



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية



الرقابة الإدارية وعلاقتها بالإستقرار الوظيفي

دراسة ميدانية على عينة من عمال بلدية سيدي عمران ولاية المغير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذة الدكتورة:

لامية بوبيدي

إعداد الطالبتين:

عبلة حملاوي

مريم بوحفص

نوقشت المذكرة علنا يوم: 2023/06/07

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
كريمة محمدي	أستاذ محاضراً	جامعة الشهيد حمه لخضر	رئيسا
لامية بوبيدي	أستاذ	جامعة الشهيد حمه لخضر	مشرفا ومقررا
بلال بوترة	أستاذ	جامعة الشهيد حمه لخضر	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير أكاديمي في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

الرقابة الإدارية وعلاقتها بالإستقرار الوظيفي

دراسة ميدانية على عينة من عمال بلدية سيدي عمران ولاية المغير

إشراف الأستاذة الدكتورة:

لامية بوبيدي

إعداد الطالبتين:

عبلة حملاوي

مريم بوحفص

نوقشت المذكرة علنا يوم: 2023/06/07

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
كريمة محمدي	أستاذ محاضراً	جامعة الشهيد حمه لخضر	رئيسا
لامية بوبيدي	أستاذ	جامعة الشهيد حمه لخضر	مشرفا ومقررا
بلال بوترة	أستاذ	جامعة الشهيد حمه لخضر	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022

الإهداء

إلى من سهر الليالي لأنام قريرة العين إلى من ذاق المرارة لأنعم بحلاوة الأيام، إلى من علمني معنى الحياة، وزرع من

روحي بذور الطموح والمثابرة.

ناج رأسي أبي الغالي

إلى الشمعة التي تحترق لتنير دربي، إلى التي تداري عباراتها لترى ابتسامه على محياي، إلى ربيع العمر إلى وجه

القمر، إلى التي نصحتني لتراني على قمة الجبل.

نور عيني أمي الغالية

إلى "جدي" الغالي شفاه الله وأطال في عمره، إلى "جدتي" الحبيبة حفظها الرحمان

إلى أغلى ما أملك في الوجود إخوتي، إلى توأم روحي وأغلى ما أملك أخواتي

ليلي، مسعودة، كريمة

إلى خالاتي الغاليات *نور، سعاد، راضية*

إلى صديقاتي الغاليات *أماني، أمال، إكرام، فاطمة، صابرينه*

إلى رفيقتي *مريم بوحفص*

وإلى جميع الأهل صغيرا وكبيرا

* إلى كل زملائي وزميلاتي وأساتذتي الكرام

* إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع*

عبلة

الإهداء

إلى من وضع المولى سبحانه وتعالى

الجنة تحت أقدامها ووقرها في كتابه العزيز *أمي الحبيبة*

إلى خالد الذكر الذي وفاته المنية

وكان خير مثال لرب الأسرة والذي لم يتهاون يوم في توفير سبيل

الخير والسعادة لي *أبي الموقر*

إلى كل من اعتمد عليهم في كل صغيرة وكبيرة *إخوتي وأخواتي*

إلى رفيقتاتي ومعارفي الذين احترمهم واجلهم

شكرا لكل من مد لي يد العون وسانديني

مريم

الشكر والتقدير:

قال الله تعالى:

﴿فَاذْكُرُونِي أَذْكُرْكُمْ وَاشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُونِ﴾ [البقرة:152]

وقوله تعالى:

﴿لئن شكرتم لأزيدنكم﴾ [إبراهيم:08]

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد أشرف المرسلين وسيد الخلق أجمعين وعلى صحابته الأكرمين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

الحمد لله ما تناهى درب ولا ختم جهد ولا تمّ سعي إلا بفضلته، الحمد لله على البلوغ ثمّ الحمد لله على التمام. ومن باب: «من لا يشكر الناس لا يشكر الله».

نوجه جزيل الشكر لكل من كان له الفضل في انجاز هذا البحث، كما نرفع أسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذة الدكتورة البروفيسورة المشرفة "لامية بوبيدي"، التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة طيلة فترة البحث والمتابعة المستمرة وحرصها الشديد على إتمام هذا العمل في أحسن صورة، ولن يتسع المقال لمقامك وفضلك جزاك الله خيرا.

كما لا يفوتنا أن نشكر لجنة المناقشة التي تكرمت على مناقشة هذا العمل فكل الشكر والامتنان لهم. وكما نتوجه بالشكر إلى كل من علمنا حرفاً أو كلمة من أساتذتنا الكرام من بداية مشوارنا الدراسي إلى وصولنا لهذه المرحلة .

ولأنّ الشكر هو أقل ما يمكن أن يقدم عرفانا بالجميل لا يسعنا إلا أن نشكر جامعة الشهيد حمه لخضر وكل القائمين عليها وكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ونخص بالذكر قسم علم اجتماع تنظيم وعمل فشكرا جزيلاً لهم وجزاهم الله خيرا.

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة بين الرقابة الإدارية والاستقرار الوظيفي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير.

فانطلقت من التساؤل الرئيسي: "هل توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والاستقرار الوظيفي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير".

ويندرج تحته الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى الرقابة الإدارية ببلدية سيدي عمران ولاية المغير من وجهة نظر العاملين بها؟
- ما مستوى الاستقرار الوظيفي ببلدية سيدي عمران ولاية المغير من وجهة نظر العاملين بها؟
- هل توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير؟
- هل توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والرضا الوظيفي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير؟
- هل توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والولاء التنظيمي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير؟

ومن أجل دراسة الموضوع تمت صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والاستقرار الوظيفي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير.

ويندرج تحتها الفرضيات الفرعية

ولجمع البيانات تم استخدام أداة الاستمارة وطبقت على عينة عشوائية قوامها (100) عامل ببلدية سيدي عمران ولاية المغير.

وتوصلت إلى النتائج مهمة نعرض بعضها على النحو التالي:

- لا توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والاستقرار الوظيفي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير.
- إن مستوى الرقابة الإدارية ببلدية سيدي عمران ولاية المغير متوسط وقد تحققت .
- إن مستوى الاستقرار الوظيفي ببلدية سيدي عمران ولاية المغير متوسط وقد تحققت .
- لا توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير.
- توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والرضا الوظيفي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير.
- لا توجد وجود علاقة بين الرقابة الإدارية والولاء التنظيمي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير.

Study Summary:

The current study aimed to identify the relationship between administrative control and job stability among workers in the municipality of Sidi Amran, the state of Al-Mughayer. So I started from the main question :Is there a relationship between administrative control and job stability among workers in the municipality of Sidi Amran, the state of Al-Mughayer.

It includes the following: sub-questions

- what is the level of administrative control in the municipality of Sidi Amran, the state of Al-Mughayer, from the viewpoint of its employees?
- Is there a relationship between administrative control and job performance among workers in the municipality of Sidi Amran, the state of Al-Mughayer?

In order to study the subject ,the following hypotheses were:
formulated Main Hypotheses:

- There is a relationship between administrative control and job stability among workers in municipality of Sidi Amran wilayat El- Mughayer.

The descriptive method was also used ,and to collect data, the questionnaire tool was used and applied to a random sample of 100 workers in the municipality of Sidi Amran wilayat El-Mughayer.

And I reached important results, some of which we present as follows :

- There is no relationship between administrative control and job stability among workers in the municipality of Sidi Amran, wilayat El-Mughayer.
- There is on relationship between administrative control and organizational loyalty among workers in the municipality of Sidi Amran, wilayat El-Mughayer.
- There is no relationship between administrative control and job performance among workers in the municipality of Sidi Amran, wilayat El-Mughayer.
- There is no relationship between administrative control and Organizational loyalty among workers in the municipality of Sidi Amran, wilayat El-Mughayer.
- There is no relationship between administrative control and job satisfaction among workers in the municipality of Amran, wilayat El-Mughayer.

فهرس المحتويات

IV	الإهداء
VI	الشكر والتقدير:
VII	ملخص الدراسة:
IX	فهرس المحتويات
XI	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
أ	مقدمة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

9	تمهيد:
10	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
10	المطلب الأول: الرقابة الإدارية .
12	المطلب الثاني: الاستقرار الوظيفي
13	المبحث الثاني: العلاقة بين الرقابة الإدارية والاستقرار الوظيفي
14	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية
14	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
16	المطلب الثاني: المقاربات النظرية
20	خلاصة:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

26	تمهيد:
27	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
27	المطلب الأول: الطريقة
28	المطلب الثاني: الأدوات
31	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة:
31	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة:
50	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها والدراسات السابقة:
61	خلاصة:
62	الخاتمة
65	قائمة المراجع
68	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
31	يبيّن توزيع المبحوثين وفق متغير الجنس	01
33	يبيّن توزيع المبحوثين وفق متغير العمر	02
35	يبيّن توزيع المبحوثين وفق متغير الأقدمية المهنية	03
37	قيمة معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين الرقابة الإدارية والاستقرار الوظيفي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير	04
38	استجابات المبحوثين نحو محور الرقابة الإدارية لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير	05
34	استجابات المبحوثين نحو محور الاستقرار الوظيفي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير	06
47	قيمة معامل الارتباط بيرسون لعلاقة الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير	07
48	قيمة معامل الارتباط بيرسون لعلاقة الرقابة الإدارية بالرضا الوظيفي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير	08
49	قيمة معامل الارتباط بيرسون لعلاقة الرقابة الإدارية بالولاء التنظيمي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير	09

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
31	دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين وفق متغير الجنس	01
33	دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين وفق متغير العمر	02
35	دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين وفق متغير الأقدمية المهنية	03

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
70	الهيكل التنظيمي لبلدية سيدي عمران - المغرب	01
71	الاستمارة	02

مقدمة

توطئة:

إنّ مختلف التغيرات الحاصلة في المجتمع الجزائري في مختلف مجالات الحياة، أدّى إلى تطور المنظمات والمؤسسات والعمليات الإدارية المختلفة التي تحدث داخلها، فتعددت الوظائف الإدارية للمنظمة وأصبحت أهم مرتكزات المنظمة الجزائرية كونها المنطلق الأساسي التي تبنى عليه كل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة من أجل تحقيق أهداف المنظمة والتي تساهم في الوقوف على مختلف المشكلات التنظيمية التي تواجه المنظمة وتؤثر على سير عملها، وعدم بلوغها لتحقيق أهدافها.

ومن بين هذه الوظائف نجد الرقابة الإدارية التي تعتبر من أهم العمليات الإدارية في المنظمة؛ فهي تقوم على تقييم للنشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط، ومن ثم تحديد الانحرافات بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات. والغرض الأساسي من الرقابة هو التأكد من أنّ النشاطات أنجزت بطريقة تحقق أهداف المنظمة. كما تسعى للبحث عن مختلف السبل لتطوير وزيادة فاعلية المنظمة من جهة والرفع من كفاءة وأداء العامل من جهة أخرى هذا الأخير الذي يعتبر محركا رئيسيا للعملية التنظيمية من خلال تفاعله في بيئة العمل بما يضمن حدوث استقرار وظيفي سواء للعامل أو المنظمة.

1. إشكالية الدراسة:

تسعى المنظمات الحديثة إلى تحقيق أهداف معينة من خلال الموارد البشرية المتاحة لها في ضوء القيام بمهام إدارية متكاملة، وذلك وفق ضوابط واستراتيجية محكمة. ومن المهام التي تؤديها الإدارة نذكر: التوجيه، التخطيط والإشراف، ثم الرقابة. ونجاح أي إدارة يتوقف على تنفيذ هذه المهام بكفاءة عالية.

وتعد الرقابة الإدارية عملية إدارية تستهدف متابعة الأنشطة والأعمال والأشخاص للتحقق من مدى نجاح الإدارة في تحقيق الأهداف المرسومة، واتخاذ القرارات المناسبة على ضوء هذه المتابعة لتسهيل مهمة الوصول إلى تلك الأهداف. (عساف، 2012، ص340).

ولقد أضحت عملية الرقابة الإدارية محط اهتمام الباحثين والدارسين لما لها من دور في الحياة المنظمة، إذ هي العملية التي من خلالها تحقق المنظمة أهدافها، هذه المنظمة قائمة على قواعد وقوانين تشريعية تحكمها وهو عمل موضوعي يشرف عليه القائمون بالعملية الرقابية.

ومن أمثال الباحثين الذين تناولوا موضوع الرقابة الإدارية نجد "ماكس فيبر"، "هنري فايول"، "التون مايو" "وليام أوشي" ... "فماكس فيبر" جعل من الرقابة الإدارية احد مقومات التنظيم البيروقراطي. أما "هنري

فايول" إذ جعلها احد أسس العمل الإداري بل أهمها (التنسيق، التخطيط، التنظيم، الرقابة) والجدير بالذكر في هذا المقام نظرية X و Y" لوليام أوشي" التي جعلت من الرقابة الإدارية مميّزا بارزا للإدارة اليابانية على اعتبار أن الرقابة قيمة ثقافية واجتماعية قبل أن تكون عملية إدارية.

