن الدمج بين ارتفاع مستوى الإنتاج وعدم الرضا الوظيفي في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني مستوى منتوجها ومن ثم فإنه هناك نوعا من الاتفاق بأن من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.²

3.1- محددات الرضا الوظيفي

الإنسان كما هو معلوم له الكثير من الحاجات لإشباعها تدفعه للقيام بسلوكات معينة، زيادة على بعض العوامل والمحددات التي من شأنها أن تجعل الفرد العامل راض عن عمله، بشرط توفرها، أو يكون مستاء وغير راض عن عمله إن نقصت، كما أنها تختلف من فترة إلى أخرى ومن مجتمع لآخر ومن فرد لآخر وتتمثل في :

أ- الأجر : يأتي الأجر في طليعة الاعتبارات التي توجه الفرد لاختيار الوظيفة، والاستقرار فيها ورضاه عنها، ذلك أن الأجر يعتبر المورد الرئيسي في تلبية حاجياتهم المعيشية، ومتطلباتهم الاجتماعية فالأجر إذن له اشباعات كثيرة، فهو يعطي الشعور بالأمن والارتياح، كما يرمز للمكانة الاجتماعية، كما قد ينظر إليه الفرد كرمز لتقدير وعرفان المنظمة لأهميته، بل انه في بعض الحالات قد يكون الأجر وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتيح للفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الآخرين، فضلا عن ذلك فان بعض الأفراد وخاصة ممن يشغلون الوظائف العليا قد يعتبر الأجر كرمز للنجاح والتفوق وبالتالي فالأجر له جوانب اجتماعية ومعنوية عديدة فقد

¹ - الخضراء بشير وآخرون، برنامج الإدارة والريادة والسلوك التنظيمي، ط1، جامعة القدس المفتوحة، عمان، 1995، ص: 294.

² - الحيدر عبد المحسن بن صالح وإبراهيم عمر بن طالب، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005، ص ص : 43-44.

نعتبر الرغبة الدائمة في ارتفاع الأجر ظاهرة نفسية أكثر من كونها اقتصادية، مما يؤدي في النهاية كون الأجر من العناصر الأساسية لتحقيق الرضا¹

ب- الترقية: يرى الباحث محمد حلمي أن الترقية تعني انتقال العامل من وضع وظيفي أقل إلى وضع وظيفي أكبر، وذلك بتنقله إلى وظيفة أعلى أو فئة أعلى مما يترتب عليه الكثير من المزايا الوظيفية وزيادة في الأجر والقيمة الاجتماعية.

إن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي عن العمل هو توقعات الترقية وطموحها لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل والعكس، ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية على الرضا تتوقف على مدى توقعه لها، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها مثلاً، تحقق له سعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة، والعكس فعدم حصول العامل أو الفرد كان توقعه للترقية كبيراً على الترقية يحدث لديه استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة.²

ج- نمط الإشراف : إن نمط وأسلوب وطريقة الإشراف والعلاقة القائمة بين المسؤول والعمال تعد لها دور كبير في خلق الرضا عن العمل أو عدم الرضا ، بحيث تشير البحوث والدراسات التي أجريت على أسلوب الإشراف الذي ينتهجه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف والرضا الوظيفي.

إن الدراسة التي قامت بها جامعة "متشجان" بالولايات المتحدة الأمريكية والتي أجريت بجامعة أوهايو على أسلوب ونمط الإشراف السائد بين الرئيس لولاء مرؤوسيه يتم عن طريق الاهتمامات التي يوليها المشرف لمرؤوسيه مثل :

- الاهتمام الشخصي بهم وذلك بتحسين العلاقة بينه وبين العمال
- إهتمام وتفهم المشرف بكل القضايا ومشاكل العمال، وخاصة عند صدور الأخطاء في الأداء.³

ويتوقف تأثير المشرف على المرؤوسين على العوامل التالية:¹

¹ - زويش سامية، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014، ص ص : 29-30

² - فاروق عبيد فيلة، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في المؤسسة التربوية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2005، ص ص : 262-263.

³ - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي ط2، دار النهضة العربية للطباعة النشر، لبنان، 1979، ص ص : 155-156.

- الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها
- الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم
- تفويض سلطات وحريات واسعة للمرؤوسين الذين يفضلون الاستقلال في العمل ويتمتعون بقدرات عالية.
- وبصورة عامة فإن نمط الإشراف الجيد يجب أن يراعي :
- كسب ولاء المرؤوسين
- التقييم الموضوعي لأداء المرؤوسين
- الأمانة المتعلقة بإعطاء المعلومات في العمل
- المقدرة على فهم الآخرين ومعالجة سلبياتهم
- إعطاء فرصة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات
- التنسيق في إصدار الأوامر
- الإيفاء بالوعود التي يقطعها الرئيس عن نفسه
- د- العلاقة مع الزملاء :** تتغير تأثيرات زملاء أو جماعة العمل على الرضا الوظيفي سلبا أو إيجاباً، وذلك إن كانت مصدر منفعة أو مصدر للقلق والتوتر بالنسبة إليه فعندما يكون الفرد متفاعلاً مع الأفراد الآخرين في العمل وذلك بتحقيق منافع بينه وبينهم كانت جماعة العمل مصدر الرضا للفرد عن عمله، وكلما كان هذا التفاعل يخلق توتراً لديه أو يعوق إشباعه لحاجته أو وصوله لأهدافه كلما كانت جماعة أو رفاق العمل سبباً لتذمر واستياء الفرد من عمله.²
- هـ- الظروف الفيزيائية :** إن الظروف الفيزيائية والمتمثلة في اعتدالية الحرارة والإضاءة المناسبة والتهوية الجيدة، وغيرها يمكن أن يرفع معنويات العامل، ويدفعه لزيادة الأداء، والإنتاجية ومن ثم يتمسك بعمله.³

¹ - المرجع السابق، ص : 149.

² - زويش سامية، مرجع سابق، ص : 34.

³ - حمدي ياسين، وآخرون، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الكتاب الحديث، ب.بلد، 1999، ص : 35.

2- أبعاد الرضا الوظيفي وقياسه

1.2- أبعاد الرضا الوظيفي

من خلال ما تطرقنا إليه من تعريفات ومفاهيم حول الرضا الوظيفي ومعناه والأسباب التي تؤدي إلى تحقيقه نجد أن الرضا الوظيفي يأخذ أحد البعدين التاليين¹

أ- الرضا العام : ويعرف بأنه الاتجاه العام أو الشعور العام للفرد نحو عمله أو وظيفته ككل، فإما أن يكون راضيا أو غير راض هكذا بصورة عامة ومطلقة، ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الموظف أو العامل أكثر من غيرها ولا مقدار ذلك، زيادة عن الجوانب التي لا يرضى ترضى أصلا بيد أنه يفيد في إلقاء نظرة عامة على موقف العامل تجاه عمله بصفة عامة.

ب- الرضا النوعي (الجزئي): ويشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من الجوانب على حدى، وتشمل تلك الجوانب، سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرص الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، "ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع الزملاء، وتفيد معرفة هذه الجوانب في التعرف على المصادر التي يمكن أ، تساهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيفي.

ومن هذا المنطلق تعددت الدراسات والأبحاث حول تحديد الأبعاد والعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ، غير أنها تتمحور غالبا حول الجوانب الأساسية المذكورة آنفا وتختلف من حيث تقسيمها إلى مجموعات كعوامل إجمالية أو على شكل عناصر كعوامل فرعية للرضا الوظيفي، ومن أهم هذه العوامل

2.2- قياس الرضا الوظيفي

إن معرفة الاتجاهات التي يكونها الأفراد العاملون نحو عملهم ليست بالعملية السهلة أو البسيطة، لأنه من الصعوبة بمكان أن تعرف حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة، أو أن نستنتجها بدقة من خلال سلوك الفرد، وعادة ما يعتمد قياس الرضا الوظيفي إلى حد كبير على ما يذكره الفرد، وفي الكثير من الأحيان لا يفصح بصورة صادقة عما بداخله، غير أنه يمكن حصر الأساليب المستخدمة في قياس الرضا الوظيفي في الوقت الحاضر على الأقل إلى نوعين:²

¹- فرج طريف شوقي، السلوك القيادي، والفعالية الإدارية، وائل للنشر، عمان، 2000، ص : 225.

²- زويش سامية، مرجع سابق، ص ص : 18-19.

- المقاييس الموضوعية : هذا النوع يقس الرضا الوظيفي من خلال الآثار السلوكية مثل الغياب، وترك الخدمة، فهو يغلب عليه الطابع الموضوعي، حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية ترصد السلوك فيه ، منها:¹

أ- الغياب : تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله، أو نسبة أو معدل غيابه، مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام في عمله، ولكن هناك بعض الحالات التي يكون تغيبها أو عدم حضورها بصورة متكاملة إلى العمل نتيجة لما تعانيه من التوتر النفسي والشعور بالقلق سواء داخل عملهم أو في حياتهم الخاصة.²

ومن المعروف أن القلق من المشاعر التي تمتص الطاقة عند الفرد، وتسجن النفس البشرية وتوقفها عن العمل والإبداع، والابتكار، والإنتاج، الذي يحتاج إلى صفاء الذهن وخلوه من كل آثار التوتر والقلق، وقد ينتج عن هذا الغياب انعدام الإحساس بالرضا عن العمل. ورغم أنه لا توجد طريقة متفق عليها لقياس معدل الغياب إلا أنه يمكن الاستناد إلى الطريقة التي اقترحتها وزارة العمل الأمريكية سنة 1968 تحسب معدل الغياب كآتي :

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد}}{100 \times \text{عدد أيام العما} \times \text{متوسط عدد الأفراد}}$$

متوسط عدد الأفراد العاملين : ويمثل متوسط عدد العاملين في أول الفترة وعدد العاملين في آخر الفترة.

عدد أيام العمل : تمثل عدد أيام العمل في المؤسسة دون حساب أيام العطل الأسبوعية والرسمية.

ب- ترك الخدمة :تعتبر عملية ترك الخدمة التي يبادر بها الفرد، كمؤشر لدرجة الرضا العام عن وظيفته، إذ ينظر لبقائه في الوظيفة كمؤشر يدل على مدى ارتباطه بعمله ويحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد حالات ترك الخدمة الاختياري مقسوما على العدد الإجمالي لعدد الأفراد في منتصف الفترة التي يحسب معدلها كآتي :

¹ - زويش سامية، مرجع سابق، ص ص : 18-19.

² - زويش سامية، المرجع السابق، نفس الصفحة.

عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة

معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة = $100 \times \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة}}{\text{مجموع عدد الأفراد} \times \text{منتصف الفترة}}$

مجموع عدد الأفراد $\times$ منتصف الفترة

والبيانات الخاصة بمعدلات ترك الخدمة، شأنها في ذلك شأن بيانات معدلات الغياب، تقتصر وظيفتها على التنبيه بوجود مشكلات، دون تحليل أسبابها أو وسائل علاجها.

ج- معدل الأمن والسلامة المهنية : تحسب معدلات الإصابة والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى تحسن الظروف ومدى درجة رضا الأفراد عنها، فارتفاعها يعكس حالة اللا رضا لدى الأفراد والعكس.

- **المقاييس الذاتية** : نظرا لتعدد وتنوع المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي تبعا لتعدد النظريات والتي فسرت موضوع الرضا الوظيفي¹، وهي التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل تصميم استمارة الاستقصاء والتي تتضمن قائمة أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة من أجل معرفة درجة رضاهم عن العمل، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثون مع العاملين في المنظمة ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف استخدامها.