وتبرز أهمية الرقابة الإدارية في تحقيق الولاء التنظيمي؛ وهذا ما أكدت عليه نتائج تجارب "إلتون مايو"، وفي مجال التخطيط تمكن المدراء في التعرف على ما إذا كانت الأهداف والمخطط تسير على الخط الصحيح وما هي الإجراءات المستقبلية التي سيتم اتخاذها، أما في مجال تمكين الموظفين فأنظمة الرقابة تزود المدراء بالمعلومات والتغذية العكسية عن أداء الموظفين وفي مجال حماية مكان العمل فالرقابة تعزز الأمن المادي وتساعد في تقليل الأضرار التي قد تحدث في مكان العمل. (هلال، 2012، ص59-60).

بناء على ذلك؛ تتضح أهمية الرقابة الإدارية في حياة المنظمة وخاصة في تسيير شؤون المورد البشري (العاملين) وعلى اعتبار أن المورد البشري مورد مهم في المنظمة فانه يتفاعل مع مختلف ظروف العمل التي قد تجعله مستقرا في عمله.

يعد الاستقرار الوظيفي احد الأصول العامة للإدارة عند "هنري فايول" ويقصد عنده؛ بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمله لآخر، وينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل، بما يضمن سلامة سير العمل بالمؤسسة وعدم تعرضه للتقلبات. (عزراوي، 2018، ص79-97).

تأسيسا على ما تقدم؛ تتضح لنا أهمية الاستقرار الوظيفي في حياة المنظمة، إذ يعمل على ثبات العامل في عمله واستقراره فيه وله انعكاسات ايجابية عليه وعلى المنظمة التي يعمل بها فالعامل المستقر عمله متشبع من ثقافة المنظمة، كما يساهم استقرار العامل في وظيفته على التقدم المهني وبلوغ أعلى السلم التدريجي عن غيره من العمال بحكم إتقانه لعمله والتحكم في آلياته، وبالتالي التقليل من احتمالات الإصابة بالحوادث والتعب والإجهاد كما أن استقرار أعضاء الجماعة يزيد من تماسكها وترابط أعضائها. (حمو، 2020، ص51).

وتأسيسا على تقدم؛ جاءت هذه الدراسة الموسومة ب: "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير"، بهدف تسليط الضوء حول علاقة الرقابة الإدارية بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير.

وانطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

- هل توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والاستقرار الوظيفي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير؟

ويندرج تحته الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى الرقابة الإدارية ببلدية سيدي عمران ولاية المغير من وجهة نظر العاملين بها ؟
- ما مستوى الاستقرار الوظيفي ببلدية سيدي عمران ولاية المغير من وجهة نظر العاملين بها ؟
- هل توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير؟
- هل توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والرضا الوظيفي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير؟
- هل توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والولاء التنظيمي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير؟

2. فرضيات البحث:

من أجل دراسة الموضوع تمت صياغة الفرضيات التالية:

أ. الفرضية الرئيسية:

➤ توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والاستقرار الوظيفي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير.

ب. الفرضيات الفرعية:

- إنَّ مستوى الرقابة الإدارية ببلدية سيدي عمران ولاية المغير متوسط.
- إنَّ مستوى الاستقرار الوظيفي ببلدية سيدي عمران ولاية المغير متوسط.
- توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير.
- توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والرضا الوظيفي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير.
- توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والولاء التنظيمي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير.

3. مبررات اختيار الموضوع: تتمثل مبررات اختيارنا لهذا الموضوع في:

أ. المبررات الذاتية:

- تكوين نظرة علمية حول موضوع الدراسة.
- موضوع الرقابة الإدارية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي موضوع جديد ولم يدرج في صميم تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.

ب. المبررات الموضوعية:

- قابلية الموضوع المختار للبحث العلمي وإمكانية التحقق منه ميدانيا.
- التعرف على علاقة الرقابة الإدارية بالاستقرار الوظيفي.
- إبراز أهمية الرقابة الإدارية في حياة المنظمات.

4. أهمية وأهداف البحث:

أ. أهمية البحث: تكتسي الدراسة الحالية أهمية بالغة وتتمثل في:

- تعد الرقابة الإدارية محورا مهما في تطبيق الإجراءات والقواعد التنظيمية لدى القائمين بالمؤسسات كونها تحقق أهداف المؤسسة.
- تساهم الرقابة الإدارية في الكشف عن الأخطاء في السلوك والأداء وعلاجها قبل وقوعها.
- تفعيل النظام الرقابي يحسن في أداء العمال وبتالي يحقق رضا المؤسسة على العمال والاستقرار في المؤسسة.

ب. أهداف البحث: نسعى من خلال دراستنا هذه إلى تحقيق الهدف العام المتمثل في:

- التعرف على علاقة الرقابة الإدارية بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير.
- ويتحقق ذلك في ضوء الأهداف الفرعية التالية:
- التعرف على مستوى الرقابة الإدارية ببلدية سيدي ولاية المغير من وجهة نظر العاملين بها.
- التعرف على مستوى الاستقرار الوظيفي ببلدية سيدي عمران ولاية المغير من وجهة نظر العاملين بها.
- التعرف على علاقة الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير.
- التعرف على علاقة الرقابة الإدارية بالرضا الوظيفي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير.
- التعرف على علاقة الرقابة الإدارية بالولاء التنظيمي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير.

5. حدود البحث:

أ. المجال الزمني:

- المرحلة الأولى: وهو الفترة التي استغرقتها هذه الدراسة والتي انطلقت منذ الموافقة على موضوع الدراسة، والممتد من نوفمبر إلى غاية فيفري 2023.
- المرحلة الثانية: ويمتد من 05 مارس 2023 حيث قمنا بتوزيع الاستمارات، وتم استرجاعها في 07 مارس 2023.
- المرحلة الثالثة: تفرغ البيانات الكمية، وأيضا تم خلالها عرض النتائج المتوصل إليها ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة.

ب. المجال المكاني:

أجريت الدراسة ببلدية سيدي عمران ولاية المغير. باعتبارها مؤسسة خدماتية تقدم خدماتها للمواطنين (مصلحة الحالة المدنية، مصلحة التنظيم والشؤون العامة، مصلحة التقنية).

تعد البلدية النواة الأساسية للهيكل العام للإدارة في الدولة لها اعتبار معنوي وقانوني تسير وفق القوانين التنظيمية التي تبين صلاحيتها وتصنع ملامح وجودها مثل: الاسم، المركز، الحدود. ويشرف على تسيرها مجلس منتخب يمثل في المجلس الشعبي البلدي. تنشأ البلدية بموجب قانون يسمى قانون البلدية، أما تعيين حدودها و اسمها ومركزها فيكون بموجب مرسوم رئاسي بناء على تقرير وزير الداخلية وقد يحدث أن تعدل حدودها أو يدمج جزء في تراب بلدية أخرى لكن ذلك لا يحدث إلا بعد خطوتين أساسيتين هما:

- استطلاع الرأي المجالس الشعبية البلدية بالتعديل.
- إجراء تحقيق خاص من طرف الولاية التي تقع فيها البلدية.

ج. المجال البشري:

ويتمثل في عمال بلدية سيدي عمران، ولاية المغير والذي يبلغ عددهم (776) عاملا بكل مصالحتها وهيكلها.

6. منهج البحث:

العلم معرفة منظمة، ينطلق من الواقع ليصل تفسيره أو فهمه والباحث العلمي هو في المقام الأول إنسان بكل ما تحمله الكلمة من معاني وصفات، يسلك طريق خاصا من اجل الحصول على هذه المعرفة أو يتبع برنامجا محددًا يؤدي به إلى الكشف عن الحقيقة مستندا إلى مجموعة قواعد هامة. (سعيد عاشور وآخرون، 2017، ص210).

وعليه يمكن تعريف " المنهج " بأنه وسيلة البحث العلمي في الكشف عن المعارف والحقائق والقوانين التي يسعيان إلى إبرازها وتحقيقها. (سعيد عاشور، ص 211).

وتماشيا مع طبيعة الموضوع المدروس " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي " تم الاعتماد على " المنهج الوصفي التحليلي، " الذي يصف لنا الظاهرة، وهو عبارة عن مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج عن الظاهرة محل البحث. (المشهادي، 2019، ص216).

7. صعوبات البحث: الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة هي :

- صعوبة التحليل ومناقشة الفرضيات في ضوء الدراسات السابقة.
- الصعوبة في صياغة أسئلة الاستمارة

8. هيكلية البحث:

لقد تم تقسيم دراستنا إلى فصلين أساسيين هما الفصل النظري والفصل التطبيقي فضلا عن مقدمة وخاتمة.

● المقدمة: تناولت كلا من طرح الإشكالية مع الإشارة إلى جملة التساؤلات والفرضيات مع ذكر أسباب اختيار الموضوع، بالإضافة إلى أهمية و أهداف الدراسة، كما احتوت على حدود ومنهج الدراسة وأيضا الصعوبات التي تم التعرض إليها أثناء إجراء الدراسة.

● الفصل الأول: جاء بعنوان " الأدبيات النظرية والتطبيقية"، فتضمن ثلاث مباحث هي:

– المبحث الأول: بعنوان الأدبيات النظرية فتضمن المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة (الرقابة الإدارية، الاستقرار الوظيفي)، بالإضافة إلى تعريفها الإجرائي.

– المبحث الثاني: فتناول العلاقة بين متغيرات الدراسة الرقابة الإدارية والاستقرار الوظيفي.

– المبحث الثالث: بعنوان الأدبيات التطبيقية حيث تضمن الدراسات السابقة و المداخل النظرية.

● الفصل الثاني: بعنوان "الدراسة الميدانية" و تضمنت مبحثين هما:

— المبحث الأول: فيتناول الطريقة والأدوات فحددنا مجتمع وعينة الدراسة وتحديد متغيرات الدراسة وطرق قياسها وكذا أدوات جمع البيانات ،والأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة والبرامج المستخدمة في معالجة المعطيات.

— أما المبحث الثاني: تمّ عرض النتائج ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها، والتوصل للاستنتاجات.

● والخاتمة: فحاولنا خلالها التذكير ببعض نتائج الدراسة الحالية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

المبحث الثاني: العلاقة بين الرقابة الإدارية والاستقرار الوظيفي

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية

خلاصة

تمهيد:

إن المنظمات بشتى أشكالها أضحت مجتمعات مثلها مثل أي مجتمع ترتبط بين أفرادها علاقات، هذه العلاقات تمتاز بالتعقيد والتشابك داخل بناء تنظيمي، قد تحدث بطريقة مقصودة أو غير مقصودة بسبب التعاملات اليومية بين أفرادها، تحتاج إلى تنظيم يحدد الأولويات والمهام والتي تسعى من خلالها المنظمات الوصول إلى غايات وأهداف مسطرة. وكان لابد من قواعد وقوانين وأجهزة تمارس فيها أساليب تنظيمية رادعة لسلوكيات داخلها، وهنا يبرز دور الرقابة الإدارية في العمل.

هذه الرقابة تحدد مستوى الأداء الفعلي للأفراد الفاعلين فيها وتكشف عن جملة الأخطاء والانحرافات التي قد يقعون فيها ليتم التنبؤ بها مستقبلا، كما تكشف الرقابة الإدارية على حرص المشرفين على تفعيل هذه الوسائل الرقابية من خلالها تتحدد علاقة المنظمة بالعمال ذلك في كيفية تطبيقها لتترجم في إلى رضا العمال وبالتالي يتحقق الاستقرار الوظيفي.

وسيتيم في هذه الفصل التعرض إلى الأدبيات النظرية المفاهيمية لكل من الرقابة الإدارية والاستقرار الوظيفي، في محاولة للوقوف على تعريفاتهما الإجرائية، كما سيتم التطرق للعلاقة فيما بينهما، إضافة إلى عرض بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، فضلا عن عرض المقاربة السوسولوجية الأنسب لهذا الموضوع.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية.

المطلب الأول: الرقابة الإدارية .

أولاً: مفهوم الرقابة الإدارية:

أ. لغة:

للرقابة في اللغة معان وتأتي الرقابة بمعنى الانتظار ومنه قوله تعالى: " ولم كثيرة منها: الحفظ من أسماء الله تعالى الرقيب وهو الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء. ترقب قولي "، أي لم تنتظر قولي. (العزبي، 2011، ص14).

ب. اصطلاحاً:

عرفها "هنري فايول" بأنها تنطوي على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للحطة الموضوعية، والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وأنّ غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تطبق على كل شيء الأشياء، الناس، الأفعال. (أبو مصطفى، 2001، ص245).

وقد عرف **MOORE** الرقابة الإدارية بالوظيفة التي تعني بتنظيم وتوجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقاً للحطة الموضوعية من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة (هلال، 2012، ص55).