وقد بذل الباحثون المنظرون في السلوك التنظيمي جهودا كبيرة من أجل تطوير بعض المقاييس التي تكون أكثر صدقا وثباتا وسنتعرض لأهم الطرق الرئيسية المستخدمة في قياس الرضا نذكر منها :²

أ- **المقاييس الرتبية أو الاستبيانات ذات المقاييس المقننة** : وهي من أكثر الطرق استخداما لقياس الرضا الوظيفي باستعمال قوائم الاستقصاء ومن أهم المقاييس المستعملة الآتي :

* **الاستبانة الوصفية للوظيفة (JDI)** : وتقيس مدى ومعدلات الرضا لخمس جوانب مختلفة للوظيفة وهي : الوظيفة نفسها-الأجر-فرص الترقية-الإشراف-الزملاء، وداخل كل بعد من هذه الأبعاد قائمة بكلمات أو جمل صغيرة، على العامل أو الموظف أن يحدد ما إذا كانت هذه العبارات تصف الوظيفة أم لا؟ باستخدام إجابات من نوع الإثبات أو

¹ - زويش سامية، مرجع سابق، ص : 20.

² - راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص : 170.

النفي أو عدم المعرفة، ولكل جملة أو عبارة قيمة رقمية بحسب الإجابة وفي النهاية يعطينا حاصل جمع التقديرات على الأبعاد الخمسة مستويًا الرضا الوظيفي عن كل بعد أو جانب. * **إستبانة مينيسوتا لقياس الرضا الوظيفي (MSQ)** : هو مقياس شائع الاستخدام حيث يعبر الأفراد عن مدى رضاهم من عدمه حول بعض الجوانب المتعلقة بالوظيفة مثل (الأجر، الترقية، الكفاءة، الإشراف)، و مقياس التقدير يتراوح بين راض جدا وغير راض جدا.

* **مقياس الرضا عن الأجر (PSQ)** : يهتم بالمجالات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور، مثل الرضا عن مستوى الأجر الحالي، والزيادات في الأجر، المزايا الإضافية، وإدارة نظام الأجور، ويتم الإجابة عليه في مقياس متدرج من خمسة مستويات.

ب- **أسلوب الأحداث الحرجة : طريقة هرزبرغ (HEREZBERG)** : تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤاليين للمفحوص، المراد بذلك قياس مشاعره نحو العمل وعادة ما يقدم محتوى السؤالين على النحو التالي:¹

- الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها بالسعادة في عملك خلال الستة أشهر الماضية مثلا، على أن يحدد الباحث المدة التي يريد بها بالضبط كما يطلب من المفحوص إعطاء وصف ما يحدث بدقة في كل مرة يعاوده هذا الشعور، وبالتالي يقدم الأسباب التي تسببت في وجود هذه المشاعر لديه.

- الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها باليأس الشديد في عملك خلال الستة أشهر الماضية مثلا : أي أن المدة الزمنية تحدد من طرف الباحث كما يطلب من المفحوص وصف ما حدث له بالضبط ومحاولة ذكر كل الأسباب التي جعلته يشعر بهذا الإحساس.

ج- **المقابلات الشخصية** : وهي إفصاح الفرد المفحوص عن اتجاهاته تجاه الأشياء التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاستبيان، وذلك من خلال المقابلة مع المفحوص وجها لوجه، وبالتالي التعرف على الأسباب التي تكون وراء الرضا أو عدم الرضا الوظيفي للعاملين.

¹ - زويش سامية، مرجع سابق، ص : 21.

وتكون أكثر فاعلية في المنظمات ذات الحجم الصغير، ويقوم بإعدادها والتخطيط لها مختصون في المقابلات الشخصية، غير أنها من جهة أخرى تصبح جدواها صغيرة في المنظمات الأكثر حجماً، لأن الأفراد في هذا النوع من المنظمات يخشون الإفصاح عن أمور قد تضر بمصالحهم خاصة إذا كان هناك تعارض بين أمورهم الخاصة وتوجهات ومصالح المنظمة.

3- الاتجاهات النظرية للرضا الوظيفي

1.3- نظريات الحاجات:

1.1.3- نظرية تدرج الحاجات "لأبرههام ماسلو" :

تعتبر هذه النظرية أن دوافع الفرد عبارة عن مجموعة من الحاجات تظهر بصورة متتالية وفقاً لتدرج هرمي مقسم إلى خمس مستويات حسب أهميتها وهي :¹

أ- الحاجات الفزيولوجية : وتتمثل في الحاجات الأساسية المرتبطة باستمرارية الحياة البشرية مثل : الطعام، الماء، الهواء، اللباس والتكاثر...إلخ.

ب- الحاجات الخاصة بالأمن والاستقرار : وهي الحاجات المتعلقة بتوفير الأمن والحماية الكافية للإنسان بكافة أنواعها واللازمة لبقائه واستمراره.

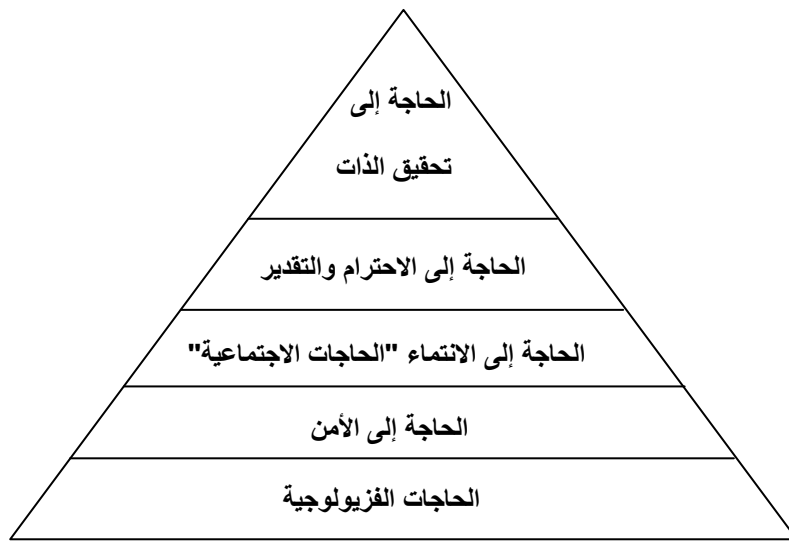
ت- حاجات الحب والانتماء : وهي الحاجات المرتبطة برغبة الفرد في الانتماء للآخرين وتقبلهم له وشعوره بالتعاطف معهم ورغبته في إقامة علاقة ودية مستمرة.

ث- حاجات الاحترام والتقدير : وهي التي تشمل على الرغبة في الشعور بالأهمية والقدرة على الإنجاز والمكانة والاستقلالية وكذلك إحترام الآخرين وتقديرهم.

ج- حاجات تحقيق الذات : وهي الحاجات الخاصة برغبات الأفراد والتي لا شك تعني تعزيز شعوره ورغبته في الإنجاز لتحقيق الطموحات التي يسعى إليها ورسالته في الإنجاز.

هرم الحاجات لماسلو

¹ - فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين "من منظور الخدمة الاجتماعية" دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2011، ص : 46.



المصدر : سامية زويش "رسالة ماستر"

وتؤكد دراسات ماسلو أن الإحساس بالرضا لا يمكن تحقيقه دون الاهتمام بحاجاتهم، لذا لابد من دراسة الحاجات وتحديد أهميتها لتحقيق الرضا الذي له دور كبير في زيادة فعالية اداء الأفراد والمؤسسات وهذا من خلال تحفيز العاملين وإشعارهم بالأمن والاستقرار من خلال إشباع حاجاتهم¹

2.1.3- نظرية الحاجات "ألدنفر" :

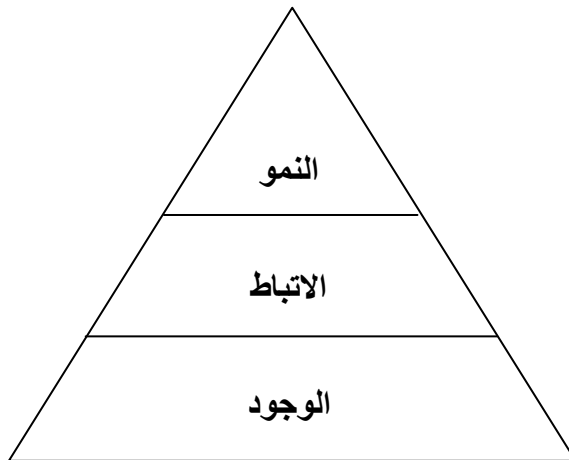
أبرز ألدنفر تصنيفه للحاجات على شكل هرم يشبه إلى حد كبير هرم الحاجات عند ماسلو غير أن هذا الهرم يحتوي ثلاث أنواع من الحاجات فقط.²

أ- حاجات البقاء : وهي تمثل الحاجات الفزيولوجية عند ماسلو

ب- حاجات الارتباط : وتعبر عن درجة الارتباط الفرد بالبيئة المحيطة وتمثل حاجات الانتماء والحاجات الاجتماعية وجزء من الحاجة إلى التقدير.

ت- حاجات النمو : وتعبر عن سعي الفرد إلى تطوير قدراته ومؤهلاته وتمثل جزء من الحاجة إلى التقدير والاحترام، وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو.

شكل : هرم الحاجات عند ألدنفر



¹ - زويش سامية، مرجع سابق، ص : 07.

² - محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص : 133.

يتضح لنا من خلال النظريتين السابقتين أنه توجد علاقة بين نظرية "ماسلو" و "ألدفر" فنجد أن حاجات البقاء عند ألدفر تقابلها الحاجات الفزيولوجية والأمن عند "ماسلو"، كذلك أن حاجات الانتماء عند "ألدفر" تقابلها حاجات احترام الذات والحاجات الاجتماعية عند "ماسلو"، ومن خلال هذه النظرية نستطيع أن نقول أنها تفسر حاجات البقاء لدى العمالة المؤقتة بالوظيفة الآمنة غير محددة المدة أو غير مرتبطة بعقود العمل حتى لا يحدث تعسف من قبل صاحب العمل أو الإدارة، زيادة على محاولة إيجاد علاقات اجتماعية متينة بين الزملاء والرؤساء، أما حاجات النمو فتتمثل في الترقية، ونوع العمل الذي يتناسب مع مؤهلاتهم وهذا في الغالب لم يوفر أو يطبق على العمالة المؤقتة مثل إصدار تشريعات تؤكد على التعيين ببقية زملائهم بشروط محددة¹.

3.1.3- نظرية الحاجات الثلاثية "حاجات الإنجاز لماكلياند" :

يرى ماكلياند أن الإنسان له ثلاث حاجات رئيسية يسعى دائما إلى إشباعها وتمثل الدافع والمحرك لمختلف مواقف وسلوكيات العاملين في المنظمة وهي:²

أ- الحاجة إلى الإنجاز : وهي الحاجة إلى أن يبذل الإنسان جهدا بغرض تحقيق إنجازات معينة يسعى إلى الوصول إليها.

ب- الحاجة إلى القوة : وهي الحاجة إلى أن يكون للإنسان سلطة معينة والتي يريد من خلالها أن يكون مؤثرا في محيطه.

ت- الحاجة إلى الصداقة والانتماء : إذ أن الأفراد الذين يتميزون بحاجة ورغبة قوية للانتماء يتولد لديهم شعور بالبهجة والسرور عندما يعرفون أنهم محبوبين من الآخرين، والعكس صحيح فعندما يرون بانهم غير محبوبين يشعرون ذلك بالألم والإحباط.

2.3- نظرية "العاملين" :

قدم فريديريك هرزبرج سنة 1959 نظرية ذات العاملين، وكانت هذه النظرية موضوع اهتمام الكثير من الباحثين، غير أنه قبل ظهور هذه النظرية كان النظر إلى الرضا الوظيفي بصورة عامة باعتباره ذو بعد واحد فقط أي أن العوامل التي ينتج عنها الرضا

¹ -فايزة محمد رجب بهنسي، مرجع سابق، ص : 54.

² - المرجع نفسه، ص : 51.

الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي¹ ، حيث قام هرزبرج بتطوير نظرية اسمها "نظرية العاملين" إستطاع من خلالها أن يميز بين مجموعتين من العوامل، عوامل مرتبطة بالعمل نفسه أو بالوظيفة، وأخرى مرتبطة بالمحيط وهي كالاتي²:

أ- **المجموعة الأولى** : وهي العوامل المرتبطة بالوظيفة أو ما يطلق عليها العوامل الدافعة، وهي العوامل التي تزود الفرد بالدافعية مما يؤدي إلى رضاه الوظيفي، حيث أنها تشبه الحاجات في المستويات العليا لهرم ماسلو وترتبط بمحتوى العمل أو بالوظيفة :

- القدرة على إنجاز العمل

- وضوح مسؤولية الفرد عن عمله وعن عمل الآخرين

- الحصول على تقدير واحترام الآخرين

- فرص الترقية والتقدم في العمل

- أداء عمل ذو قيمة وأهمية للمنظمة.

ب- **المجموعة الثانية** : وهي العوامل المرتبطة بمحيط العمل أو ما يطلق عليه العوامل الوقائية، والتي يمثل توفرها منع لحالة عدم الرضا، ونقص الحماس في العمل، غير أنه وفي نفس الوقت لا يعني توفرها بالضرورة حصول حالة عدم الرضا.

- ظروف العمل المادية

- العلاقة بين الفرد والرؤساء

- العلاقة بين الفرد وزملائه

- نمط القيادة والإشراف وسياسات المنظمة وأساليب إدارتها، حيث لاقت هذه النظرية قبولا كبيرا لدى الباحثين، والمنظمات على حد سواء، خصوصا اهتمامها بتصميم وإعادة تصميم الوظائف (الأثر الوظيفي).

غير أنها تعرضت أيضا لعدد من الانتقادات أهمها :³

¹ - زويش سامية، مرجع سابق، ص : 11.

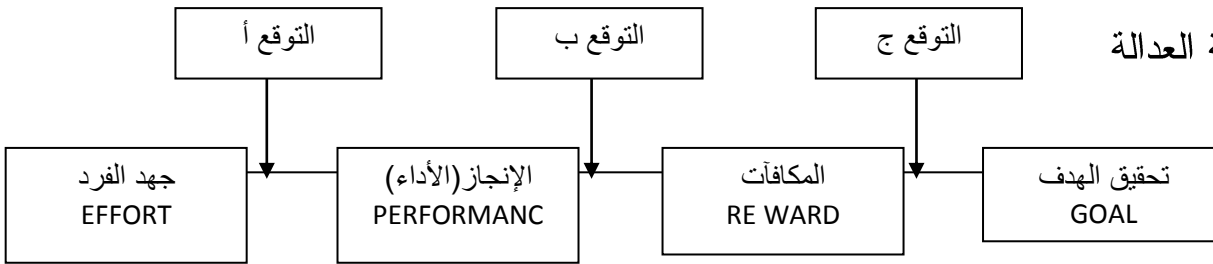
² - صادق محمد عفيفي وآخرون، افدارة في مشروعات الأعمال، دار الكتاب، الكويت، 1981، ص : 294.

³ - صادق محمد عفيفي وآخرون، المرجع السابق، نفس الصفحة.

- التشكيك في قدرتها على الوصول إلى نفس النتائج في حالة ما إذا استبدلت الأساليب التي اعتمدها هرزبرج.
- أظهرت بعض الدراسات أن هناك عوامل وقائية تؤدي إلى الرضا مثل الأجر، وبعض العوامل التي تؤدي على عدم الرضا.
- هذه الدراسة لم تعمل على قياس درجات الرضا وعدم الرضا وإنما قاستها بطريقة كيفية.

3.3- نظريات المقارنة

1- نظرية العدالة



إذ تشير النظرية إلى العلاقات التالية :

- أ- هناك علاقة بين الجهود المبذولة والإنجاز المراد تحقيقه
 - ب- هناك علاقة بين الإنجاز المراد تحقيقه والعوائد المتحققة من خلالها.
 - ج- هناك علاقة بين المكافأة المراد إعطائها للفرد وبين تحقيق الأهداف المراد إنجازها
- لذا فإن نظرية التوقع تؤكد على هذه العلاقات وطبيعة ترابطها لتحقيق أهداف المنظمة

خلاصة الفصل :

لقد تعرفنا في هذا الفصل عن الرضا الوظيفي وكذلك أبعاده من خلال الآثار المترتبة عنه ، فالغياب، دوران العمل، التمارض، الإصابات وغيرها كنتائج سلبية لعدم الرضا وارتفاع الأداء، الولاء التنظيمي، الصحة كنتائج إيجابية تؤكد هذه الأهمية، أما عن عملية قياس درجة الرضا فتبين أنها عملية غير مستحيلة على اعتبار أن المتغيرات الكيفية يمكن قياسها بشيء من الدقة - مع بقاء بعض التقريب- عن طريق المقاييس الموضوعية أو الذاتية.

الفصل الرابع : الإطار الميداني للدراسة

تمهيد

- 1- لمحة تعريفية بالمؤسسة موضوع الدراسة
- 2- مهامها
- 3- مجالات الدراسة
- 4- تحليل البيانات الشخصية
- 5- تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى
- 6- تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية
- 7- تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثالثة
- 8- نتائج العامة للدراسة
- 9- الخاتمة

تمهيد :

لا تقل مرحلة تحليل البيانات الميدانية وتفسيرها أهمية عن بقية مراحل البحث الاجتماعي الأخرى، حيث يحاول الباحث أثباتها ربط الحقائق المتوصل إليها بالإطار النظري وتحديد مدى مطابقتها للواقع الاجتماعي، أو مخالفته له، وذلك بتحليل البيانات وتفسيرها للإجابة على التساؤلات التي أثرت في الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات من عدمها والتي تدور حول الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لنخلص في الأخير إلى النتائج العامة.

ولكن قبل ذلك سنتطرق إلى التعريف بالمؤسسة وكذا مجالات الدراسة وتحديد خصائص العينة من خلال تحليل وتفسير البيانات الأولية.

1-لمحة تعريفية بالمؤسسة موضوع الدراسة :

مديرية التربية لولاية الوادي هي إحدى المؤسسات التابعة للقطاع العام، وقد انطلقت في نشاطها منذ بداية الموسم الدراسي 1984/1985 والكائن مقرها بحي 08 ماي 1945، وتمارس نشاطها على مستوى جميع دوائر وبلديات الولاية.

2-مهامها :

يحدد المرسوم التنفيذي رقم 174/90 المؤرخ في 16 ذو القعدة عام 1410 الموافق لـ 09 جوان 1990 كفايات تنظيم مصالح مديرية التربية.

تتولى مديرية التربية الموضوعات تحت سلطة وزير التربية المهام التالية :

- تنشيط مجموع النشاطات التربوية في مجال التعليم الأساسي والثانوي والتكوين على مستوى قطاع التربية وتنسيقها ومتابعتها
- السهر بالاتصال مع الهياكل والهيئات المعنية على توفير الشروط التي تمكن من الأداء العادي للأنشطة المدرسية والموازية للمدرسة والسير الحسن لمؤسسات التربية والتكوين التابعة للقطاع.

وتكلف بهذه الصفة في إطار التنظيم الجاري به العمل على الخصوص بما يلي :

- إعداد الخريطة المدرسية لمختلف مراحل التعليم والقيام بتحديثها بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية.
- جمع الإحصائيات المدرسية ومعالجتها وتحليلها والقيام بكل العمليات لتقدير احتياجات الولاية في ميدان التربية.
- السهر على التنظيم والمتابعة والمراقبة التربوية لمؤسسات التربية والتكوين الموضوعة تحت وصاية وزير التربية.
- السهر على تطبيق برامج التعليم واحترام التنظيم المدرسي
- تنظيم الامتحانات والمسابقات التابعة للقطاع ومتابعتها بالاتصال مع الهياكل والهيئات المؤهلة وتسليم البراءات والشهادات المتعلقة بالامتحانات والمسابقات المذكورة في إطار التنظيم الجاري به العمل.
- تنظيم عمليات التوجيه والتقييم المدرسي وتنفيذها
- تنفيذ عمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم
- تنظيم نشاط أسلاك التفتيش وتنفيذه بالاتصال مع المصالح والأجهزة المعنية.
- ترقية الأنشطة التربوية والثقافية والرياضية في المؤسسات المدرسية بالاتصال مع القطاعات والأجهزة والجمعيات المعنية.
- السهر على مقاييس حفظ الصحة والأمن في مؤسسات التربية والتكوين التابعة للقطاع.

3-مجالات الدراسة :

3-1 - المجال المكاني :

أجريت الدراسة الميدانية بمديرية التربية لولاية الوادي وقد شملت هذه الدراسة مقر مديرية التربية لولاية الوادي .

3-2 - المجال الزمني :

ويقصد بالمجال الزمني هو الوقت التي استغرقه إجراء هذه الدراسة الميدانية بمؤسسة مديرية التربية لولاية الوادي أين تم فيه زيارة المؤسسة عبر مرحلتين :

- المرحلة الأولى : عبارة عن جولات استطلاعية ابتداء من 05 وإلى غاية 12 فيفري 2017، اين تمت الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية، التمكن من الحصول على بعض المعلومات الكافية عن كل ما يخص المؤسسة.
- المرحلة الثانية : وقد استمرت من 05 إلى 19 مارس 2017 أين تم توزيع الاستبيان في شكله النهائي.

3-3- المجال البشري :

يتمثل المجال البشري في عينة الدراسة الأساسية، وتتكون هذه العينة من 69 موظف وموظفة يعملون بمؤسسة مديرية التربية بالوادي، تم اختيارهم بالطريقة القصدية وتم توزيع عليهم الاستبيان وتركت لديهم حوالي 05 أيام وذلك للإجابة على بنود الاستبيان بكل حرية وإتاحة الفرصة لهم.

وتم جمع 60 استبيان من أصل 69، ولم يسترجع 08، وتم رفض استبيان واحد لأنه كان ناقصا للإجابة في بعض بنوده، وعليها تحصلنا على 60 استبيان، أي بمعدل 30% من مجتمع الدراسة الذي عدده 200 موظف .

لقد قمنا بربط المتغيرات ببعضها وذلك من خلال ربط المؤشرات التي تتضمنها المتغيرات، وهذه الارتباطات التي قمنا بتقديمها في شكل جداول ارتباطية لها خلفية إمبريقية مبنية على جولاتنا الاستطلاعية التي قمنا بها في ميدان الدراسة حيث حاولنا من خلالها إيجاد العلاقة بين مؤشرات المتغير المستقل (الرقابة التنظيمية) ومؤشرات المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

4- تحليل البيانات الشخصية:

الجدول 01/ يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرارات	النسبة
أقل من 30 سنة	4	6,67%
من 30 إلى 40 سنة	18	30,00%
من 40 إلى 50 سنة	33	55,00%
أكثر من 50 سنة	5	8,33%
المجموع	60	100,00%

نلاحظ من خلال القراءة الإحصائية للجدول، أن غالبية المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين (40 إلى 50 سنة) وذلك بنسبة 55% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى.

وهذا يدل على تواجد عنصر الكهول المتواجد بصورة معتبرة في مؤسستنا محل الدراسة وهذا يرجع إلى طبيعة إدارة مديرية التربية والتي تستعين بالفئات أكثر خبرة وهم من المناصب البيداغوجية (معلمين وأساتذة)، لتوجيه الإدارة نحو الهدف المنشود.

ثم تليها الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) أي بنسبة 30% وهي أيضا نسبة معتبرة، ومرد تواجد هذه الفئة بهذه النسبة هو توجه الدولة نحو توظيف الشباب.

الجدول 02/ يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة
ذكر	46	76,67%
أنثى	14	23,33%
المجموع	60	100,00%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين من الذكور وهو ما يمثل نسبة 76.67 % وهي نسبة معبرة إذا قورنت بنسبة الإناث والتي تمثل نسبة 23.33%.