وعرفها "الشهواني" بأنها وظيفة إدارية تنطوي على قياس وتصحيح أداء المرؤوسين والمساعدين بغرض التأكد من أنّ الأهداف والخطط المرسومة قد حققت ونفذت. وهذا يعني انه لا يمكن أن نقوم بعملية الرقابة ما لم يوجد هناك أهداف وخطط واضحة نسعى إلى تحقيقها ولا نستطيع مراقبة المرؤوسين أيضاً في غياب الخطط مهما كانت أهميتها. ومن هنا نجد أن الرقابة الجيدة تعتمد على التخطيط. (حريم، 1998، ص326).

ويعرف أستاذ الإدارة العامة الأمريكي الشهير "مارشال ديموك" الرقابة الإدارية بأنها الطريقة أو الوسيلة التي يمكن للقيادة أو الرئاسة أن تعرف وتحدد بها هل الأهداف تحققت على أكمل وجه وبكفاية وفي الوقت المحدد لها. (منصور، 2004، ص240).

ج. التعريف الإجرائي للرقابة الإدارية:

ونقصد بالرقابة الإدارية في دراستنا هي وظيفة إدارية تقوم على تطبيق الإجراءات والقواعد وفقا للأهداف المرسومة وتبين نقاط الضعف والقوة في أداء المرؤوسين ومن ثم تصحيحها وتوظف مصلحة مخصصة لممارسة العمل الرقابي (القائم بالعمل الرقابي)، حيث يتكلف في ممارسة الرقابة الإدارية مراقب مختص يقوم بمتابعة أداء العاملين ثم يقيم مدى التزامهم بالمهام وفق القوانين واللوائح تقدم لهم توضيحات حول قواعد العمل للعاملين، والمتعلقة بالرقابة هذه القواعد تكون دقيقة وواضحة وعادلة بين كل العاملين، مع توفير الوسائل الرقابية (البصمة الالكترونية، الكاميرا) وفي حال عدم الالتزام بهذه القواعد تسلط عقوبات على المخالفين.

ثانيا: أهمية الرقابة الإدارية:

- للتغيرات حيث أن السمة المميزة بيئة الأعمال اليوم هي الديناميكية والتغيير المستمر، لذا الرقابة هي الجزء المكمل لكل ما يتقرر: فعندما تتخذ الإدارة قرارا ما أو تعد خطة ما، أو غيرها، فهذا لا يعني بالضرورة انه سينفذ، الرقابة تسعى للتأكد من ذلك. (نايف بنوطي، 2000، ص336).
- الرقابة هي أداة إنضاج وتعلم وتكيف، تمثل الرقابة وسيلة لاكتشاف الأخطاء في القرارات لتصحيحها. والتغيرات الجديدة للتكيف معها، وهذا يساعد في إنضاج كل من الأفراد أنفسهم والمنظمة، فقد يتعثر هذا التعلم والتكيف إذا لم تكن هناك مراجعة منتظمة. (نايف، 2000، ص336).
- تقليل المخاطر: يعمل نظام الرقابة الإدارية على تأمين الوصول إلى الأهداف الموضوعية بأقل الخسائر. (الحميري، 2015، ص229).
- تسهيل وتعزيز التنسيق: يعتمد تنفيذ غالبية الأنشطة والفعاليات على تنسيق جهود الوحدات التنظيمية وتنسيق جهود العاملين. ويساهم نظام الرقابة بدور حيوي في عملية التنسيق من خلال إتاحة المعلومات بشكل سريع إلى كافة الأشخاص المعنيين لتأدية دور كل منهم وفقا لما هو مرسوم. (الحميري، 2015، ص230).
- تسهيل عملية الإشراف: إن تدفق المعلومات المستمر عن الأداء للمدير يجعله مواكبا للأحداث ولما يجري، كما تؤهله على تشخيص الانحرافات من خلال نظام الرقابة. إن نظام الرقابة يسهل على المدير ضمنا عملية الإشراف على المرؤوسين وتوجيههم نحو المسارات الصحيحة. (الحميري، 2015، ص231).
- ويستفيد المخطط عادة من المعلومات التي توفرها التغذية الراجعة من منطلق إن الخطة هي تركيبة من الأهداف والسياسات والإجراءات الواجب إتباعها لتنفيذ مهام محددة على شكل أهداف ومعايير خلال فترة محددة. (الزعيبي، 2016، ص18).

المطلب الثاني: الاستقرار الوظيفي

أولاً: مفهوم الاستقرار الوظيفي :

أ. لغة:

بمعنى متانة، رسخ، صلابة، ثبات، دوام، واستقر بالمكان أي أقام به والاستقرار هو الثبوت و الإقامة والهدوء والسكون.(بن منصور، 2014، ص11).

ب. اصطلاحاً:

عرف "المبارك" الاستقرار الوظيفي على أنه الاستقرار النفسي و الذهني لدى الموظف مما يترتب عليه الشعور بزيادة الولاء للمنظمة.(عذراي، ومجبل، 2013، ص137-165).

أما "حبيب الصحاف" فيعرفه: بأنه استقرار الموظف في الوظيفة ويتبين من معدلات البقاء في العمل، وتحسب المنظمات متوسط العمر الوظيفي للعاملين لديها لتحديد معدلات الاستقرار الوظيفي وتعمل على تكريسه (الصحاف، 1997، ص69).

ج. التعريف الإجرائي:

ويعرف الاستقرار الوظيفي في هذه الدراسة على أنها جملة الأداءات الوظيفية للعاملين و المتمثلة في (إنجاز المهام بإتقان، اقتراح طرق وأفكار جديدة والسرعة في تلبية الحاجات المهنية، تطوير القدرات العملية، حسن استخدام الأدوات و الوسائل المهنية)، فضلاً عن رضاهم عن العمل وشروطه بما يتضمن (الشعور بالرضا عن ظروف العمل ونمط القيادة المتبع طريقة العمل بالمؤسسة، إقامة علاقات أخوية مع زملاء العمل)، كما يتحدد الاستقرار الوظيفي في مختلف صور الولاء التنظيمي من (التزام بقواعد العمل، والحرص على الحفاظ على ممتلكات المؤسسة، والقيام بالواجبات في العمل بصدق وصرامة وتطبيق القواعد التنظيمية والالتزام بأخلاقيات العمل داخل المؤسسة واحترام مواعيد العمل والتحدث بالخير عن المؤسسة أمام الآخرين).

ثانيا: أهمية الاستقرار الوظيفي :

للعمل أهمية كبيرة في تحقيق الأمن الاجتماعي في جانبه المعنوي و المادي فمن خلاله يحاول الفرد تحقيق أهدافه وإشباع رغباته، وثبات العامل في عمله واستقراره فيه له انعكاسات إيجابية عليه وعلى المنظمة التي يعمل بها فالعامل المستقر في عمله متشبع بثقافة المنظمة ومتطوع بطباع جماعة العمل عكس العامل كثير التنقل فهو دائما يبحث عن التكيف مع السلوكيات الجديدة التي سيخضع لها، فكل هذه العوامل غير معروفة للعامل تصبح بالنسبة له مصدر قلق و خوف من المجهول و تشبيطا للمعنويات. (بونويقة، وبوجلال، 2021، ص728749-).

أما استقرار العامل في وظيفته هي التقدم و بلوغ أعلى السلم التدريجي عن غيره من العمال بحكم إتقانه لعمله والتحكم في آلياته. (بن منصور، 2014، ص83).

وبالتالي فإن استقرار المنظمة و نجاحها من استقرار أعضائها ونماء كفاءتهم، فالمنظمة ستصبح مجتمعا صغيرا تجمع أفرادها ثقافة واحدة وهوية مميزة هي (ثقافة المنظمة) و لديها مسعى واحد هو تحقيق أهداف المنظمة ولا يتحقق ذلك كله إلا بفضل استقرار الأفراد و تماسك جماعات العمل. (حجاج، 2019، ص48-62).

المبحث الثاني: العلاقة بين الرقابة الإدارية والاستقرار الوظيفي

وتبرز العلاقة بين الرقابة الإدارية والاستقرار الوظيفي فيما يلي:

للرقابة الإدارية دور هام في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين في المؤسسات، حيث تساعد على إنشاء بيئة عمل صحية ومشجعة للعمل والإنتاجية وتعزيز الثقة بين العمال والإدارة، ومن بين الأسباب التي تشير إلى العلاقة بين الرقابة الإدارية والاستقرار الوظيفي:

1. ضمان التزام العاملين بالسلوك الوظيفي وهذا يؤدي إلى تحسين الأداء وتعزيز الاستقرار.
2. توفير بيئة تنظيمية بشكل يضمن الراحة للعمال تساعد على أداء العمل بشكل جيد
3. إشراك العمال في اتخاذ القرارات وذلك يشعرهم بأنهم جزء من المنظمة.
4. تشجيع الإدارة للعمال وذلك من خلال تقديم حوافز مادية ومعنوية وبذلك يتحقق الاستقرار الوظيفي.
5. مكافحة كل أشكال الفساد وتعزيز الشفافية والعدالة بين كل أفراد المنظمة.
6. توفير الوسائل والإمكانيات التي تساعد على العمل بشكل جيد.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة.

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة في البحث السوسولوجي، إذ توجه الباحث و تثير الطريق السليم الذي عليه أن يسلكه في بحثه. و فيما يلي نعرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دراستنا بالبحث والتحليل مع الوقوف على نقاط الاتفاق والاختلاف فيما بينها إضافة إلى تبيان مكانة الدراسة الحالية منها فضلا عن الوقوف على أوجه الاستفادة منها:

1. الدراسة الأولى: أعدتها "مرح طاهر شكري" المعنونة ب" الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم" سنة (2016) وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الرقابة الإدارية المطبقة على مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم. وانطلقت من التساؤلات التالية:

- ما درجة الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت من خلاله طريقة العينة العشوائية، واستخدمت أداة الاستمارة.

وخلصت إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

- الدرجة الكلية لمجالات الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم جاءت بمتوسط حسابي مقداره (4.66)، وانحراف معياري مقداره (0.26) وهذا يشير إلى مستوى مرتفع جدا للرقابة الإدارية.
- الدرجة الكلية لمجالات واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم جاءت بمتوسط حسابي مقداره (4.52)، وانحراف معياري مقداره (0.40) وهذا يدل على درجة مرتفعة لواقع الأداء الوظيفي. (شكري، علي، 2016).

2. **الدراسة الثانية:** أعدتها "إيمان محامدية" و المعنونة ب: "الرقابة التنظيمية والأداء"، دراسة ميدانية بمركب تميمع الغاز الطبيعي بسكيكدة نموذجاً (2009)، وانطلقت من التساؤلات التالية:

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

ولقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، واعتمدت من خلاله طريقة المسح بالعينة قصداً، واستخدمت أداة الاستمارة وطبقت على (77) مبحوثاً بمركب تميمع الغاز الطبيعي.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

– وضوح اللوائح التنظيمية أدى إلى إنجاز العمل في المواعيد المحددة، إضافة إلى أن الالتزام بتنفيذ القوانين الصادرة عن المؤسسة، وتطبيق أوامر المشرف كلها تؤدي إلى السرعة في الإنجاز العمل كما أن انضباط العامل يعبر عن إحساسه بالمسؤولية تجاه المؤسسة، وقد فضل العمال الرقابة الدائمة على آدائهم لأنها تمنحهم الثقة وتعمل على تصحيح الأخطاء والنقائص المهنية.

– الالتزام بالقواعد البيروقراطية يؤدي إلى التحكم. كما إن حديد الأدوار التنظيمية من خلال التخصص ودور المشرف في المؤسسة. (محامدية، 2009).

3. **الدراسة الثالثة:** أعدها "مراد كشييب"، والمعنونة ب "الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي"، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجاً (2007)، وهدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي " وانطلقت من التساؤلات التالية: هل هناك علاقة بين الإشراف والاستقرار في العمل؟ وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي، واعتمد من خلاله طريقة المسح بالعينة العشوائية الطبقيّة المنتظمة، واستخدم الباحث أداة الاستمارة وطبقت على (128) عاملاً بالمؤسسة المينائية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

– عدم استشارة المشرفون للعمال أثناء إحداث التغييرات في العمل أدى إلى عدم الاستقرار والارتياح لدى العمال.

– إشراك 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.

– النمط الرقابي المفضل لدى العمال هو نمط الرقابة المبنية على الثقة والتفاهم. (كشييب، 2007).

ثالثا: التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد عرض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، تبين أنها قد أجريت هذه الدراسات في قطاعات عديدة منها اقتصادية كدراسة "كشيشب"، ودراسة "محامدية".

ولقد اتفقت هذه الدراسات في استخدام منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي وأداة جمع البيانات الاستمارة في دراسة كل من مرح طاهر شكري ودراسة إيمان محامدية ودراسة مراد كشيشب .