وهذا يدل على أن مجتمع البحث مجتمع ذكوري والعنصر النسوي قليل بمديرية التربية بالوادي، وهذا راجع إلى كون بعض المصالح لها خصوصية حيث تعمل حتى ساعات متأخرة بعد الدوام وخاصة مسيري المكاتب، ورؤساء المكاتب، في حين نجد أن عنصر الإناث متواجد بكثرة في منصب عون إدارة والذي غالبا ما ينتهي عمله مع الدوام.¹

الجدول 03/ يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية بالمؤسسة

الأقدمية	التكرارات	النسبة
أقل من 05 سنوات	23	38,33%
من 10 إلى 15 سنة	8	13,33%
من 05 إلى 10 سنوات	8	13,33%
أكثر من 15 سنة	21	35,00%
المجموع	60	100,00%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة السائدة هي تلك التي تتحصر مدة خدمتها في المؤسسة في فئة (أقل من خمس سنوات) والتي عدد أفرادها 23 فردا من مجموع أفراد العينة أي ما نسبته 38.33% ثم تلتها فئة (أكثر من 15 سنة خدمة) بعدد 21 فردا أي ما نسبته 35.33% ثم تأتي الفئتين الأخيرتين (من 10 إلى 15 سنة) و(من 05 إلى 10 سنوات) بتعداد 08 أفراد لكل منهما وبنسبة 13.33% لكلا الفئتين.

¹ - معلومة اتقيناها من عند مدير الموارد البشرية.

5- تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى :

توجد علاقة بين الرقابة التنظيمية والرضا عن الإدارة

لقد تم الربط بين المؤشرات الدالة عن الرضا عن الإدارة مثل (سماع اقتراحات الموظفين، وضوح التعليمات، وتفهم ظروف العاملين....) وبين المؤشرات الدالة عن نوعية الرقابة التنظيمية المسلطة على الموظفين على اعتبار أن هذا الربط يمكننا من اختبار صحة الفرضية.

الجدول 04 /يبين العلاقة بين تلقي الأوامر من رئيس واحد والشعور بأن التعليمات التي تصدر عن الإدارة واضحة .

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		الشعور بأن تلقي الأوامر من رئيس واحد تعليمات الإدارة وضحة
100%	36	-	-	47,22%	17	52,78%	19	دائما
100%	20	10,00%	2	40,00%	8	50,00%	10	أحيانا
100%	4	25,00%	1	75,00%	3	-	-	أبدا
100%	60	5,00%	3	46,67%	28	48,33%	29	المجموع

من خلال الاتجاه العام للجدول أعلاه نلاحظ أن 48,33% من المبحوثين يعتقدون أن التعليمات التي تصدر عن الإدارة واضحة، ويدعم هذا الاتجاه ما نسبته 52.78% من حجم العينة الذين يؤكدون دائما بأنهم يتلقون الأوامر من رئيس واحد في المقابل نرى أن نسبة 05% يرفضون أن تكون التعليمات التي تصدر عن الإدارة واضحة وتدعمها نسبة 25% من الذين يرفضون أنهم يتلقون الأوامر من رئيس واحد.

التفسير السوسيولوجي :

إن تلقي العمال والموظفين التعليمات من رئيس واحد يؤدي إلى قوة الاتصال بين المسؤول والمرؤوسين وهذا ما ذهبت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية مع تجارب "إلتون مايو" في مصانع الهاورثون فقد ركزت على ضرورة خلق إتصال فعال بين مستويات المنظمة المختلفة لتبادل المعلومات، و هذا من خلال مشاركة العاملين و إتباع الأسلوب

الديمقراطي¹ ومعنى هذا أن الرقابة داخل المنظمة لا تكون صارمة و لا لصيقة، الأمر الذي يجعل الرسائل مفهومة وغير مشوشة بين المسؤول والمرؤوسين وهذا ما شهدناه من خلال زيارتنا الاستطلاعية لمقر مديرية التربية بالوادي.

الجدول 05 /يبين العلاقة بين مساهمة العمال في اتخاذ القرارات التي تعنيهم وبين حرص الإدارة على سماع مقترحات الموظفين.

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		مساهمة العمال في وضع القرارات /تسمع الإدارة مقترحات العمال
100%	7	14,29%	1	42,86%	3	42,86%	3	دائما
100%	41	7,32%	3	68,29%	28	24,39%	10	أحيانا
100%	12	33,33%	4	41,67%	5	25,00%	3	أبدا
100%	60	13,33%	8	60,00%	36	26,67%	16	المجموع

من خلال الاتجاه العام للجدول أعلاه تظهر نسبة 60% منهم يرون بأنه ليس بصورة دائمة بل أحيانا فقط تحرص الإدارة على سماع مقترحات الموظفين، ويدعم هذا الاتجاه ما نسبته 68.29% ممن يرون بأنهم أحيانا فقط يساهمون في وضع القرارات التي تعنيهم، في حين ينفي نسبة 13.33% منهم أن تكون الإدارة حريصة على سماع مقترحاتهم، وهي نسبة قليلة مقارنة بالنسب الأخرى ومما يدعمها هو نسبة 33.33% منهم ينفون بأن العمال يساهمون في وضع القرارات التي تعنيهم

التفسير السوسيولوجي :

إن النمط الإداري السائد في المؤسسة له دور كبير في رضا العاملين وقد اثبتت الدراسات ومنها التي قامت بها جامعة ميتشجن أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تعنيهم والحفاظ على علاقات جيدة معهم يلعب دورا كبيرا في رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم وبالتالي زيادة الفعالية وتحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما يتفق مع جوهر الرقابة التنظيمية لدى حركة العلاقات الإنسانية والذي يتضمن إشراك العمال في اتخاذ

¹انظر الفصل الثاني، الرقابة التنظيمية ، ص : 38.

القرارات وإشباع الحاجات المعنوية والاعترافات بسلطة التنظيم غير رسمي وفتح قنوات الاتصال بين الإدارة والمرؤوسين وتوسيع نطاق الإشراف والعلاقات الإنسانية¹.

الجدول 06 / يبين العلاقة بين الشعور بأن هناك رقابة مسلطة على الموظف أثناء عمله وبين التعرض لنقد الرؤساء له في العمل عند حدوث أخطاء

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		الشعور بوجود رقابة مسلطة
								التعرض للانتقاد عن حدوث خطأ بسيط
100%	14	14,29%	2	64,29%	9	21,43%	3	دائما
100%	24	33,33%	8	66,67%	16	-	-	أحيانا
100%	22	36,36%	8	45,45%	10	18,18%	4	أبدا
100%	60	30,00%	18	58,33%	35	11,67%	7	المجموع

من خلال الاتجاه العام للجدول أعلاه يتبين أن غالبية المبحوثين يعتقدون أنهم أحيانا يتعرضون لنقد رؤسائهم عند حدوث أخطاء بسيطة وهذه النسبة تقدر ب 58.33% ومما يدعم هذه النسبة هو نسبة المبحوثين الذين يعتقدون أحيانا أن هناك رقابة مسلطة عليهم أثناء آدائهم لمهامهم وهذه النسبة تقدر ب 66.67%، بينما نجد نسبة 30% ينفون بأنهم تعرضوا لنقد رؤسائهم في العمل ومما يدعم هذا التوجه هو نسبة 36% من المبحوثين الذين يرفضون بصورة مطلقة وجود رقابة مسلطة عليهم من طرف المشرفين أثناء العمل.

التفسير السوسيولوجي :

من خلال الاتجاه العام للجدول أعلاه نرى بأنه هناك إضطراب في نظرة العامل إلى الرقابة وذلك ناتج عن تغير في سلوكيات المسؤول في حد ذاته فأحيانا الرقابة تكون صارمة وتكون عادية أحيانا أخرى لذلك ينتج هذا الإضطراب في نظرة المستخدمين.

¹ انظر الفصل الثالث، الرضا الوظيفي، ص: 59.

أنظر الجدول اللاحق (كلما قلت الصرامة في الإشراف قل تفويض السلطة) وهذا نظرا لوجود مسؤوليات حساسة فوضها المسؤول للموظفين وبالتالي يكثر من الصرامة والرقابة عليها والحرص على أن تكون وفق ما يريده بصورة مضبوطة.

الجدول رقم 07 / يبين العلاقة بين صرامة المشرف في تطبيق القوانين وتفويض بعض صلاحياته للموظفين لاتخاذ قرارات متعلقة بالعمل

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		صرامة المشرف في القوانين يفوضني رئيسي لاتخاذ قرارات متعلقة بالعمل
100%	27	25,93%	7	70,37%	19	3,70%	1	دائما
100%	29	34,48%	10	62,07%	18	3,45%	1	أحيانا
100%	4	75,00%	3	25,00%	1	-	-	أبدا
100%	60	33,33%	20	63,33%	38	3,33%	2	المجموع

إن ما لاحظناه بشكل عام من خلال الاتجاه العام للجدول أعلاه هو أن ما نسبته 63.33% يرون بأنه أحيانا يفوضهم الرئيس لاتخاذ قرارات متعلقة بالعمل ومما يدعم هذا الاتجاه هو نسبة 62.07% الذين يرون أنه أحيانا يكون المشرف صارما في تطبيق القوانين في ما جاءت نسبة الذين يرون بأن رئيسهم لا يفوضهم لاتخاذ قرارات متعلقة بالعمل تقدر ب 33.33% ومما يدعم هذا الاتجاه هو نسبة 75% الذين ينفون نفيا قاطعا بأن المشرف صارم في تطبيق القوانين، كما عبّر ما نسبته 3.33% من المبحوثين على أنه دائما يفوضهم الرئيس لاتخاذ قرارات متعلقة بالعمل ومما يدعم هذا الاتجاه هو نسبة 3.70% ممن يرون أن المشرف صارم في تطبيق القوانين.

التفسير السوسيولوجي :

بما أن الإشراف الفعال هو احد محددات الرضا الوظيفي لذلك كان من الضروري على المشرف بناء علاقات فعالة بينه وبين العاملين، مما يجعل الثقة بينه وبين المستخدمين كبيرة إلى حدّ ما، كون العلاقة ليست مبنية على منطق صداقة بل منطق عقلاني تنظيمي الأمر الذي يمكنه من تفويض بعض صلاحياته، وهذا ما يراه "فيليب

سلزنيك¹ عند دراسته للتنظيمات حيث أشار إلى أن نجاح أي نظام بيروقراطي يجب أن يتنازل المسؤول عن جزء من حرية التصرف واتخاذ القرارات للوحدات التنظيمية، ويرى بأنه يجب أن تشارك فئات واسعة من المستخدمين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، وأن تحمل المسؤولية عن طريق تقاسمها يؤدي إلى خلق جو من الديمقراطية التنظيمية بين أعضاء التنظيم.

الجدول رقم 08 / يبين العلاقة بين متغير القرارات التي تصدر عن الإدارة واضحة وبين تفهم الإدارة الظروف الفردية للعاملين

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		وضوح القرارات التي تصدر من الإدارة
								تفهم الإدارة الظروف الفردية للعاملين
100%	39	10,26%	4	48,72%	19	41,03%	16	دائما
100%	21	4,76%	1	76,19%	16	19,05%	4	أحيانا
100%	60	8,33%	5	58,33%	35	33,33%	20	المجموع

يبين الاتجاه العام للجدول أعلاه أن ما نسبته 58.33% من المبحوثين يرون أنه أحيانا تفهم الإدارة الظروف الفردية للعاملين ومما يدعم هذا الاتجاه نسبة 76.19% من المبحوثين الذين يرون هم أيضا أنهم أحيانا تكون القرارات التي تصدر عن الإدارة واضحة .

بينما يؤكد نسبة 33.33% من المبحوثين على أن الإدارة تفهم الظروف الفردية للعاملين وما يدعم هذه النسبة هو أن نسبة 41.03% من المبحوثين يؤكدون على أن القرارات التي تصدر عن المنظمة واضحة.

التفسير السوسيولوجي :

من خلال عرض النتائج يمكننا القول أنه عندما تكون هناك قوة اتصال بين العامل والإدارة في المنظمة تكون الإدارة على اطلاع بالظروف الفردية للعاملين، حيث تكون

¹ انظر الفصل الثاني، الرقابة التنظيمية ص : 37.