في حين اختلفت في اعتماد أسلوب عينة الدراسة ففي دراسة مرح اعتمدت الباحثة على طريقة العينة العشوائية أما عن إيمان محامدية استخدمت طريقة مسح بالعينة العشوائية وأما عن مراد كشيشب فقد اعتمد على طريقة المسح بالعينة العشوائية الطبقة المنتظمة.

رابعا: مواطن الاستفادة:

استفدنا من هذه الدراسات من توضيح نظرتنا حول موضوع الرقابة الإدارية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي وساعدتنا في معرفة أهم المراجع التي تضمنت معلومات حول موضوع دراستنا كما ساعدتنا في بناء أداة الاستمارة والاهم الاستفادة منها في مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

المطلب الثاني: المقاربات النظرية

أولا: نظريات الكلاسيكية:

1. نظرية الإدارة العلمية:

يحتل "فريدريك تايلور" FREDRICK TAYLOR مكانا مهما في تاريخ علم الإدارة، إذ يعتبر أول من اخضع خطوات العمل للدراسة والبحث وبمنهجية علمية تجريبية وبدا تايلور TAYLOR حياته العملية في مصنع للفولاذ في بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية، وتدرج في العمل من عامل إلى مساعد مهندس إلى مهندس، حيث حصل على شهادة بالهندسة الميكانيكية عن طريق المراسلة، ثم وبعد تقاعده ألف كتابا عن التجارب التي قام بها سماه مبادئ الإدارة العلمية. (القيوتي، 2000، ص32، 63). لقد قدم تايلور ثلاثة مبادئ أساسية هي:

— استخدام دراسات الحركة والزمن للوصول إلى الطريقة المثلى الوحيدة لأداء العمل وهي الطريقة التي تسمح بتحقيق أعلى متوسط إنتاج يومي.

- تزويد العمال البلدية بحافز تشجيعي يدفعهم إلى أداء العمل وفقا للطريقة التي تم التوصل إليها بأسلوب علمي ويتحقق ذلك بواسطة منح العامل مكافأة محددة تزيد عن معدل الأجر اليومي إذا استطاع أن يحقق المستويات المطلوبة والمقننة للإنتاج.
- استخدام خبراء متخصصين للإشراف على الظروف المختلفة المحيطة بالعمال مثل وسائل العمل وسرعة الآلات وطريقة الأداء.
- **تحقيق الكفاية الإنتاجية:** وذلك من خلال دراسة الوقت والحركة عن طريق تحليل العمل إلى حركاته وعملياته الأولية ثم استبعاد الزائد والطائش منها مع تقدير الزمن اللازم لكل حركة من الحركات الضرورية في مجموعات تكون انسب وأسرع طريقة لأداء العمل، وهي الطريقة الوحيدة المثلى التي يجب أن يتدرب عليها ويتبعها كل عامل في أداء العمل.
- **التخصص وتقسيم العمل:** تولى البلدية إلى أهمية التخصص وتقسيم العمل بين طبقة المديرين، الخطوط الإشرافية العليا، وذلك من اجل الفصل بين العمل الفكري، (اتخاذ القرار) والعمل التنفيذي. كما يجب وضع ملاحظا لكل مجموعة من العمال ومشرف لكل مجموعة من الملاحظين وفقا للتخصص، و توزع المهام لكل شخص .
- **اختيار العمال وتدريبهم:** تؤكد البلدية على أهمية اختيار العمال وتوجيههم كل حسب مهامهم ومهاراتهم كما تؤكد على أهمية تدريب العمال لصقل مهاراتهم ليستطيع كل عامل أداء مهامه بكفاية عالية.
- **الحوافز المادية:** تفتح البلدية باب الترقى والتدرج الوظيفي في العمل من خلال الحوافز التي تقدمها للعمال للدفع للعمل بكفاءة عالية، وبذلك تتحقق مصلحة العمال ومصلحة البلدية.

وهناك بعض المبادئ التي يجب على البلدية إتباعها لتحقيق الكفاية الإنتاجية:

- إحلال النظرة العلمية في البلدية بدلا من القواعد التقليدية المستمدة من الخبرة؛
- الاختيار العلمي لانتقاء أفضل العمال وتدريبهم كي يؤدي كل عامل أعلى مستوى ممكن من العمل؛
- فصل العمل الفكري (التخطيط) عن التنفيذ، بحيث يقوم المديرون بتخطيط وتنظيم العمل، ويقوم العمال بتنفيذ هذه الخطة؛
- تعاون الإدارة والعمال لإنجاز الأعمال وفقا للأساليب العلمية.

2. النظرية البيروقراطية:

يرجع ذبوع وانتشار البيروقراطية المصطلح في العلوم الاجتماعية إلى التعريف الكلاسيكي الذي قدمه العالم الألماني "ماكس فيبر" لهذا المفهوم والذي لم يشر فيه إلى مضامين سلبية وإنما كان يقصد به الإشارة إلى نموذج مثالي للتنظيم البيروقراطي له خصائص محددة يتطلب نظاما دقيقا من حيث تقسيم العمل إذ أن التخصص وتقسيم العمل يؤديان إلى زيادة المهارة والكفاية في العمل، ويطلق اسم البيروقراطية على هذا البناء يوجه وينسق ويضبط مجهودات كثير من الأفراد الذين يؤدون أعمالا كثيرة ومتنوعة. (لطفى، 2007، ص37).

بناء على ما تقدم، يمكننا اعتبار البلدية منظمة تمتع بصفة العقلانية أو الرشد في معالجة المشكلات، وقد افترض فيبر صفات متعددة للمنظمة البيروقراطية هي الدقة والسرعة والوضوح والإمام الكامل بالمتطلبات وانصياع المرؤوسين بشكل تام للمسؤول الإداري، في ظل تحقيق العدالة التنظيمية بما يكفل التقليل من سلطة الرأسمال الاجتماعي، و وهي ما تسعى الجزائر سياسة وحكومة تطبيقه.

فمما لاشك فيه؛ إن البلدية كمنسق عقلائي، يتميز بمرمية السلطة، تتحدد في مصالح ومكاتب وفروع تحدد المهام في ظل تحقيق أهداف البلدية عامة فإنها تشرف على مدى اداتية المهام من طرف العاملين. ولعل النظام الرقابي يعد احد الوسائل المعتمدة في البلدية ذلك، من خلال:

- تحديد البلدية الاختصاصات الوظيفية واعتماد الصيغ القانونية في الجوانب التخصص وتقسيم العمل.
- توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد البلدية رسميا وبأسلوب ثابت ومحدد لكل وظيفة.
- تتبع نظام الجدارة في تعيين وترقية العاملين واعتبار الإدارة مهنة تحتاج لتأهيل وتدريب
- توجد في البلدية قواعد وقوانين تنظم سير العمل.
- توجد مصلحة مخصصة لحفظ السجلات والوثائق والأرشيف
- توفر البلدية وسائل تقنية حديثة (الكاميرا الرقمية)
- تتوفر مصالح وفروع تابعة تعمل لمصلحة البلدية
- تسلط عقوبات في حال عدم الالتزام بالقوانين وذلك إما بالإنذارات أو الخصم من الراتب
- التسلسل الهرمي في توزيع المهام والاختصاصات وذلك لتسهيل العمل في البلدية

كل هذه الوضعيات المهنية الرقابية بإمكانها تحقيق الاستقرار الوظيفي من خلال التخطيط للقوى العاملة.

4. نظرية الفلسفة الإدارية "دوجلاس ماكريجور"

حدد "دوجلاس ماكريجور" نمطين للافتراضات السائدة حول الإنسان العامل أحدها افتراضات سلبية رمز إليها ب X، وافتراضات إيجابية رمز إليها ب Y، ويتمثل الشق الأول من نظرية X، بافتراضات سلبية حول الإنسان أهمها:

— يتوجب على الإدارة إجبار العامل على العمل ومراقبته بشكل دقيق وتهديده بالعقوبات من أجل ضمان قيامه بالعمل؛

— يكره العاملون تحمل المسئولون تحمل المسئولية ويفضلون أن يتم توجيههم مباشرة وبشكل تفصيلي؛

— يعطي العاملون الأهمية الأكبر لعنصر الأمن والحوافز المادية ويظهرون مستوى متدنيا من الطموح.

(القرنوي، 2000، ص 71)؛

— تتمثل الممارسات القائمة على أساس النظرة الإنسانية والاجتماعية، وتقوم نظرية "Y" على مجموعة من الافتراضات الإيجابية، حيث أن المدير الذي يتبع نظرية Y يرى أن مرؤوسيه بطبعهم:

— يحبون العمل في البلدية والعمل ومستعدون له. لديهم الطموح. - مستعدون لتحمل المسئولية.

• قادرين على ممارسة الرقابة الذاتية على عملهم وعدم خداع المشرف .

• لعمال البلدية المقدرة على توجيه أنفسهم للعمل من خلال مهاراتهم في العمل .

• يميل عمال البلدية إلى القيادة وليس للانقياد. كما لديهم القدرة على الإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات.

• فالمدراء في إطار نظرية Y فإنهم يؤمنون بالمشاركة ويخلقون جوا من الحرية وتكريس الجهود وتحمل المسئولية

وهذا يخلق مناخا مفعما بالرضا والتقدير وتحقيق الذات وتقديم المبادرات. (دره، 2009، 117).

خلاصة:

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول بأن الرقابة الإدارية هي أداة ووظيفة هامة لضمان السير الجيد والحسن في المنظمة؛ فهي تقوم على تصحيح الأخطاء والانحرافات والتجاوزات في العمل، وأداة لمراقبة التزام الفاعلين باللوائح والقوانين ومعاينة المخالفين، ووسيلة للتأكد من مدى تحقيق الأهداف المخطط لها والوقوف على مختلف العوائق التي يمكن أن تحول دون تحقيق أهداف المؤسسة، فكلما كانت الرقابة عادلة وواضحة ودقيقة أدى إلى السير الجيد للعمليات الإدارية في المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها وأهداف الفاعلين فيها.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

خلاصة

تمهيد:

بعد التطرق لموضوع الدراسة من الناحية النظرية وذلك من خلال عرض بعض العناصر الرئيسية المتعلقة بمتغيرات الدراسة (الرقابة الإدارية والاستقرار الوظيفي). سنحاول في هذا الفصل الميداني الذي يعتبر خطوة هامة في أي دراسة التطرق إلى مختلف الخطوات المنهجية والتي تتمثل في مجتمع وعينة الدراسة، تحديد المتغيرات وطرق قياسها وكذا أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة، فضلا عن البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات.

ومن ثمَّ عرض النتائج وتحليل وتفسير المعطيات، وتبسيط الضوء على النتائج المتوصل إليها ومناقشتها في ضوء الفرضيات للتأكد من إثباتها أو نفيها، وفي الأخير الوقوف على وضع مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي تساعد المشرفين أو المراقبين على الوقوف على المنظمة والعمل على الارتقاء بها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

المطلب الأول: الطريقة

1. مجتمع وعينة الدراسة:

أ. **مجتمع الدراسة:** ويتمثل مجتمع الدراسة الحالية في عمال بلدية سيدي عمران ولاية المغير، والذين يقدر عددهم (776) عاملا بكل فروعها ومصالحها.

ب. **عينة الدراسة:** وكما اشرنا سابقا؛ إن مجتمع الدراسة يتمثل في عمال بلدية سيدي عمران ولاية المغير، والذين بلغ عددهم (776) عاملا بكل فروعها ومصالحها، ولكبر حجمه تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة. وتعرف العينة العشوائية البسيطة بأنها عينة يراعي اختيارها بان يسمح لكل فرد من أفرادها بفرص متكافئة الموجودة داخل العينة، وان سحب أي فرد لا يؤثر سحب فرد آخر، بمعنى أن احتمالات الاختيار في الباحث من حيث المجتمع الأصلي تكون متساوية. (عبد السلام، 2020، ص46).

ولقد قمنا بتوزيع (112) استمارة إلا انه تم استرجاع (100) استمارة و(12) استمارة لم تسترجع والبعض منها تم إلغاؤها لامتناع البعض عن الإجابة، لتقدر نسبة الفاقد بـ (10%). وبذلك تشكلت عينة دراستنا من (100) عاملا لدى بلدية سيدي عمران ولاية المغير.

2. تحديد متغيرات الدراسة وطرق قياسها

أ. **تحديد متغيرات الدراسة:** من العناصر البحثية التي يجب على الباحث أن يفهمها، يأتي المتغير البحثي الذي هو أي شيء يمكن أن يكون له قيم مختلفة خلال نفس الزمن أو أوقات مختلفة. (المشهداني، 2019، ص80). وتتكون دراستنا من متغيرين :

- **المتغير المستقل:** ويتمثل في هذه الدراسة في الرقابة الإدارية.
- **المتغير التابع:** ويتمثل في هذه الدراسة في الاستقرار الوظيفي،

ب. **طرق قياسها:** هو القياس الكمي المتمثل في الإحصاء الوصفي، ويختص هذا النوع من الأساليب بجمع البيانات وتبويبها وعرضها، حيث تلخص البيانات ويتم اختزالها إلى معلومة أو أكثر في شكل جداول تكرارية ورسومات بيانية مع حساب بعض المقاييس الإحصائية (المتوسطات والنسب.....). (وعيل، 2022، ص03).

ويهدف إلى إدماج وتلخيص البيانات الرقمية بغية تحويلها من مجرد أرقام إلى شكل أو صورة أخرى يمكن فهمها واستيعابها بمجرد النظر ومن اغلب الأساليب الإحصائية، نجد مقاييس النزعة المركزية، مقاييس التشتت و مقاييس الارتباط والانحدار. (القوسي، 2014، ص31).

المطلب الثاني: الأدوات

1. أدوات جمع البيانات:

اعتمدنا على أداة "الاستبيان" كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة.

حيث يعرف الاستبيان بأنه مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة بعضها ببعض الأخر بشكل يحقق الهدف، أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه. (المحمدي، سرحان، 2018، ص126).

أ. الاستبيان:

باعتبار الاستبيان أكثر أداة ملائمة لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة وتضمنت (46) عبارة موزعة على محورين فضلا عن البيانات الأولية. (أنظر الملحق 02).

ونشير إلى انه تم عرض الاستبيان على المشرفة لإعطاء الملاحظات حول مدى ملائمة العبارات لموضوع الدراسة ومدى وضوحها. وبناء على ذلك قمنا بتعديل وإعادة صياغة بعض العبارات وهي :

- العبارة رقم (17)، العبارتين رقم (19)(20)، وإضافة العبارات التالية
- تم تعديل العبارة (17): "هناك رقابة عادلة في توزيع المهام والصلاحيات داخل المؤسسة" إلى "تتم الرقابة بطريقة عادلة".
- العبارتين (19) و(20) كانت عبارة واحدة وهي "قواعد العمل واضحة ودقيقة" وتم تقسيمها إلى عبارتين هما
- العبارة (19): "قواعد العمل واضحة"، والعبارة (20): "قواعد العمل دقيقة".
- وإضافة العبارة رقم (21): "توفر الإدارة وسائل تقنية تسهل عملية الرقابة" (البصمة الالكترونية، الكاميرا)
- والعبارة رقم (9) "يقيم المراقب (المفتش) أداء العاملين".
- ونعرض فيما يلي مضامين هذا الاستبيان:
- البيانات الأولية: (من 1 إلى 3) (الجنس العمر، الخبرة المهنية).
- المحور الأول : متعلق بالرقابة الإدارية ويتضمن (20) عبارة (من 4 إلى 23).

- المحور الثاني: متعلق بالاستقرار الوظيفي، وقسم إلى ثلاث أبعاد ويتضمن (23) عبارة (من 24 إلى 46)
- البعد الأول: الأداء الوظيفي (من 24 إلى 28).
- البعد الثاني: الرضا الوظيفي (من 29 إلى 37).
- البعد الثالث: الولاء (من 38 إلى 46).

ب. السجلات والوثائق: ومن الوثائق المستعملة في هذه الدراسة:

- الهيكل التنظيمي لبلدية سيدي عمران، ولاية المغير. (أنظر الملحق 01).
- بيانات متعلقة بالتعريف بالبلدية.

2. الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة:

أساليب التحليل المستخدمة في الدراسة أسلوب الإحصاء الوصفي، وتمثل أدوات الإحصاء الوصفي المستخدمة في الدراسة كالاتي:

- النسبة المئوية: يرمز لها بFi هي عبارة عن التكرار النسبي مضروب في 100. (شوف، 2022، ص14).

وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{النسبة المئوية: } (\%) = \frac{\text{القيمة المدروسة}}{\text{قيمة الأساس}} \times 100 \dots$$

- المتوسط الحسابي: ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i}{N}$$

- الانحراف المعياري: ويحسب بالعلاقة التالية:

$$s = \sqrt{\frac{\sum(X_i - \bar{X}_i)^2}{N - 1}}$$

- معامل الارتباط بيرسون: ويحسب بالعلاقة التالية:

$$r = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

3. البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات:

البرنامج المستخدم في هذه الدراسة هو برنامج (spss.v25) أي الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية. ويعرف بأنه واحد من التطبيقات الإحصائية الذي يتم تشغيله من نظام ويندوز، وهو يعتبر نظام يضم مجموعة من القوائم والأدوات بواسطتهم يمكن إدخال البيانات التي يحصل عليها الباحث العلمي من الاستبيانات أو المقابلات أو الملاحظات التي يتوصل إليها.

ومن ثم يقوم الباحث بتحليلها (التحليل الإحصائي)، عن طريق النظام الإحصائي (spss) على المعلومات الرقمية ويمكن اعتماده في جميع مناهج البحث العلمي.

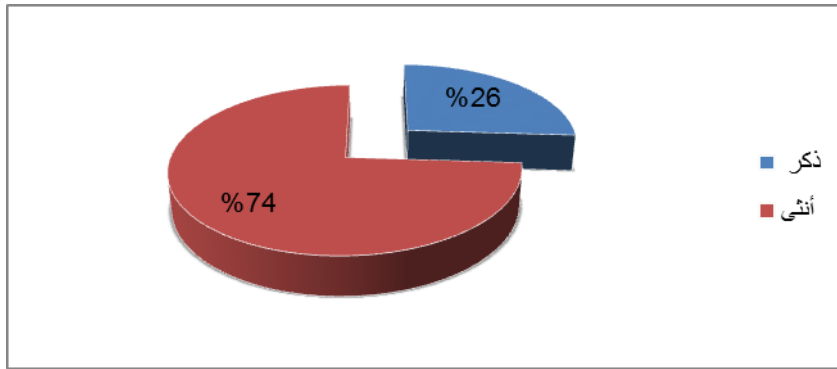
المبحث الثاني: النتائج والمناقشة:

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة:

1. عرض نتائج الدراسة المتعلقة بالمتغيرات الشخصية:

جدول 01: يبين توزيع المبحوثين وفق متغير الجنس

النسب المئوية (%)	التكرارات	الجنس
26	26	ذكر
74	74	أنثى
100	100	المجموع



شكل 01: دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين وفق متغير الجنس

من خلال الجدول أعلاه؛ نلاحظ أن النسبة الأكبر من العمال والتي تمثل (74%) من جنس الإناث، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون (26%) من جنس الذكور.

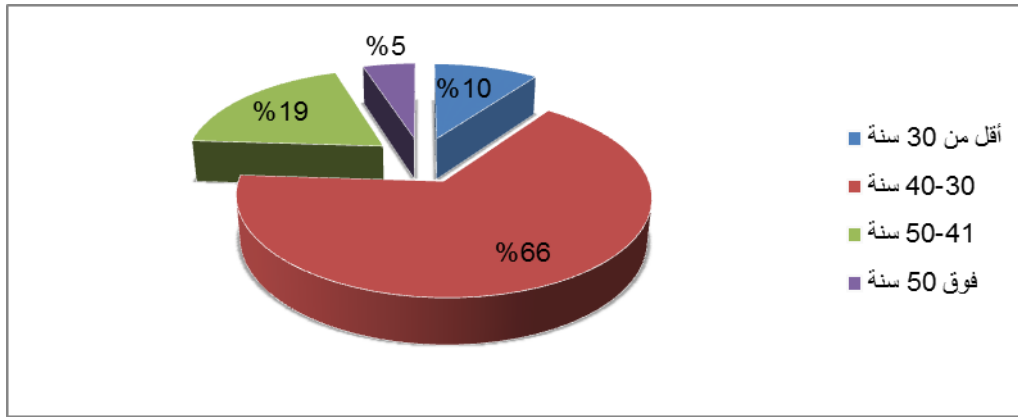
تعد مؤسسة البلدية مؤسسة خدماتية، حيث تقدم خدماتها للعمال وهم مجموعة المواطنين المشتركين في بلدية سيدي عمران ولاية المغير، واللذين يستفيدون من خدماتهم المتعددة وتسيير شؤونهم المحلية، من أجل ذلك فإنها تحرص على استقطاب اليد العاملة وتوظيف الموظفين والفاعلين من الجنسين ذكورا وإناثا.

كما يفهم من هذه النتيجة إلى أن توظيف الفئة النسوية في مجال الإدارة أكبر مقارنة بالفئة الرجالية، وفي اعتقادنا أن هذا يعود إلى المبررات التالية:

- أن المرأة أصبحت عضوا فاعلا في المجتمع وشريك في التنمية المجتمعية، من خلال إدماجها في العمل المهيكل الرسمي ولعل ما ساعدها على ذلك هو التعليم.
- أن طبيعة نشاط مؤسسة البلدية والممثل في أعمال الإدارة والخدمات وغيرها من الأنشطة، لا يتطلب قدرات جسدية كبيرة ومجهود كبير وهو ما يتلاءم أكثر مع العنصر النسوي.
- ويمكن إرجاع السبب إلى عامل الأجر الذي يعتبره الذكور محدود وضعيف ولا يلبي الحاجيات الأساسية في الوقت الحالي.
- يمكن أن تكون الحاجة الاقتصادية، وضرورة ألزمتها الحاجات المتزايدة للمجتمع الحديث، إذ أن أعباء المعيشة وغلاءها من جهة أخرى دفع المرأة إلى الخروج إلى العمل.
- تغيرات في الثقافة والمجتمع قد يؤدي إلى تحول دور المرأة في المجتمع وزيادة فرصها الوظيفية في مختلف المجالات بما في ذلك المؤسسات الخدمائية، وتبني الحكومة إجراءات تشجيعية لزيادة مشاركة المرأة في العمل.
- توفر فرص العمل المرنة قد تفضل الإناث العمل في المؤسسات الخدمائية التي توفر لهن فرص عمل مرنة ومتوافقة مع مسؤولياتهن الأسرية مما يجعلهن مزاولات العمل بشكل أفضل.
- كما يعتبر العمل في المؤسسات الخدمائية الذي يتطلب التواصل مع العملاء والعلاقات العامة عاملا مهما في اختيار النساء لهذا النوع من الوظائف، حيث تتمتع النساء غالبا بمهارات التواصل والعلاقات العامة التي تجعلهن مؤهلات لهذا النوع من العمل.

جدول 02: يبين توزيع المبحوثين وفق متغير العمر

النسب المئوية (%)	التكرارات	العمر
10	10	أقل من 30 سنة
66	66	30-40 سنة
19	19	41-50 سنة
05	05	فوق 50 سنة
100	100	المجموع



شكل 02: دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين وفق متغير العمر

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ؛ أنّ الفئة العمرية الأكثر تواجدا في بلدية سيدي عمران ولاية المغير هي الفئة من (30 إلى 40) سنة بنسبة (66%)، وهذا راجع إلى طبيعة النشاط في المؤسسة الذي يتطلب فئة عمرية ناضجة من أجل السير الجيد للمؤسسة، ثمّ تليها الفئة العمرية من (41 إلى 50) سنة بنسبة (19%)، وفي الغالب يكونون أصحاب ذات كفاءة نظرا لخبرتهم المكتسبة طيلة سنوات العمل، ثم تليها الفئة العمرية أقل من (30) سنة بنسبة (10%) وهي فئة الشباب التي تتمتع بالفاعلية في الأداء والقدرة على العطاء الأفضل للمؤسسة، فيما نرى أنّ أقل نسبة هي (5%) والتي تمثل الفئة العمرية (50) سنة فما فوق، ونفسر هذه النسبة الضئيلة لأن العمال في هذه المرحلة يكونون قد أحيلوا للتقاعد.

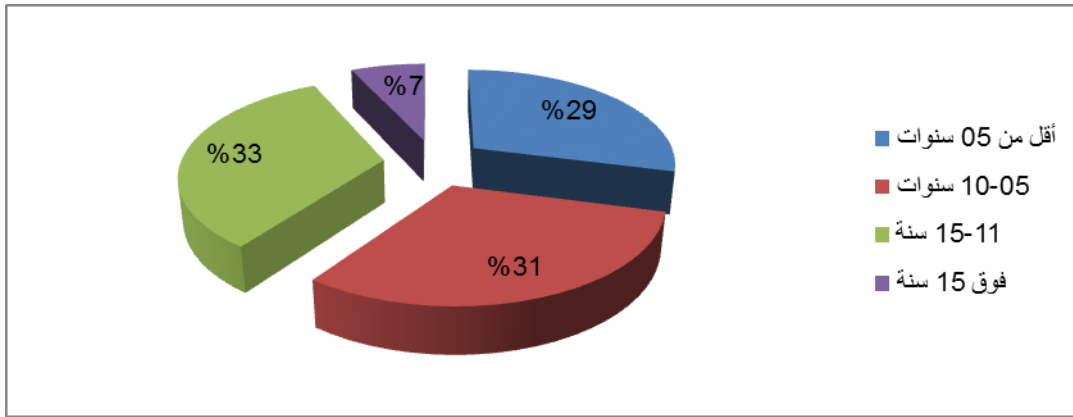
يعتبر السن إحدى العوامل الرئيسية للتوظيف، واتضح أن سن المبحوثين يتراوح ما بين فئة أقل من (30) سنة إلى فئة (30-40 سنة) بنسبة قدرت ب(76%)، وهي نسبة مقارنة لنسبة الشباب بالمجتمع الجزائري ككل.