القرارات التي تصدر عن الإدارة متفهمة للظروف الفردية للعمال فإن هذا يزيد من رضاهم عن العمل وهذا ما نادى به مدرسة العلاقات الإنسانية.

لكنه من الملاحظ أن السواد الأعظم من أفراد عينتنا لديهم اضطراب في سلوكهم نحو الإدارة، وهذا راجع لكون أكثر نسبة مضطربة في رؤيتها للقرارات التي تصدر عن الإدارة، فمن خلال ما تحصلنا عليه تظهر تارة واضحة وتارة أخرى غير واضحة وهذا هو سبب الاضطراب في سلوك العاملين تجاه الإدارة.

الجدول 09/يبين العلاقة بين مساعدة المسؤول على حل مشكلات العاملين خارج العمل وبين استطاعة الإدارة على حل مشكلات العاملين

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		مساعدة المسؤول للعامل على حل المشكلات الاجتماعية
100%	4	-	-	75,00%	3	25,00%	1	دائما
100%	29	3,45%	1	79,31%	23	17,24%	5	أحيانا
100%	27	14,81%	4	62,96%	17	22,22%	6	أبدا
100%	60	8,33%	5	71,67%	43	20,00%	12	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه تبين لنا أن نسبة 71.67% من المبحوثين يرون بأن الإدارة أحيانا تستطيع حل مشكلات العاملين ومما يزيد من صدق هذه النسبة هو ما نسبته 79.31% من أفراد العينة يرون أيضا بأنه أحيانا يساعدهم المسؤول على حل مشكلاتهم الخارجية، في ما ذهبت نسبة 8.33% إلى نفي أن الإدارة يمكنها حل مشكلات العاملين، ومما يدعم هذه النسبة هو مانسبته 14.81% من المبحوثين الذين ينفون مساعدة المسؤول لهم على حل المشكلات الاجتماعية.

التفسير السوسيولوجي :

من خلال القراءة الإحصائية للجدول، تبين لنا بأنه هناك إضطراب في نظرة العاملين وسلوكهم تجاه الإدارة وهذا ما عبّر عنه غالبية أفراد العينة خاصة بالنسبة لمسألة

مساعدة المسؤول لهم على حل المشكلات الاجتماعية، وكذلك قدرة الإدارة على حل هاته المشكلات، وهذا الاضطراب يجعل العاملين عموما غير واثقين في قدرة الإدارة على تلبية احتياجاتهم النفسية والاجتماعية، بالإضافة إلى مجموعة أخرى من العاملين الذين ينفون أصلا أن الإدارة أو المسؤول يقدمون لهم مساعدة من هذا النوع، الأمر الذي يجعلهم يملكون درجة من عدم الرضا عن وضعهم داخل العمل بسبب تراكم المشكلات الاجتماعية وعدم وجود مساعدة إدارية وهذا يعكس طبيعة العلاقات الإنسانية في المنظمة.

مناقشة الفرضية الأولى :

إن النتائج المتحصل عليها والتي تعبر عن توجد علاقة بين الرقابة التنظيمية والرضا عن الإدارة يمكن أن نترجمها من خلال النسب التالي :

48% من المبحوثين يعتقدون أن التعليمات التي تصدر عن الإدارة واضحة كما يرى 60% منهم بأنه أحيانا تحرص الإدارة على سماع مقترحات الموظفين وأن ما نسبته 63.33% يرون بأنه أحيانا يفوضهم الرئيس لاتخاذ قرارات متعلقة بالعمل ، بينما يؤكد نسبة 33.33% من المبحوثين على أن الإدارة تتفهم الظروف الفردية للعاملين وما يدعم هذه النسبة هو أن نسبة 41.03% من المبحوثين يؤكدون على أن القرارات التي تصدر عن المنظمة واضحة كما يرى 71.67% من المبحوثين يرون بأن الإدارة أحيانا تستطيع حل مشكلات العاملين ومما يزيد من صدق هذه النسبة هو ما نسبته 79.31% من افراد العينة الذين يرون أيضا بانه أحيانا يساعدهم المسؤول على حل مشكلاتهم الخارجية.

من خلال ما تحصلنا عليه من نتائج خاصة بالفرضية الأولى والتي حاولنا من خلالها معرفة العلاقة بين الرقابة التنظيمية والرضا عن الإدارة، تبين لنا من خلال الجداول الإحصائية الخاصة بمؤشرات المتغيرين كل من "الرقابة التنظيمية" و"الرضا عن الإدارة"، أن النمط الإداري السائد في مديرية التربية له دور كبير في رضا العاملين وأن حرص الإدارة على سماع مقترحات الموظفين والحفاظ على علاقات جيدة معهم كذلك يلعب دورا كبيرا في رفع مستوى الرضا الوظيفي، كما يوجد نوع من تفويض السلطة وهذا ما يتوافق مع جاء به "فيليب سنزليك" عند دراسته للتنظيمات ولكن هناك اضطراب في سلوك العاملين تجاه الرقابة في المؤسسة، غير أنه على الرغم من ذلك فإنه توجد

علاقات إنسانية وإجتماعية بين العاملين والإدارة، كما لاحظنا من خلال الاتجاه العام أيضا للإحصائيات أن مديرية التربية بالوادي تتمتع بدرجة قوية من الاتصال وهذا ما أقر به المستخدمون هناك حيث عبروا عن أن ما يصدر من الإدارة من قرارات واضحة وما أكد ذلك أنهم يتلقون أوامرهم وتعليماتهم من رئيس واحد، بالإضافة إلى نوعية الرقابة والتي تتماشى مع جوهر مدرسة العلاقات الإنسانية والتي تعتمد على بناء علاقات إجتماعية بين العاملين والإدارة وفتح قنوات اتصال وإشراك التنظيمات غير الرسمية في اتخاذ القرار ومعالجة المشكلات الإجتماعية للعاملين.

وبناء على هذه النتائج نستنتج صحة الفرضية الأولى ويمكننا القول أنه :

- توجد علاقة بين الرقابة التنظيمية والرضا عن الإدارة

6-تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية :

توجد علاقة بين الرقابة التنظيمية والرضا عن الوظيفة

لقد تم الربط بين المؤشرات الدالة على الرقابة التنظيمية مثل (مساعدة المسؤول، الإحساس بالرقابة الصارمة، معاملة المسؤول ...) المؤشرات الدالة عن الرضا عن الوظيفة (الشعور بالسعادة ..عدم الشعور بالملل والضيق..) على اعتبار أن هذا الربط يمكننا من اختبار صحة الفرضية.

الجدول 10/ يبين العلاقة بين مساعدة المسؤول للموظفين على حل المشكلات التي تعترضهم في العمل وبين شعورهم بأنهم أكثر سعادة في وظائفهم أكثر من زملائهم

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		الشعور بالمساعدة في الوظيفة أكثر من الآخرين	مساعدة المسؤولي في حل مشكلات العمل
100%	39	7,69%	3	28,21%	11	64,10%	25	دائما	
100%	19	26,32%	5	26,32%	5	47,37%	9	أحيانا	
100%	2	-	-	100,00%	2	-	-	أبدا	
100%	60	13,33%	8	30,00%	18	56,67%	34	المجموع	

من خلال الاتجاه العام للجدول أعلاه نرى بأن ما نسبته 56.67% يؤكدون على شعورهم بسعادة أكثر من زملائهم الآخرين في العمل ومما يدعم هذا الاتجاه هو نسبة 64.10% من المبحوثين الذين يؤكدون على أن المسؤول يساعدهم في حل المشكلات التي تعترضهم في العمل، في ما ذهبت نسبة 13.33%، إلى نفيهم الشعور بالسعادة أكثر من زملائهم وما يؤكد اتجاههم هذا هو ما نسبته 26.32% ممن يرون بأنه أحيانا فقط ينتابهم هذا الشعور، كما ذهبت نسبة 30% من المبحوثين أنه أحيانا يشعرون بسعادة في وظيفتهم أكثر من زملائهم الآخرين، ومما يعزز هذا الشعور هو ما نسبته 100% نفيهم أن المسؤول يساعدهم في حل مشكلات العمل.

التفسير السوسبيولوجي :

من خلال عرض النتائج بالجدول أعلاه يمكن القول أن مساعدة المسؤول للمرؤوسين على حل المشكلات المتعلقة بالعمل يزيد من شعورهم بالسعادة داخل العمل وهذا ما أكدته معطيات الجدول أعلاه عن أنهم أكثر سعادة من غيرهم كون المسؤول يساعدهم على حل مشكلات العمل وهذا ما يسمى بنمط الإشراف الجيد والفعال، كما أن نسبة أخرى من المبحوثين أكدوا عدم شعورهم بمساعدة أوقات عملهم ، كما أن هناك نسبة أخرى من المبحوثين لديهم إضطراب في نظرهم لمساعدة المسؤول لهم على حل مشكلات العمل.

الجدول 11/يبين العلاقة بين مساعدة المسؤول على حل المشكلات التي تعترض الموظف أثناء عمله والتي تزيد من رضاه الوظيفي وبين عدم شعوره بملل وضيق في وظيفته.

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		أنا راض عن مساعدة مسؤولي لي في العمل	لا أشعر بملل وضيق في وظيفتي
100%	52	11,54%	6	34,62%	18	53,85%	28	دائما	
100%	6	16,67%	1	66,67%	4	16,67%	1	أحيانا	
100%	2	50,00%	1	50,00%	1	-	-	أبدا	
100%	60	13,33%	8	38,33%	23	48,33%	29	المجموع	

من خلال الاتجاه العام للجدول نلاحظ أن نسبة 48.33 من المبحوثين يؤكدون أنهم لا يشعرون بالملل والضيق في أعمالهم ومما يدعم هذا الرأي هو نسبة 53.85% من المبحوثين الذين يرون أن مساعدة المسؤول لهم على حل مشكلات العمل تزيد من رضاهم الوظيفي.

فيما عبّر 13.33% عن شعورهم بملل وضيق في وظائفهم ويدعم هذه النسبة ما نسبته 50% من الذين يرون أن المسؤول لا يساعدهم في حل المشكلات التي تعترضهم في العمل.

التفسير السوسيولوجي :

إن النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه تؤكد نظرة أصحاب مدرسة العلاقات الإنسانية والذين يرون انه كلما استطاع المشرف إقامة علاقات جيدة مع مرؤوسيه كلما زاد رضاهم عن العمل الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاج ومنه تحقيق المؤسسة لأهدافها، وهذا ما انعكس في النسب العالية من الذين يؤكدون على أن مساعدة المسؤول لهم على حل مشكلات العمل تزيد من رضاهم الوظيفي وتجعلهم لا يشعرون بملل أو ضيق في أعمالهم، وهذا راجع لكون الإدارة تبنت مبدأ العلاقات الإنسانية، وذلك من خلال إقامة علاقات إجتماعية مع العمال ومساعدتهم على تنفيذ الأعمال وحل مشكلات العمل عند

وقوع توقف أو إشكال في خطوط الإنتاج، والابتعاد عن البيروقراطية الصارمة والتي تحتفظ لكل مسؤول بمكانه وكل عامل بمهامه وتزيد من الحواجز بين المسؤولين والعمال الأمر الذي يقلل من المرونة في تنفيذ الأعمال.

الجدول 12 /يبين العلاقة بين تسامح المسؤول مع العمال في حالة ارتكاب أخطاء أو تأخر عن العمل وبين اعتبار العامل وظيفته من النوع الذي يسره .