ومن بين ما يميز هذه الفئة الشابة نذكر:

- هذه الفئة تمتاز بالنضج انطلاقاً من تكوينهم المعرفي وتوقعاتهم واستعداداتهم لتطوير قدراتهم المهنية بما يستجيب مع متطلبات العمل ومتطلبات المواطنين.
- كما أنّ هذه الفئة تمتاز بالفاعلية في الأداء، والمهارة في تسيير العمل، والعمل على الارتقاء بالمؤسسة.
- وتمتاز أيضاً بالقدرة على التعامل مع المواطنين بشكل فعال وفهم احتياجاتهم وتقديم الخدمات بطريقة متفهمة ومحترمة.
- وتتمتع هذه الفئة بالقدرة على العمل تحت الضغط وفي بيئة سريعة، حيث يتمتعون بالثبات والقدرة على اتخاذ القرارات السريعة، والقدرة على الإدارة والقيادة.
- كما تمتاز بالرغبة في التحدي والتطوير، حيث يسعون لتحسين مهاراتهم وتطوير معرفتهم في مجالات العمل الخدماتي.
- كما تمتاز هذه الفئة بالانفتاح على العالم، والذي يفسر هذا هذه الخاصية هو قدرة الشباب على التعامل مع وسائل الاتصال الحديثة. (لوي، 2016، ص 52-72).
- كما تتمتع هذه الفئة بالرغبة في رسم المستقبل، لأن المستقبل هو الأمل الذي ينتظره الشباب، وبما أنّ ملاحظته تتحدد في الحاضر يطالب هؤلاء الكبار، بضرورة المشاركة في بنائه.
- وتمتاز هذه الفئة الشابة بالتغير الاجتماعي في المجتمع، لأنهم يتطلعون باستمرار إلى تبني ما هو جديد وأكثر الفئات تقبلاً للتطور والتغير وأكثرهم تكيفاً مع المنتجات التكنولوجية، ولهم استعداد كبير للإبداع والابتكار. وبالتالي فإنّ إيمان الشباب بالتغير ظاهرة موضوعية ومطلوبة، وما يدعم ذلك أنهم أقل ارتباطاً بالواقع وأكثر إمكانية على استيعاب المتغيرات المتجددة.
- الشباب هو مستقبل الجزائر، ومحرك عجلة التنمية الاجتماعية عن طريق المشاركة المجتمعية، والعمل على تحسين الوضع الاقتصادي الاجتماعي والثقافي، وأنه أساس المشروع الحضاري، وبالتالي فهو مستهدف من خلال جعله معيق أمام التقدم بسبب جعله يغوص في دوامة (المخدرات، العنف، الهجرة الغير شرعية، البطالة، الفقر). وهذا فيه هدر للمورد البشري وتعطيل لسيرورة التقدم والتطور الحضاري عامة وجعله غير مسؤول اجتماعياً بأي مؤسسة أو منظمة انتمى لها.
- ومن أجل ذلك؛ تحرص الجزائر على الاهتمام بالاستثمار في المورد البشري من خلال دفعه نحو العمل بتشجيعه نحو الاستثمار بمختلف صيغته

جدول 03: يبين توزيع الباحثين وفق متغير الأقدمية المهنية

النسب المئوية (%)	التكرارات	الخبرة المهنية
29	29	أقل من 05 سنوات
31	31	10-05 سنوات
33	33	15-11 سنة
07	07	فوق 15 سنة
100	100	المجموع



شكل 03: دائرة نسبية توضح توزيع الباحثين وفق متغير الأقدمية المهنية

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه؛ أن النسبة الأكبر من العمال لديهم الأقدمية المهنية من (11 إلى 15) سنة تحتل المرتبة الأولى بنسبة (33%)، وفئة الخبرة المهنية من (5 إلى 10) سنوات في المرتبة الثانية بنسبة (31%) ثم تنخفض النسبة إلى (29%) لفئة العاملين اللذين لديهم الخبرة المهنية أقل من (5) سنوات، فيما نرى أن أقل نسبة هي (7%) التي تمثل فئة الخبرة المهنية من (15) سنة فما فوق.

تعتبر الأقدمية المهنية كدلالة عن الخبرة المهنية والتي بدورها تعد تجربة تراكمية التي تساعد على أداء وإتقان العمل بشكل جيد، من اجل ذلك تحرص مؤسسة البلدية على توظيف عامل الأقدمية والخبرة المهنية كإحدى المتطلبات الهامة لسير المؤسسة وتحقيق أهدافها.

ويمكن تفسير ارتفاع النسبة المتعلقة بالاقدمية المهنية المتراوحة بين (5-10) (11-15) سنة (64%) إلى مبدأ المهارة الذي يعتبر عنصر أساسي في تسيير أعمال الإدارة.

كما نجد العمال ذوي الخبرة المهنية أو القدامى يساهمون في التكوين والإشراف على العمال حديثي التوظيف. ولعل أهم عامل هو أن الموظفون ذوي الخبرة المهنية يستفيدون من عامل الترقية في الدرجات، وهو ما جعلهم يستقرون في مناصبهم الوظيفية وعدم التنقل للبحث عن وظيفة أخرى.

ونشير في هذا المقام بمكان أهمية الأقدمية في العمل على النحو الآتي:

- تسهم الأقدمية في العمل في بناء الخبرات المهنية، فالموظف ذو الأقدمية يجتهد لتقديم كل جديد ومميز في عمله ويقترح طرق جديدة وخطط مستقبلية.
- كما أنّ سنوات العمل الطويلة تكسب العمال فن الحوار وحسن المعاملة والتأقلم مع كل ماهو جديد.
- ومن جانب آخر استمرارية العمال في المؤسسة دون التفكير في مغادرتها، مما يؤكد على تمسكهم بها وهذا مؤداه لقلّة فرص العمل في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة، وكذا الظروف التنظيمية المناسبة خاصة لذوي المستويات العلمية البسيطة.
- اكتساب المهارة في حل المشكلات المهنية.
- بناء العلاقات الاتصالية والاجتماعية السليمة بين العاملين، مما ينعكس إيجابا على مناخ العمل، لتصبح المؤسسة متماسكة.
- بناء رأسمال اجتماعي علائقي يخدم العامل والمؤسسة على السواء.
- الاستفادة من نظم التدريب والتكوين المستمر بما يعود بالنفع على المؤسسة ويسهم في تحقيق أهدافها.

كما تضم مؤسسة البلدية عمالا تتراوح سنوات أقدميتهم بها بين (5 إلى 10) سنوات، وهذا يدل على تدارك المؤسسة لأهمية تجديد طاقتها البشرية، وتزويد العمال ذوي الخبرات الطويلة بالتكنولوجيا الحديثة من خلال توظيف الشباب بالمؤسسة واستعانة اليد العاملة الجديدة بخبرات اليد العاملة القديمة في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة.

2. عرض نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضية الرئيسية:

"توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والاستقرار الوظيفي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير."

جدول 04: يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين الرقابة الإدارية بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط المحسوبة r	قيمة معامل الارتباط المجدولة r	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الرقابة الإدارية	2.07	0.37	0.12	0.2540	98	0.01
الاستقرار الوظيفي	2.14	0.18		0.1946		0.05

يتضح من خلال الجدول أعلاه؛ والذي يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون لعلاقة الرقابة الإدارية بالاستقرار الوظيفي، حيث أن قيمة بيرسون المحسوبة $r = (0.12)$ أقل من قيمة بيرسون الجدولية

$r = (0.1946)$ و (0.2540) عند مستوى الدلالة (0.05) و (0.01) على التوالي وبدرجة حرية (98) . وعليه لا توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والاستقرار الوظيفي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير.

كما يوضح الجدول أعلاه؛ أن المتوسط الحسابي العام ل(الرقابة الإدارية) قدر ب (2.07) ، وبانحراف معياري قدر ب (0.37) ، وأيضا المتوسط الحسابي العام ل(الاستقرار الوظيفي) قدر ب (2.14) ، وانحراف معياري قدر ب (0.18) . ومنه استجابات الباحثين جاءت متمركزة عند البديل (أحيانا).

وبناء عليه؛ نرفض الفرضية القائلة: "توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والاستقرار الوظيفي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير"، ونقبل الفرض الصفري القائل: "لا توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والاستقرار الوظيفي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير".

3. عرض نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى: "إن مستوى الرقابة الإدارية ببلدية سيدي عمران ولاية المغير، من وجهة نظر العاملين بها متوسط".

جدول 05: يوضح استجابات المبحوثين نحو محور الرقابة الإدارية ببلدية سيدي عمران ولاية المغير

العبارة	دائما		أحيانا		أبدا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاستجابة
	التكرار (%)	التكرار (%)	التكرار (%)	التكرار (%)	التكرار (%)	التكرار (%)			
توجد مصلحة مخصصة بالعمل الرقابي.	46	46	33	33	21	21	2.25	0.78	متوسط
تكلف الإدارة موظفين مخصصين يقومون بالعمل الرقابي.	50	50	45	45	15	15	2.25	0.70	متوسط
يقوم المراقب بدوره الرقابي بشكل دوري.	25	25	52	52	23	23	2.02	0.70	متوسط
يقوم المراقب "المفتش" بزيارات فجائية للمصلحة.	18	18	65	65	17	17	2.01	0.59	متوسط
يتابع المراقب "المفتش" اداءات العاملين مباشرة.	16	16	57	57	27	27	1.89	0.65	متوسط
يقيم المراقب "المفتش" أداء العاملين.	28	28	54	54	18	18	2.10	0.67	متوسط
يقيم المراقب مدى التزام العاملين بالقوانين واللوائح.	38	38	43	43	19	19	2.19	0.73	متوسط
يستفيد المراقب "المفتش" من تدريبات تزيد من كفاءته الرقابية.	18	18	56	56	26	26	1.92	0.66	متوسط
يعقد المراقب "المفتش" اجتماعات مع العاملين لتعريفهم على التحديثات الجديدة المتعلقة بالرقابة.	10	10	65	65	25	25	1.85	0.58	متوسط
تم الرقابة المباشرة لأداء العاملين.	35	35	44	44	21	21	2.14	0.74	متوسط
تمكن الرقابة الإدارية من تفادي الأخطاء قبل وقوعها.	31	31	48	48	21	21	2.10	0.72	متوسط
تمكن الرقابة الإدارية من تجنب الأخطاء المهنية.	43	43	48	48	09	09	2.34	0.64	مرتفع
تم الرقابة الإدارية بكفاءة عالية.	18	18	53	53	29	29	1.89	0.68	متوسط
تم الرقابة بطريقة عادلة لكل العاملين.	17	17	34	34	49	49	1.68	0.75	متوسط
تقدم توضيحات حول قواعد العمل للعاملين المتعلقة بالرقابة.	30	30	46	46	24	24	2.06	0.74	متوسط
قواعد العمل واضحة.	59	59	31	31	10	10	2.49	0.67	مرتفع
قواعد العمل دقيقة.	48	48	35	35	17	17	2.31	0.75	متوسط
توفر الإدارة وسائل تقنية تسهل عملية الرقابة (البصمة الإلكترونية، الكاميرا).	21	21	25	25	54	54	1.67	0.80	متوسط
يدون الموظفون في سجل "الدخول والخروج".	27	27	47	47	26	26	2.01	0.73	متوسط
تسلط العقوبات في حال عدم التزام العاملين بقواعد العمل.	41	41	38	38	21	21	2.20	0.77	متوسط
المجموع العام							2.07	0.37	متوسط

يبين الجدول أعلاه؛ استجابات المبحوثين نحو عبارات محور الرقابة الإدارية والتي جاءت متوسطة متمركزة عند الإستجابة "أحيانا"، ونستدل ذلك بقيمة المتوسط الحسابي العام والمقدر ب(2.07)، وبانحراف معياري عام مساوي ل(0.73). وعليه يمكننا القول أن الفرضية التي نصها "إنّ مستوى الرقابة الإدارية ببلدية سيدي عمران ولاية المغير، من وجهة نظر العاملين بها متوسط".

ولقد ترتبت استجابات المبحوثين نحو محور الرقابة الإدارية على النحو التالي:

- حيث جاءت في المرتبة الأولى عبارة (قواعد العمل واضحة)، حيث عبّر ما نسبته(59%) "دائما"، فقد قدر المتوسط الحسابي ب(2.49)، وبانحراف معياري قدر ب(0.67).
- أمّا العبارة (تمكن الرقابة الإدارية من تجنب الأخطاء المهنية) جاءت في المرتبة الثانية بنسبة قدرت ب(48%) "أحيانا"، وبمتوسط حسابي(2.34)، وبانحراف معياري (0.64).
- وجاءت العبارة (قواعد العمل دقيقة)، في المرتبة الثالثة بنسبة قدرت ب(48%) "دائما"، و بمتوسط حسابي (2.31)، وانحراف معياري(0.75).
- فيما تحتل العبارة (توجد مصلحة مخصصة بالعمل الرقابي) المرتبة الرابعة، بنسبة قدرت ب(46%) "دائما" وبمتوسط حسابي قدر ب(2.25)، وانحراف معياري (0.78).
- وتحتل العبارة (تكلف الإدارة موظفين مخصصين يقومون بالعمل الرقابي) المرتبة الخامسة، بنسبة قدرت ب(50%) "دائما"، وبمتوسط حسابي (2.25)، وانحراف معياري (0.70).
- وجاءت المرتبة السادسة للعبارة (تسلط العقوبات في حال عدم التزام العاملين بقواعد العمل) بنسبة قدرت ب(41%) "دائما"، وبمتوسط حسابي (2.20)، وانحراف معياري (0.77).
- (20. وانحراف معياري (0.77).
- وتليها العبارة (يقيم المراقب مدى التزام العاملين بالقوانين واللوائح) في المرتبة السابعة، بنسبة قدرت ب(43%) "أحيانا"، وبمتوسط حسابي (2.19)، وانحراف معياري (0.73).
- ثمّ تأتي العبارة (تتم الرقابة المباشرة لأداء العاملين) في المرتبة الثامنة، بنسبة قدرت ب(44%) "أحيانا"، وبمتوسط حسابي (2.14)، وبانحراف معياري (0.74).
- وتليها المرتبة التاسعة لعبارة (تمكن الرقابة الإدارية من تفادي الأخطاء قبل وقوعها)، بنسبة قدرت ب(48%) "أحيانا"، وبمتوسط حسابي (2.10)، وانحراف معياري (0.72).
- ثمّ عبارة (يقيم المراقب "المفتش" أداء العاملين) في المرتبة العاشرة، بنسبة قدرت ب(54%) "أحيانا"، وبمتوسط حسابي (2.10)، وانحراف معياري (0.67).
- فيما تحتل العبارة (تقدم توضيحات حول قواعد العمل للعاملين المتعلقة بالرقابة) المرتبة الحادية عشر، بنسبة قدرت ب(46%) "أحيانا"، وبمتوسط حسابي (2.06)، وانحراف معياري (0.74).

- وتليها المرتبة الثانية عشر لعبارة (يقوم المراقب بدوره الرقابي بشكل دوري)، بنسبة قدرت ب(52%) "أحيانا" وبتوسط حسابي (2.02)، وانحراف معياري (0.70).
- وعبارة (يدون الموظفون في سجل الدخول والخروج) جاءت في المرتبة الثالثة عشر بنسبة قدرت ب(47%) "أحيانا"، وبتوسط حسابي (2.01)، وانحراف معياري (0.73).
- ثم تأتي المرتبة الرابعة عشر العبارة (يقوم المراقب "المفتش" بزيارات فحائية للمصلحة)، بنسبة قدرت ب(65%) "أحيانا"، وبتوسط حسابي (2.01)، وانحراف معياري (0.59).
- والمرتبة الخامسة عشر عبارة (يستفيد المراقب "المفتش" من تدريبات تزيد من كفاءته الرقابية)، بنسبة قدرت ب(56%) "أحيانا"، وبتوسط حسابي (1.92)، وانحراف معياري (0.66).
- وتأتي العبارة (تتم الرقابة الإدارية بكفاءة عالية) في المرتبة السادسة عشر، بنسبة قدرت ب(53%) "أحيانا" وبتوسط حسابي (1.89)، وانحراف معياري (0.68).
- وتليها العبارة (يتابع المراقب "المفتش" أداء العاملين) في المرتبة السابعة عشر، بنسبة قدرت ب(57%) "أحيانا" وبتوسط حسابي (1.98)، وانحراف معياري (0.65).
- والمرتبة الثامنة عشر لعبارة (يعقد المراقب "المفتش" اجتماعات مع العاملين لتعريفهم على التحديثات الجديدة) بنسبة قدرت ب(65%) "أحيانا"، وبتوسط حسابي (1.85)، وانحراف معياري (0.58).
- ثم المرتبة التاسعة عشر العبارة (تتم الرقابة بطريقة عادلة لكل العاملين)، بنسبة قدرت ب(49%) أبداً، وبتوسط حسابي (1.68)، وبتوسط معياري (0.75).
- وأخيراً وفي المرتبة العشرون نجد عبارة (توفر الإدارة وسائل تقنية تسهل عملية الرقابة، "البصمة الإلكترونية"، "الكاميرا" بنسبة (54%) أبداً، وبتوسط حسابي (1.67)، وانحراف معياري (0.80).

تعد الرقابة عملية ديناميكية تتطلب إجراءات مدروسة من أجل ضمان التمشي وفق الخطط والسياسات التي تم تطويرها وصياغتها من قبل. وهي عملية يتأكد بواسطتها المديرون من الحصول على المصادر واستخدامها بشكل مؤثر وعملي لتحقيق أهداف المؤسسة. (زريق، 2001، ص167).

وتبرز أهمية الرقابة الإدارية في ارتباطها القوي بالوظائف الإدارية الأخرى، ولاسيما التخطيط، فبعد وضع الخطط والقرارات المختلفة يتم حشد الموارد والجهود والنشاطات المختلفة لتحقيق الأهداف والنتائج المحددة. ومن أجل ضمان سير العمل في الاتجاه الصحيح ينبغي مراقبة ومتابعة سير الأداء والانجاز والكشف عن أي معوقات تواجه العمل وتتجه الإدارة في الوقت المناسب إلى ضرورة اتخاذ الإجراءات المناسبة، كما انه من الضروري تفادي وقوع الأخطاء والانحرافات ومعالجتها قبل وقوعها. (القوي، 2006، ص186).

كما تكمن أهمية الرقابة في تبين نقاط القوة والضعف وزيادة الاهتمام والتركيز على نقاط القوة، ثم اكتشاف الأخطاء ومعرفة السبب وتجنب الوقوع في الصعوبات التي قد تواجه الخطة، حيث أن هذه الأخطاء قد تكون

محصلة البيئة المتغيرة بالمنظمة التي أصبحت أكثر تعقيدا، لذا أضحت الرقابة حتمية ضرورة في حياة المنظمة المعاصرة، بل إنها احد القنوات الرئيسية لتوصيل المنظمة إلى حالة التجاوب السريع مع التغيرات البيئية. ولعل فعالية النظام الرقابي مرهون بمدى وجود هيكل تنظيمي يحدد المسؤوليات المختلفة للمديرين، المشرفين كما يزود المشرفين بمعلومات عن الموارد البشرية والموارد المادية. فنجد المشرفين يقومون بمراجعة عمالهم يوميا أو شهريا أو سنويا لتحديد الأداء الفعلي. كما أنها تعمل على زيادة الحماس تمن شجع للكفاءات، مما يسهم في تحقيق الأهداف بأقصى كفاءة ممكنة حيث يمكن استخدامها للتأثير على سلوك الأفراد داخل المؤسسة.

تعد البلدية منظمة خدماتية تسمح لسكان المنطقة بتسيير شؤونهم المحلية وتنظيم حياتهم اليومية، بالإضافة إلى تقديم الخدمات العامة. هذه المنظمة تخضع لنظام رقابي تكمن فائدته في الكشف عن الانحرافات والأخطاء قبل حدوثها أو بدايتها للإسراع في علاجها، ويعمل على تشجيع الأفراد للقيام بأدوارهم، كما يقوم بتحليل أسباب الخطأ للتصحيح والعلاج ويساعد على تحقيق الأهداف بسرعة وفعالية. (ديري، 2011، ص36). وهذا يتطلب وجود مراقبين أو مشرفين يقومون بهذا العمل، وذلك بالاعتماد على وسائل وأدوات تتماشى مع طبيعة نشاط المؤسسة والتطور التكنولوجي من جهة أخرى، دون أن ننسى القواعد المنظمة للعمل والتي تكون محط مراقبة وإشراف هؤلاء المشرفين.

إن المتمتع لهذه المعطيات الإحصائية يتبين سمات ومميزات الرقابة الإدارية ببلدية سيد عمران ولاية المغير، حيث اتضح أنها تتميز بما يلي:

- **قواعد العمل:** إنَّ التعليمات والقواعد المحددة لكيفيات أداء العاملين لعمليهم تكتسي أهمية بالغة في حياة المنظمة من حيث أنها أساس تحقيق أهدافها. ومن خلال النتائج الموضحة سلفا اقتر المبحوثين بوضوح قواعد العمل من جهة ودقتها من جهة أخرى، إذ تساعد على القضاء على معوقات عملية الاتصال بين المشرفين والعمال، وتحديد ما هو خطأ وفهم الواجبات المهنية الموكلة بدقة، مما يساعد في قيام كل عامل بعمله متفاديا كل المغالطات والأخطاء التي يمكن أن يقع فيها.
- كما أن وضوح قواعد العمل يسهل للمشرف القيام بعمله فلا تواجهه صعوبات أو شكاوى من طرف العامل، فوضوحها يؤدي إلى الامتثال بما نصا وروحا. ونشير في هذا السياق لمختلف الجهود المبذولة من طرف المشرف في تقديم التوضيحات حول قواعد العمل في حال عدم فهمها من طرف العاملين.
- إنَّ مثل هذه الخطوات الإجرائية بإمكانها أن تجعل من بيئة العمل بيئة عادلة حيث تتسم الرقابة بذات الصفة من خلال تسليطها للعقوبات على العاملين في حال عدم الالتزام بقواعد العمل.
- **المشرف أو المراقب:** يحتل القائم بالعمل الرقابي أهمية بالغة في المنظمة، باعتباره المسؤول على أداء العاملين لأدوارهم المتوقعة، وبالتالي ضمان تحقيق أهداف المنظمة، بل عمدت المنظمات الحديثة ومن بينها البلدية على توفير مختلف الشروط والظروف المادية والبشرية المؤهلة للقيام بذلك.

فمن خلال النتائج الموضحة سالفًا، أكدَّ المبحوثون بوجود مصلحة مخصصة بالعمل الرقابي؛ حيث يحرص القائمين على هذه المصلحة على الإشراف والرقابة الدائمة للعمليات والأنشطة بالمنظمة؛ وذلك بإعداد خطط وبرامج رقابية المناسبة للتحقق من الامتثال بالقوانين واللوائح المعمول بها، وتوفير التدريب والعمل على تطوير وتحسين المنظومة الرقابية وتحديثها وتطوير أدواتها والتقنيات الحديثة المتطورة لتحسين جودة الرقابة والمراقبة والمتابعة. ونشير في هذا السياق؛ إلى أنَّ النظام الرقابي في بلدية سيدي عمران ولاية المغير يمتاز بالفعالية النسبية، وهذا راجع إلى طبيعة التدريب الذي يتلقاه المراقب، فقد يكون التدريب نظريًا أو انه غير مشجع على استخدام أدوات ووسائل تقنية حديثة التي قد تساعد المراقب في القيام بمهامه الرقابية والمتمثلة في عقد اجتماعات مع العاملين تقييم ومتابعة أداءهم، والقيام بزيارات فجائية من أجل تقييم مدى التزام العاملين بالقوانين واللوائح.

● **الأدوات والوسائل المستخدمة في العمل الرقابي:** تعد الأدوات والوسائل الرقابية من العوامل الأساسية التي تعمل على التقليل من المخاطر التي تحدث في مكان العمل، وأيضًا التحقق من الالتزام بالقوانين واللوائح، فقد أقرَّ المبحوثون بعدم توفر المنظمة على وسائل تكنولوجية تسهل عملية الرقابة الإدارية. تمكن الكاميرا الرقمية باعتبارها وسيلة رقابية في المؤسسات من رصد العمليات والأنشطة والحفاظ على الأمن والسلامة. وتعتبر هذه الوسيلة من الوسائل الفعالة للرقابة والمراقبة في المؤسسات خاصة في المجالات التي تتطلب متابعة دقيقة للعمليات والتأكد من تطبيق القوانين واللوائح، فهي تساعد على تحسين الكفاءة في العمل ورصد الأخطاء والمخالفات والتصرفات الغير اللائقة أو التعدي على الخصوصية، وبالتالي يجب أن تتم مراقبة استخدام الكاميرات بشكل دقيق مسؤول لتجنب أي استخدام غير مشروع أو تجاوز للحدود المسموح بها.