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		تسامح الرئيس عند ارتكاب خطأ أو غياب
								أعتبر وظيفتي من النوع الذي يسرني
100%	16	18,75%	3	31,25%	5	50,00%	8	دائما
100%	41	7,32%	3	29,27%	12	63,41%	26	أحيانا
100%	3	0,00%	-	66,67%	2	33,33%	1	أبدا
100%	60	10,00%	6	31,67%	19	58,33%	35	المجموع

من خلال الاتجاه العام للجدول أعلاه نلاحظ أن ما نسبته 58.33% يرون بأنه دائما يعتبرون أن وظيفتهم من النوع الذي يسرهم، ومما يؤكد هذا الطرح هو ما نسبته 63% الذين يرون بأن الرئيس يتسامح معهم أحيانا في حالة ارتكاب خطأ أو تأخر عن العمل، في ما ذهبت نسبة 31.67% من المبحوثين أنه أحيانا يعتبرون أن وظيفتهم من النوع الذي يسرهم وما يؤكد هذا الشعور لديهم هو ما نسبته 66.67% أنهم ينفون تسامح الرئيس معهم عند ارتكاب أخطاء أو غياب.

التفسير السوسيولوجي :

من خلال معطيات وأرقام الجدول نلاحظ أن المسؤول يبتعد عن الرقابة الصارمة والدقيقة والتي تؤدي إلى ضيق في افق العاملين بل انتهج منهج مدرسة العلاقات الإنسانية والتي تعطي للعاملين حرية التصرف مع المطالبة بالعمل في وقته مع عدم الملاحقة في الحضور، وعدم إرباك العاملين بالرقابة اللصيقة والتي هي أيضا احد مرتكزات المدرسة الكلاسيكية، بالإضافة إلى مجموعة أخرى من المبحوثين والذين لمسنا لديهم نوع من الاضطراب في النظرة إلى وظائفهم وهذا نابع من كون الرئيس غير متسامح في بعض

الأحيان عند حدوث خطأ أو تأخر عن العمل لذلك، لم يبدوا سعادة صريحة أثناء تواجدهم بعملهم.

الجدول 13/ يبين العلاقة بين الشعور بحرية التصرف أثناء العمل وبين الشعور بأن الوظيفة مناسبة للعامل أكثر من غيرها

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		أشعر بحرية التصرف أثناء أدائي عملي
								أشعر أن وظيفتي أكثر مناسبة لي من غيرها
100%	32	12,50%	4	18,75%	6	68,75%	22	دائما
100%	20	20,00%	4	25,00%	5	55,00%	11	أحيانا
100%	8	50,00%	4	12,50%	1	37,50%	3	أبدا
100%	60	20,00%	12	20,00%	12	60,00%	36	المجموع

من خلال الاتجاه العام للجدول نلاحظ أن نسبة 60% من مفردات العينة يرون بأنهم يشعرون بأن وظيفتهم أكثر مناسبة لهم من غيرها ومما يدعم هذا التوجه هو نسبة 68.75% من أفراد العينة الذين يرون أنهم يشعرون بحرية التصرف أثناء أدائهم لعملهم، بينما ينفي ما نسبته 20% من الأفراد شعورهم بأن وظيفتهم أكثر مناسبة لهم من غيرها، ومما يدعم إتجاههم هو ما نسبته 50% من أفراد العينة الذين ينفون نفيا قاطعا الشعور بحرية التصرف أثناء أداء العمل.

التفسير السوسولوجي :

إن مبدأ تخفيف الرقابة على العاملين وشعورهم بحرية التصرف أثناء العمل واتباع الأسلوب الديمقراطي ومشاركة العاملين والذي يعتمد فيه المشرف على الرقابة بالمشاركة إضافة إلى الرقابة الذاتية التي يكون فيها العامل بعيدا عن تأثير المشرف، هذا الأخير الذي يجب أن يتمتع بقدرات و مهارات إجتماعية بنفس القدر الذي يتمتع فيه بمهارات فنية في العمل، هو ما جعل العاملين يشعرون بأريحية وحرية التصرف وقت العمل، بل يساعدهم على الإبداع بحكم تحررهم من ضبط الرقابة الصارمة والدقيقة وهذا ما يعني الحصول على نتائج جيدة وشعورهم بالرضا عن أعمالهم وبالتالي تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها.

مناقشة الفرضية الثانية :

إن النتائج المتحصل عليها والتي تعبر عن وجود علاقة بين الرقابة التنظيمية والرضا عن الوظيفة تترجم من خلال النسب التالية :

نرى بأن ما نسبته 56.67% يؤكدون على شعورهم بسعادة أكثر من زملائهم الآخرين في العمل، فضلا عن ما نسبته 96.57% من المبحوثين يرون بأنهم يشعرون دائما بسعادة كبيرة وقت عملهم ومما يدعم هذا الاتجاه هو 97.22% من المبحوثين الذين يرون بأن معاملة رئيسهم لهم حسنة أثناء العمل.

فيما ذهبت نسبة 48.33 من المبحوثين إلى تأكيدهم بأنهم لا يشعرون بالملل والضيق في أعمالهم ومما يدعم هذا الرأي هو نسبة 53.85% من المبحوثين الذين يرون أن مساعدة المسؤول لهم على حل مشكلات العمل تزيد من رضاهم الوظيفي.

كما أكد ما نسبته 58.33% يرون بأنه دائما يعتبرون أن وظيفتهم من النوع الذي يسرهم زيادة على أن نسبة 60% من مفردات العينة يرون بأنهم يشعرون بأن وظيفتهم أكثر مناسبة لهم من غيرها.

إن ما لاحظناه من خلال الاتجاه العام لمختلف النتائج المتحصل عليها أن الإدارة تنتهج منهج العلاقات الإنسانية، وهذا من خلال معاملة الرؤساء للمرؤوسين والتي تتبع من كون الرؤساء استطاعوا بناء علاقات إنسانية مع مختلف الموظفين والعمال والتقرب أكثر منهم الأمر الذي جعلهم يعرفون مشكلاتهم الشخصية ومساعدتهم على معالجتها بالإضافة إلى مساعدتهم على حل مشكلات العمل، الأمر الذي جعل العمال يشعرون بالارتياح العام والرضا عن الإدارة.

كما أنه من الملاحظ أيضا أن الاتجاه العام للأسلوب الإداري المنتهج في العلاقة مع الموظفين والعمال هو إتجاه العلاقات الإنسانية والذي ينظر إلى العمال على أنهم أفراد وبشر وليسوا آلات وذلك من خلال إشراكهم في القرارات وعدم مراقبتهم المراقبة اللصيقة وترك مساحة من الحرية لاتخاذ ما يرونه مناسبا في ما يخص عملهم، الأمر الذي يجعل

من أفراد هذخ الإدارة يشعرون بأن وظائفهم أكثر مناسبة لهم من غيرهم ويرفضون العمل خارج المنظمة.

وبناء على هذه النتائج نستنتج صحة الفرضية الثانية والتي تقول :

توجد علاقة بين الرقابة التنظيمية والرضا عن الإدارة

7- تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثالثة :

توجد علاقة بين الرقابة التنظيمية والرضا عن الأجر

لاختبار هذه الفرضية سنحاول الربط بين مختلف مؤشرات الرقابة التنظيمية وهي المتغير الأول ومؤشرات الرضا عن الأجر وذلك من خلال الجداول التالية :

الجدول 14/يبين العلاقة بين اتخاذ القرار داخل المنظمة وبين رفض العمل بمؤسسة أخرى بدخل أكبر

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		الذي يتخذ القرار هو المدير
								أرفض العمل بمؤسسة أخرى بدخل أكبر
100%	48	60,42%	29	16,67%	8	22,92%	11	دائما
100%	12	50,00%	6	41,67%	5	8,33%	1	أحيانا
100%	60	58,33%	35	21,67%	13	20,00%	12	المجموع

من خلال الاتجاه العام للجدول أعلاه نرى أن ما نسبته 58.33% ينفون أنهم يرفضون العمل بمؤسسة أخرى بدخل أكبر، وهذا يعني أن الموظف لو وجد فرصة أخرى في مؤسسة أخرى بدخل أكبر لما تأخر في الانتقال إليها، ومما يدعم هذه النسبة أن نسبة 60.42% من المبحوثين يؤكدون أن من يتخذ القرار في المنظمة هو المدير، في ما يرى ما نسبته 21.67% من المبحوثين أنهم يرفضون أحيانا العمل بمؤسسة أخرى بدخل أكبر، ومما يدعم إتجاههم هذا هو نسبة 41.67% ممن يرون أن الذي يتخذ القرارات أحيانا هو المدير.

التفسير السوسولوجي :

يعتبر الدخل من المحددات الرئيسية للرضا الوظيفي وعلى الرغم من المحاولات الكثيرة لبعض الباحثين لتعميم عدم أهمية الدخل أو التقليل من شأنه لم تصل إلى هدفها كون الدخل يبقى يفرض نفسه كعامل أساسي ومهم واستراتيجي، وخلافا لما ذهب إليه هرزبيرغ وأتباعه في اعتبارهم أن الدخل كوسيلة لإشباع الحاجات الفزيولوجية، فإن الدخل قد يتعدى ذلك بكثير، ليحدد المكانة الاجتماعية ويعزز مستوى الشعور بالأمن والاستقرار.

وهذا ما يتضح من خلال الجدول أعلاه على الرغم من أن القرارات في المنظمة واضحة أي أن هناك نوع من العلاقات الجدية مع الإدارة ومع ذلك لا يترددون في تغيير مكان العمل إذا وجدوا الدخل أكبر وهذا يعكس عدم رضا العاملين عن الدخل في مديرية التربية.

الجدول 15/يبين العلاقة بين الوظيفة وتناسب الأجر مع الشهادة

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		يتناسب راتي والشهادة العلمية التي أحملها الوظيفة
100%	3	33,33%	1	33,33%	1	33,33%	1	متصرف
100%	3	100,00%	3	-	-	-	-	مهندس
100%	6	50,00%	3	33,33%	2	16,67%	1	عون حفظ بيانات
100%	2	50,00%	1	-	-	50,00%	1	مسير مكتب
100%	3	33,33%	1	-	-	66,67%	2	عون إدارة رئيسي
100%	9	22,22%	2	11,11%	1	66,67%	6	عون إدارة
100%	2	-	-	50,00%	1	50,00%	1	رئيس مصلحة
100%	20	25,00%	5	25,00%	5	50,00%	10	مسير مكتب
100%	7	42,86%	3	-	-	57,14%	4	رئيس مكتب
100%	1	-	-	100,00%	1	-	-	ملحق رئيسي للإدارة
100%	1	100,00%	1	-	-	-	-	ملحق إداري
100%	1	100,00%	1	-	-	-	-	كاتب

100%	2	50,00%	1	-	-	50,00%	1	مسير مقاطعة
100%	60	36,67%	22	18,33%	11	45,00%	27	المجموع

يتبين لنا من الاتجاه العام للجدول أعلاه أن ما نسبته 45% من المبحوثين يرون بأن راتبهم يتناسب مع الشهادة العلمية التي يحملونها، ويدعم هذه النسبة 66.67% لكل من أعوان الإدارة وأعوان الإدارة الرئيسيين على التوالي في حين ذهب 36.67% من مفردات العينة إلى أن راتبهم لا يتناسب مع الشهادات التي يحملونها، ويدعم هذه النسبة 100% من ملحي الإدارية والمهندسين والكتاب.

التفسير السوسيولوجي :

إن ما نستشفه من النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة يرون بأن راتبهم يتناسب مع وظائفهم التي يشغلونها، ومرد ذلك كونهم لا يسعون إلى تطوير مستواهم العلمي لأنهم من رتب (عون إدارة وعون إدارة رئيسي)، وهاته الرتب يتقلدها ذوي مستوى ثلاثة ثانوي فما تحت فهم لا يحملون شهادات عليا تجعلهم يسعون إلى التطوير وزيادة الراتب.

بينما رأينا أن نسبة أخرى وهي معتبرة من أفراد العينة لا يرون بأن راتبهم يتناسب مع الشهادة العلمية المتحصل عليها، والملاحظ أن هؤلاء معظمهم من حملة الشهادات الجامعية مثل : (مهندس، ملحق إدارة) ، والذين يسعون إلى الترقية في المناصب والحصول على دخل أكبر، مما يخلق لديهم عدم رضا عن الوظيفة داخل المنظمة والسبب في ذلك هو الدخل الذي يرونه لا يتناسب مع مؤهلاتهم العلمية.

الجدول 16/يبين العلاقة بين الجنس وبين العمل خارج المؤسسة لزيادة الدخل

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		أعمل خارج المؤسسة لزيادة دخلي
100%	46	76,09%	35	19,57%	9	4,35%	2	ذكر
100%	14	92,86%	13	7,14%	1	-	-	أنثى
100%	60	80,00%	48	16,67%	10	3,33%	2	المجموع

من خلال الاتجاه العام للجدول أعلاه نرى بأن ما نسبته 80% من المبحوثين ينفون أنهم يعملون خارج المؤسسة لزيادة دخلهم ومما يدعم هذا الاتجاه ما نسبته 92.86%، من الإناث الذين ينفون أيضا أنهم يعملون خارج المؤسسة، وذلك بالرجوع إلى الجدول 15 نجد أن الأغلبية لو وجدت الفرصة لعملت خارج المؤسسة لزيادة الدخل، كما نفت نسبته 80% من المبحوثين أنهم يعملون خارج المؤسسة لزيادة دخلهم ومما يدعم هذا الاتجاه ما نسبته 92.86%، من الإناث الذين ينفون أيضا أنهم يعملون خارج المؤسسة.

التفسير السوسيولوجي :

ما نلاحظه من خلال الاتجاه العام للجدول أعلاه أن السواد الأعظم من أفراد العينة لا يتمكنون من العمل خارج المؤسسة لزيادة الدخل، والشيء الأكثر أهمية أن النسبة الأكبر ممن عبروا عن هذا الرأي هم الإناث وهذا راجع لأسباب إجتماعية بحتة، كون المجتمع في بلادنا يضع قيودا على عمل المرأة بشكل عام، وبصورة اكبر على عمل المرأة في الفترات المسائية، وإذا علمنا ان العمل بمديرية التربية يكون في ساعات الدوام العادي فإنه من غير الممكن أن تستطيع النساء العمل بعد انتهاء الدوام كونهن لهن أسر أو يعشن في كنف آبائهن ولا يسمح لهن بمزاولة مهنة موازية.

الجدول رقم 17/يبين العلاقة بين السن وهل الراتب يتناسب مع الجهد في المؤسسة

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		العمل يتناسب مع الجهد في المؤسسة السن
100%	4	50,00%	2	25,00%	1	25,00%	1	أقل من 30 سنة
100%	18	44,44%	8	22,22%	4	33,33%	6	من 30 إلى 40 سنة
100%	33	48,48%	16	18,18%	6	33,33%	11	من 40 إلى 50 سنة
100%	5	40,00%	2	40,00%	2	20,00%	1	أكثر من 50 سنة
100%	60	46,67%	28	21,67%	13	31,67%	19	المجموع

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه يتبين لنا أن ما نسبته 46.67% من أفراد العينة يرون بأن راتبهم لا يتناسب مع الجهد المبذول داخل المؤسسة، ومما يدعم هذا

الاتجاه هو نسبة 50% هم من فئة (أقل من 30 سنة)، في ما نرى نسبة 31.67% ترى بأن راتبهم يتناسب مع جهدهم بالمؤسسة ويدعم هذا الاتجاه ما نسبته 33.33% لكلا الفئتين (من 30 إلى 40 سنة) و(من 40 على 50 سنة).

التفسير السوسولوجي :

يعتبر المرتب كوسيلة لتحديد المكانة الاجتماعية للفرد، وبحكم أن الفئة الأولى والتي هي فئة الشباب الأقل من 30 سنة، وبحكم أنهم من حديثي العهد بالتوظيف فإنهم لا تحوز رواتبهم على منح الأقدمية والعلاوات، والمنح العائلية في الغالب وبذلك تكون أجورهم متدنية مع إقبالهم على الحياة وبناء أسرة جديدة... إلخ يرون بأن راتبهم لا يكفي لذلك، وهذا الوضع يجعلهم لا يشعرون بالأمن والاستقرار الوظيفي حيث أن المرتب يترجم كمركز لتقدير واعتراف من طرف المؤسسة لأهمية ودور العامل بل إن المرتب قد يمكن الفرد من مسايرة مستوى العلاقات الاجتماعية وتحسينها، عن طريق الاشتراك في الكثير من المناسبات المختلفة، المجاملات، الزيارات، وهدايا بالإضافة إلى أن مستوى المرتب قد يعكس درجة تفوق الفرد ونجاحه، الأمر الذي يجعله يأخذ طابعا إجتماعيا ومعنوياً لا يستهان به.

ومن خلال جولاتنا الاستطلاعية لميدان الدراسة "مديرية التربية" فإن الفئتين (من 30 إلى 40 سنة) و(40 إلى 50 سنة) تتكون معظمها من أساتذة منتدبين بإدارة مديرية التربية لذلك فإن مرتباتهم تختلف عن مرتبات الموظفين العاديين لذلك فهم يكونون في وضع أحسن من الموظفين العاديين وعليه فإن نسبتهم تدعم النسبة التي ترى بأن المرتب يتناسب مع الجهد المبذول كونهم ينظرون إلى الجهد المبذول في الإدارة أقل بكثير من الجهد البيداغوجي.

الجدول 18/ يبين العلاقة بين الأقدمية في العمل وكفاية الراتب لإشباع الحاجات الشخصية .

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		يكفي راتبي لإشباع احتياجاتي الشخصية	الأقدمية في العمل
100%	23	30,43%	7	47,83%	11	21,74%	5	أقل من 05 سنوات	
100%	8	25,00%	2	62,50%	5	12,50%	1	من 10 إلى 15 سنة	
100%	8	75,00%	6	12,50%	1	12,50%	1	من 05 إلى 10 سنوات	
100%	21	47,62%	10	33,33%	7	19,05%	4	أكثر من 15 سنة	
100%	60	41,67%	25	40,00%	24	18,33%	11	المجموع	

من خلال الاتجاه العام للجدول أعلاه نلاحظ أن ما نسبته 41.67% من أفراد العينة ينفون أن يكون راتبهم يكفي لإشباع حاجياتهم الشخصية، ومما يدعم هذا الاتجاه أن نسبة 75% هم من فئة (من 05 إلى 10 سنوات)، كما ذهبت نسبة 18.33% من المبحوثين إلى التأكيد على أن رواتبهم تكفي لإشباع احتياجاتهم الشخصية ومما يدعم هذه النسبة هو 21.74% هم من فئة (أقل من 05 سنوات أقدمية).

التفسير السوسيولوجي :

يظهر لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول أنه النسبة الأكبر تنفي أن يكون راتبهم يكفي لإشباع حاجياتهم الشخصية وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن هذه الفئة قطعت أشواطاً في الخدمة ولم تستفد من أي ترقيات أو درجات، فضلاً على كونهم أصحاب أسر ويسعون إلى معيشة أقل مما هم عليه أما الفئة التي هي (أقل من 05 سنوات أقدمية) فهم تقريباً من حديثي التوظيف بمديرية التربية بالوادي وهي تقريباً تتكون أغلبيتها من الشباب والذين مازالوا لم يكونوا أسراً بعد وبالتالي هم يرون بأن دخلهم يكفي لإشباع حاجياتهم الشخصية.

الجدول 19 يبين العلاقة بين الشعور بالرقابة المسلطة أثناء العمل وبين رفض العمل بمؤسسة أخرى بدخل أكبر

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		أشعر أن هناك رقابة مسلطة علي أثناء عملي
100%	14	64,29%	9	7,14%	1	28,57%	4	دائما
100%	24	41,67%	10	41,67%	10	16,67%	4	أحيانا
100%	22	72,73%	16	9,09%	2	18,18%	4	أبدا
100%	60	58,33%	35	21,67%	13	20,00%	12	المجموع

من خلال الاتجاه العام للجدول أعلاه نلاحظ أن ما نسبته 58.33% من المبحوثين ينفون أنهم يرفضون العمل بمؤسسة أخرى بدخل أكبر ومما يعزز هذا الاتجاه هو ما نسبته 72.73% من المبحوثين ينفون شعورهم برقابة مسلطة عليهم أثناء أداء عملهم، في حين رأت ما نسبته 21.67% أنه أحيانا يرفضون العمل بمؤسسة أخرى بدخل أكبر، ومما يعزز هذا الرأي هو ما نسبته 41.67% ممن يرون أنه أحيانا يشعرون برقابة مسلطة عليهم أثناء أداء عملهم، بينما ذهبت نسبة 20% من المبحوثين إلى أنهم يرفضون العمل بمؤسسة أخرى بدخل أكبر، ويدعمهم في ذلك ما نسبته 28.57% ممن يشعرون بأن هناك رقابة مسلطة عليهم أثناء أدائهم لعملهم.

التفسير السوسيولوجي :

من خلال ما لاحظناه من نتائج في الجدول أعلاه يتبين أن غالبية المبحوثين لا يترددون في تغيير مكان العمل إلى مؤسسة أخرى بدخل أكبر، والذين يدعمون هذا الرأي من غالبية أفراد العينة أيضا يرون بأنهم لا يشعرون أبدا برقابة مسلطة عليهم أثناء أداء عملهم، وهذا يعكس مدى بعد العلاقة بين مؤشر الشعور بالرقابة وبين رفض العمل بمؤسسة أخرى بدخل أكبر، فالمبحوثون يؤكدون أهم لا يشعرون برقابة، هذا يعني هناك أسلوب ديمقراطي في التعامل وهامش من الحرية لآأس به الأمر الذي ينعكس بطبيعة الحال على الحالة النفسية بصورة إيجابية، لكنهم لا يترددون في مغادرة المؤسسة في حالة وجود دخل أكبر، كما أن هناك نسبة أخرى من المبحوثين الذين لديهم إضطراب في

رؤيتهم للشعور بالرقابة ويدعمهم نسبة أخرى أيضا بشعورهم بهذا الاضطراب في ما يخص العمل في مؤسسة أخرى بدخل أكبر في ما اكدت النسبة الأصغر على رفضها للعمل خارج المؤسسة بدخل أكبر كما أكدت شعورها برقابة مسلطة عليها أثناء أداء عملها، وبصورة عامة فإن هذه الإحصائيات تعكس مدى انعدام العلاقة بين المؤشرين الرقابة المسلحة أثناء أداء العمل ورفض العمل بمؤسسة أخرى بدخل أكبر .

مناقشة الفرضية الثالثة :

توجد علاقة بين الرقابة التنظيمية والأجر

إن ما حصلنا عليه من نتائج في الجداول أعلاه، يعكس عدم وجود علاقة بين الرقابة التنظيمية والرضا عن الأجر، تترجم من خلال النسب التالية :

58.33% ينفون أنهم يرفضون العمل بمؤسسة أخرى بدخل أكبر كما تؤكد نسبة 60.42% من المبحوثين أن من يتخذ القرار في المنظمة هو المدير، في حين رأت ما نسبته 45% من المبحوثين بأن راتبهم يتناسب مع الشهادة العلمية التي يحملونها، ونفت 36.67% من مفردات العينة ذلك، فيما أكد ما نسبته 46.67% من أفراد العينة بأن راتبهم لا يتناسب مع الجهد المبذول داخل المؤسسة، ومما يدعم هذا الاتجاه هو نسبة 50% هم من فئة (أقل من 30 سنة) في ما نفت ما نسبته 41.67% من أفراد العينة أن يكون راتبهم يكفي لإشباع حاجياتهم الشخصية، كما لاحظنا أن نسبة 58.33% من المبحوثين ينفون أنهم يرفضون العمل بمؤسسة أخرى بدخل أكبر ومما يعزز هذا الاتجاه هو ما نسبته 72.73% من المبحوثين ينفون شعورهم برقابة مسلطة عليهم أثناء أداء عملهم.

فعلى الرغم من كون نوعية الرقابة في المؤسسة تعتبر رقابة غير سليطة والمسؤولون يميلون إلى نظام العمل الديمقراطي، والعلاقات الاجتماعية، مما لاحظنا ارتياحا كبيرا لدى العمال إلا أننا لاحظنا من جهة أخرى عدم رضا العاملين عن الأجر الذي يتقاضونه، وهذا ما استخلصناه من الجداول والذي عبر عنه غالبية أفراد العينة وبمختلف الفئات الوظيفية سواء حسب متغير السن أو متغير الأقدمية أو حتى الشهادة، وعلى الرغم من تأكيد غالبية أفراد العينة على أن من يتخذ القرارات في المنظمة هو

المدير وأنهم لا يشعرون برقابة مسلطة عليهم أثناء أداء عملهم أي أن هناك وضوح في تعليمات المؤسسة، وأن هناك أريحية في ممارسة العمل بطون ضغط، إلا أن غالبيتهم لا يترددون في تغيير مكان عملهم إذا وجدوا دخلا أكبر وهذا يعكس عدم رضاهم عن الأجر.

وعليه فإننا نقول أنه لا توجد علاقة بين الرقابة التنظيمية والرضا عن الأجر

8- نتائج العامة للدراسة :

بعد الدراسة الميدانية وعرض محتوى الجداول الإحصائية حسب ما جاء في كل محور من محاور الاستبيان، وتفسير البيانات، نحاول في ما يلي عرض النتائج العامة التي توصلنا إليها من خلال دراستنا لهذا الموضوع وقد جاءت كالاتي :

- التأكيد على أن التعليمات التي تصدر عن الإدارة واضحة
- الإقرار بأن هناك اضطراب في سلوك العمال تجاه الإدارة خاصة من ناحية تفويض السلطة وسماع مقترحات الموظفين
- الإدارة تتفهم الظروف الفردية للعاملين
- هناك اضطراب في سلوك ورؤية العاملين خصوصا في ما يخص نظرتهن لقدرة الإدارة على حل مشكلات العاملين
- تأكيد العاملين على شعورهم بسعادة أكبر وقت العمل
- التأكيد من طرف على أن معاملة الرئيس حسنة
- عدم الشعور بالضيق وقت العمل
- التأكيد على تغيير مكان العمل في حالة الحصول دخل أكبر
- التأكيد على أن الأجر لا يكفي لسد الاحتياجات الشخصية من طرف بعض العمال

إن النتائج العامة المتحصل عليها تدل على تحقق فرضيتين جزئيتين

- توجد علاقة بين الرقابة التنظيمية والرضا عن الإدارة
- توجد علاقة بين الرقابة التنظيمية والرضا عن الوظيفة

وعدم تحقق الفرضية الثالثة :

- توجد علاقة بين الرقابة التنظيمية والأجر

وعليه نستطيع أن نقول أن الفرضية العامة قد تحققت بصورة جزئية وهي :

توجد علاقة بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي

الخاتمة :

تعرضنا في مختلف أقسام دراستنا الراهنة المعنونة بالرقابة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، إلى مختلف القضايا النظرية والميدانية التي اهتمت بمسألة الرقابة التنظيمية وعلاقتها بباقي متغيرات البناء التنظيمي وخصوصا الرضا عن العمل.

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

ولتحقيق هذا الهدف؛ وظفت الدراسة مجموعة من الإجراءات المنهجية تعرضنا إليها في ثنايا دراستنا حيث تعرضنا إلى تحديد الأهداف. والمفاهيم ومختلف التصورات النظرية التي زودتنا بتصور محدد عالجا في ضوءه متغيرات الدراسة كما تعرضنا لمختلف الأبحاث الإمبريقية التي سمحت لنا بتحديد الجوانب المختلفة للرقابة وتجسيد الرضا الوظيفي بكل أبعاده .

من هذا المنطلق سعت دراستنا الراهنة إلى تقصي واقع الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي في مديرية التربية بالوادي. حيث وظفت الدراسة مجموعة من الأدوات المنهجية تتماشى وأهداف الدراسة الميدانية وهذا بغية التأكد من مدى الصدق الإمبريقي للفرضية العامة والتي جزعناها إلى ثلاث فرضيات جزئية، الشيء الذي قادنا للتوصل إلى جملة من النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة. إلى جانب هذا طرحت الدراسة الراهنة جملة من القضايا المتعلقة بالإشراف، التسلسل الهرمي للسلطة ، القواعد البيروقراطية في علاقتها بمتغيرات الرضا الوظيفي، الاستقرار ، الولاء للمؤسسة ، الأجر وعلى هذا الأساس يتضح لنا جليا أن هناك ارتباط قوي بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي.

وقد تبين هذا من خلال المعطيات والبيانات الرقمية الواردة في دراستنا حيث بينت أن نمط الإشراف القائم على مركزية اتخاذ القرار ، وصرامة القواعد البيروقراطي ، وتعتقدها يؤدي إلى عدم ارتياح العمال في حين أن الرقابة المبنية على الثقة والتفاهم ولا مركزية اتخاذ القرارات ومرونة القواعد والإجراءات والمساهمة في مساعدة العمال على تجاوز مشكلات العمل والمشكلات الاجتماعية تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعمال.

قائمة المراجع

- الكتب

1. أبو بكر مصطفى بعييرة، الرقابة الإدارية في المنظمات، المنظمة العربية للعلوم والإدارة، العدد 273، عمان الأردن، 1983.
2. أحمد فاضل عباس، صالح الشنواني، مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد، جامعة بيروت العربية، 1972.
3. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي ط2، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، 1979
4. أنجرس، مورييس. منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية . ترجمة كمال بوشرف وآخرون. الجزائر: دار القصة للنشر، 2006.
5. الحيدر عبد المحسن بن صالح وإبراهيم عمر بن طالب، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005
6. الخضراء بشير وآخرون، برنامج الإدارة والريادة والسلوك التنظيمي، ط1، جامعة القدس المفتوحة، عمان، 1995
7. القبلان يوسف محمد، آثار التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير منشورة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981
8. بلال خلف السكارنة، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار المسيرية للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2015
9. جون جاكسون وآخرون، نظرية التنظيم، ترجمة خالد حسن فاروق، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1988.
10. حمدي ياسين، وآخرون، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الكتاب الحديث، ب. بلد، 1999
11. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004
12. زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011

13. سعيد, سبعون. الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع . ط2.الجزائر: دار القصة,2012,
14. طاهر محسن الغالبي، وائل محمد إدريس، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، ط3، عمان، الأردن، 2015
15. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
16. كمال, عبد الحميد زيتون. تصميم البحوث الكيفية. القاهرة: عالم الكتب, 2006.
17. كشرود عماد الدين، علم النفس الصناعي والتنظيم الحديث، م1، ط1، منشورات قريونس، بنغازي، ليبيا، 1995
18. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004
19. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1995.
20. محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، ط3، الإسكندرية، 2006
21. ناصر محمود العديلي، السلوك الإنساني منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1995.
22. صادق محمد عفيفي وآخرون، افدارة في مشروعات الأعمال، دار الكتاب، الكويت، 1981
23. عبد الحميد بهجت فايد، أصول الإدارة والتنظيم(مدارس الفكر الإداري)، ب ط، ب ت، القاهرة
24. عبد الفتاح ياغي، الرقابة في الإدارة العامة، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2013
25. علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، دار الفائز للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، قسنطينة، الجزائر، 2009.
26. فاروق عبید فیلہ، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في المؤسسة التربوية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2005

27. فائزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين "من منظور الخدمة الاجتماعية"

دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2011

28. فرج طريف شوقي، السلوك القيادي، والفعالية الإدارية، وائل للنشر، عمان،

2000

29. فضيل دليو، د. علي غربي، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، دار الفائز

للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، قسنطينة، الجزائر، .

30. سعيد محمد مرسى بدر، عملية العمل، مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار

المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000.

- الرسائل الجامعية :

1. إيمان محامدية، الرقابة التنظيمية والأداء، مذكرة ماجستير في تسيير الموارد

البشرية، جامعة سكيكدة، 2009.

2. السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة

ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، ب.ت.

3. بووذن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية

دايفيد ماكلياند للدافعية، مذكرة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد

البشرية، جامعة محمد منتوري، قسنطينة، 2007.

4. زويش سامية، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة،

مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر،

2014

5. زينب الأمين علي محمد، الرضا الوظيفي للعاملين في مجال المكتبات، بحث

تكميلي لنيل درجة بالكالوريوس في علوم المعلومات والمكتبات، جامعة الخرطوم،

2012

- المجلات والنشريات :

1. العتيبي آدم غازي، علاقة بعض المتغيرات الشخصية بالرضا الوظيفي، دراسة

مقارنة بين العمالة الوطني والعمالة الوافدة في القطاع العمومي، مجلة الإدارة

العامة، العدد 76، ربيع الثاني، الكويت، 1992

2. مناور فريح حداد ومحمود علي الروسان، "الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة إربد الأهلية"، في مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 2، 2003، جامعة سطيف، الجزائر
3. واحدي عبد المجيد، إسماعيل بوعمامة، دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلة علمية محكمة تصدرها سداسيا كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، العدد 21، جوان 2013.
4. حميدة، عمير اوي. "مراحل الضوابط المنهجية لإعداد بحث". مجلة الباحث الاجتماعي.
- المواقع الإلكترونية :

1-http://elearn.univ-ouargla.dz/2013-014/courses/METHODOLOGIEDESSCIEN/document/____SampleSampling.pdf?cidReq=



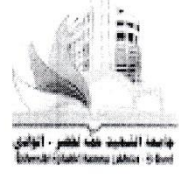
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

السنة الجامعية: 2016/ 2017



إسنيان

في إطار تحضير مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة
ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل بجامعة الشهيد حمة لخضر
بالوادي تحت عنوان : **الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي**
دراسة ميدانية في مديرية التربية لولاية الوادي ، وسعيا منا في تطور
البحث العلمي نرجو منكم الإجابة على الأسئلة المطروحة ونعلمكم أننا
سنستخدمها لأغراض البحث العلمي فقط .

ملاحظة : الإجابة تكون يوضع علامة (X) في خانة واحدة مناسبة :

أولا : أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية :

1- الجنس :

☐ أنثى

☐ ذكر

2 - السن :

☐ من 30 إلى 40 سنة

☐ أقل من 30 سنة

☐ أكثر من 50 سنة

☐ من 40 إلى 50 سنة

الرقم	المحور الثالث حول الرضاء الوظيفي	دائما	أحيانا	أبدا
17	أرى أن مرتبي يتناسب مع جهدي بالمؤسسة			
18	أعمل خارج المؤسسة لزيادة دخلي			
19	أرفض العمل بمؤسسة أخرى بدخل أكبر			
20	أشعر أن رأتي مناسب مقارنة مع زملائي في المهنة			
21	يتناسب رأتي والشهادة العلمية التي أحملها			
22	يكفي رأتي لإشباع إحتياجاتي الشخصية			
23	أشعر أن التعليمات التي تصدر عن الادارة واضحة			
24	تحرص الادارة على سماع مقترحات الموظفين			
25	يفوضني رئيسي لإتخاذ قرارات متعلقة بالعمل			
26	أعرض لنقد رؤسائي في العمل عند حدوث أخطاء بسيطة			
27	تتفهم الإدارة الظروف الفردية للعاملين			
28	تستطيع الإدارة حل مشاكل العاملين			
29	أعتبر وظيفتي من النوع الذي يسرني			
30	أشعر بسعادة بوقت عملي كثيرا			
31	لا اشعر بملل وضيق في وظيفتي			
32	أشعر أن وظيفتي أكثر مناسبة لي من غيرها			
33	أشعر أنني أكثر سعادة في وظيفتي بالمقارنة بمعظم الزملاء الآخرين			

وفي الاخير جزاكم الله عنا جزيل الخير وادامكم لخدمة العلم

الهيكل التنظيمي لمديرية التربية