وتعد البصمة الالكترونية من أفضل تلك الوسائل تحقيقًا لمبدأ دوام السير المنتظم ليس باعتبارها أداة لإثبات حضور الموظف خلال أوقات العمل الرسمية، تطبيقًا للقوانين واللوائح فحسب، وإنما لكون النظام يتعلق بالحياة الوظيفية بدء من تعيين الموظف وحتى انتهاء الخدمة. (السويط، 2020، ص2116-2140).

4. عرض نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية:

" إن مستوى الاستقرار الوظيفي ببلدية سيدي عمران ولاية المغير من وجهة نظر العاملين بها متوسط".

جدول 06: يبين استجابات المبحوثين نحو محور الاستقرار الوظيفي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير

العبارة	دائما	أحيانا		أبدا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاستجابة
		%	التكرار	%	التكرار			
أنجز المهام المطلوبة مني بإتقان.	15	15	82	03	03	2.12	0.41	متوسط
أقترح طرق وأفكار جديدة في إنجاز العمل.	63	63	30	07	07	2.56	0.62	مرتفع
أسعى لتطوير قدراتي في العمل.	24	24	71	05	05	2.19	0.51	متوسط
أجيد استخدام الأدوات و الوسائل المهنية.	24	24	72	04	04	2.20	0.49	متوسط
أسرع في تلبية الحاجات المهنية.	24	15	84	01	01	2.14	0.38	متوسط
أشعر بالرضا عن عملي بالمؤسسة.	32	32	54	14	14	2.18	0.66	متوسط
أعتبر نفسي فردا مهما بالمؤسسة.	18	18	70	10	10	2.06	0.55	متوسط
أشعر بالرضا عن ظروف عملي.	41	41	38	21	21	2.20	0.77	متوسط
أشعر بالرضا عن الأجر الذي أتقاضاه من عملي.	17	17	55	28	28	1.89	0.67	متوسط
أشعر بالرضا عن الحوافز المطبقة من طرف المؤسسة.	31	31	17	52	52	1.79	0.89	متوسط
أشعر بالرضا عن نمط القيادة المتبع.	30	30	28	42	42	1.88	0.84	متوسط
أسعى لإقامة علاقات أخوية مع زملاء العمل.	28	28	59	13	13	2.15	0.63	متوسط
أشعر بالرضا عن طريقة العمل بالمؤسسة.	37	37	38	25	25	2.12	0.78	متوسط
أشعر بالرضا عن ساعات العمل بالمؤسسة.	30	30	48	22	22	2.08	0.72	متوسط
أحرص على الإلتزام بقواعد العمل.	15	15	81	04	04	2.11	0.42	متوسط
أحرص على الحفاظ على ممتلكات المؤسسة.	05	05	93	02	02	2.03	0.26	متوسط
أقوم بواجباتي في العمل بكل صدق وصرامة.	08	08	91	01	01	2.07	0.29	متوسط
مستعد لبذل جهد أكثر في العمل.	26	26	65	09	09	2.17	0.57	متوسط
أطبق الإجراءات والقواعد التنظيمية.	21	21	79	00	00	2.21	0.41	متوسط
ألتزم بأخلاقيات العمل داخل المؤسسة.	06	06	92	02	02	2.04	0.28	متوسط
لا أتغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى.	23	23	74	03	03	2.20	0.47	متوسط
أتكلم بالخير عن المؤسسة أمام الآخرين.	37	37	61	02	02	2.35	0.52	مرتفع
أحترم مواعيد العمل بالمؤسسة.	16	16	78	06	06	2.10	0.46	متوسط
المجموع العام						2.14	0.18	متوسط

يبين الجدول أعلاه استجابات المبحوثين نحو عبارات محور الاستقرار الوظيفي والتي جاءت متوسطة متمركزة عند الإستجابة "أحيانا". ونستدل ذلك بقيمة المتوسط الحسابي العام والمقدر ب(2.14)، بانحراف معياري عام مساوي ل(0.18). وعليه يمكننا القول أن الفرضية التي نصها: "إنّ مستوى الاستقرار الوظيفي ببلدية سيدي عمران ولاية المغير من وجهة نظر العاملين بها متوسط".

ولقد ترتبت عبارات هذا المحور على النحو التالي:

- جاءت في المرتبة الأولى عبارة (أقترح طرق وأفكار جديدة في إنجاز العمل)، حيث عبر ما نسبته (63%) "دائما"، فقد قدر المتوسط الحسابي ب(2.56)، والانحراف المعياري ب(0.62).
- أما العبارة (أتكلم بالخير عن المؤسسة أمام الآخرين) فجاءت في المرتبة الثانية، حيث عبر ما نسبته (61%) "أحيانا"، وقدرت قيمة المتوسط الحسابي ب(2.35)، والانحراف المعياري ب(0.52).
- وجاءت العبارة (أطبق الإجراءات والقواعد التنظيمية) في المرتبة الثالثة، بنسبة قدرت ب(79%) "أحيانا" وبمتوسط حسابي قدر ب (2.21)، وانحراف معياري (0.41).
- تليها العبارة (أشعر بالرضا عن ظروف عملي) في المرتبة الرابعة، بنسبة قدرت ب(41%) "دائما"، وبمتوسط حسابي قدر ب(2.20)، وانحراف معياري (0.77).
- واحتلت العبارة (أجيد استخدام الأدوات والوسائل المهنية) المرتبة الخامسة، بنسبة قدرت ب(72%) "أحيانا" وبمتوسط حسابي قدر ب(2.20)، وانحراف معياري (0.49).
- ثم تأتي العبارة (لا أتغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى) في المرتبة السادسة، بنسبة قدرت ب(74%) "أحيانا" وبمتوسط حسابي قدر ب(2.20)، وانحراف معياري (0.47).
- وتليها عبارة المرتبة السابعة (أسعى لتطوير قدراتي في العمل)، بنسبة قدرت ب(71%) "أحيانا"، وبمتوسط حسابي قدر ب(2.19)، وانحراف معياري (0.51).
- وتحتل العبارة (أشعر بالرضا عن عملي بالمؤسسة) المرتبة الثامنة، بنسبة قدرت ب(54%) "أحيانا"، وبمتوسط حسابي قدر ب(2.18)، وانحراف معياري (0.66).
- فيما كانت المرتبة التاسعة لعبارة (مستعد لبدل جهد أكثر في العمل)، بنسبة قدرت ب(65%) "أحيانا" وبمتوسط حسابي قدر ب(2.17)، وانحراف معياري (0.75).
- أمّا المرتبة العاشرة فهي عبارة (أسعى لإقامة علاقات أخوية مع زملاء العمل). بنسبة قدرت ب (59%) "أحيانا"، وبمتوسط حسابي قدر ب(2.15)، وانحراف معياري (0.63).
- والمرتبة الحادية عشر العبارة (أسرع في تلبية الحاجات المهنية)، بنسبة قدرت ب(84%) "أحيانا"، وبمتوسط حسابي قدر ب (2.14)، وانحراف معياري (0.38).

- والعبارة (أشعر بالرضا عن طريقة العمل بالمؤسسة) في المرتبة الثانية عشر، بنسبة قدرت ب(38%) "أحيانا" وبتوسط حسابي قدر ب (2.12)، وانحراف معياري (0.78).
- وتليها العبارة (أنجز المهام المطلوبة مني بإتقان) في المرتبة الثالثة عشر، بنسبة قدرت ب(82%) "أحيانا" وبتوسط حسابي قدر ب(2.12)، وانحراف معياري (0.41).
- وجاءت العبارة (أحرص على الالتزام بقواعد العمل) في المرتبة الرابعة عشر، بنسبة قدرت ب(81%) "أحيانا" وبتوسط حسابي قدر ب(2.11)، وانحراف معياري (0.42).
- وجاءت المرتبة الخامسة عشر العبارة (أحترم مواعيد العمل بالمؤسسة)، بنسبة قدرت ب(78%) "أحيانا" وبتوسط حسابي قدر ب(2.10)، وانحراف معياري (0.46).
- أمّا المرتبة السادسة عشر العبارة (أشعر بالرضا عن ساعات العمل بالمؤسسة)، بنسبة قدرت ب(48%) "أحيانا" وبتوسط حسابي قدر ب (2.08)، وانحراف معياري (0.72).
- ثم تليها المرتبة السابعة عشر لعبارة (أقوم بواجباتي في العمل بكل صدق وصرامة)، بنسبة قدرت ب(91%) "أحيانا"، بمتوسط حسابي قدر ب(2.07)، وانحراف معياري (0.29).
- وتحتل العبارة (أعتبر نفسي فردا مهما بالمؤسسة) المرتبة الثامنة عشر، بنسبة قدرت ب(70%) "أحيانا"، وبتوسط حسابي قدر ب(2.06)، وانحراف معياري (0.55).
- وجاءت العبارة (ألتزم بأخلاقيات العمل داخل المؤسسة) في المرتبة التاسعة عشر، بنسبة قدرت ب(92%) "أحيانا" وبتوسط حسابي (2.04)، وانحراف معياري (0.28).
- ثم تليها العبارة (أحرص على الحفاظ على ممتلكات المؤسسة) في المرتبة العشرون ، بنسبة قدرت ب(93%) "أحيانا"، وبتوسط حسابي قدر ب (2.03)، وانحراف معياري (0.26).
- في حين جاءت العبارة (أشعر بالرضا عن الأجر الذي أتقاضاه من عملي) في المرتبة الحادية والعشرون ، بنسبة قدرت ب(55%) "أحيانا"، وبتوسط حسابي قدر ب(1.89)، وانحراف معياري (0.67).
- وجاءت العبارة (أشعر بالرضا عن نمط القيادة المتبع) في المرتبة الثانية والعشرون، بنسبة قدرت ب(42%) "أبدا" وبتوسط حسابي قدر ب(1.88)، وانحراف معياري (0.84).
- أمّا المرتبة الثالثة والعشرون والأخيرة عبارة (أشعر بالرضا عن الحوافز المطبقة من طرف المؤسسة)، بنسبة قدرت ب(52%) "أبدا"، وبتوسط حسابي قدر ب(1.79)، وانحراف معياري (0.89).

يشير الاستقرار الوظيفي إلى مدى توافر الكفاية اللازمة لسير العمل والثبات والأمان للمؤسسة وللعاملين بها بما يضمن سير العمل بالمؤسسة وعدم تعرضه للتقلبات أو الهزات المختلفة. (بن منصور، 2014، 12). فتبرز أهمية الاستقرار الوظيفي في المنظمة من حيث انه يمكنها من بلوغ أهدافها. كما أنه يساعدها إلى الاحتفاظ باليد العاملة المدربة

والمكتسبة للخبرة ويعفيها من تكاليف الإحلال والبحث عن الكفاءات البديلة عن التي تسربت وتركت مناصب عملها شاغرة بعد أن كلفت المنظمة مبالغ مالية كبيرة طوال عملية التعيين، والتكوين والتدريب.

إن استقرار الأفراد في المنظمة يعمل على تماسك جماعة العمل ما يجعل المنظمة مجتمع مصغرا تجمعها ثقافة تنظيمية وهدف مشترك وهوية واحدة وهي المنظمة، فهم يجتمعون فيها كل يوم من اجل الاستمرار والبقاء لتحقيق هذه المتطلبات على المنظمة أن توفر لهم عوامل الشعور بالأمان النفسي والجسدي والمادي لتكون لهم مصدر سعادة ومستقبل مهنيًا لهم. (بن منصور، 2014، ص83).

إنّ المتمعن في هذه المعطيات الإحصائية يتبين دلالات الاستقرار الوظيفي ببلدية سيدي عمران ولاية المغير، والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

● **الأداء الوظيفي:** ومن خلال النتائج الموضحة سلفا، اقر المبحوثون باقتراح طرق وأفكار جديدة في انجاز العمل، وهذا ما يؤكد على أنّ الأفكار التي تطرح من قبل العاملين تأخذ بعين الاعتبار من قبل المشرفين، في ظل إتاحة الفرص أمام العمال للمشاركة وطرح الأفكار الجديدة. فالعامل يستشعر بمكانته الوظيفية ويتبين قدراته ومهاراته كلما مكّنه ذلك من طرح أفكاره على مستوى عال من الدقة والموضوعية. ونشير في هذا السياق إلى جملة الأداءات الوظيفية المبذولة من طرف العمال في انجاز المهام، وتطوير القدرات في العمل من خلال جدية استخدام الأدوات والوسائل المهنية مما يجعل العامل يسرع في تلبية الحاجات المهنية، بما يكفل تحقيق اهداف المنظمة عامة والعمال خاصة.

● **الرضا الوظيفي:** يقاس الرضا الوظيفي بمدى شعور العامل بالرضا عن عمله. فقد عبر المبحوثون عن مدى رضاهم عن ظروف العمل بشكل دائم (41%) وعن الرضا عن العمل بشكل نسبي، وهذا راجع إلى طبيعة المناخ التنظيمي داخل المؤسسة والرضا عن طريقة سير العمل وساعات العمل. فضلا عن تقدير العمل من طرف المشرف و الشناء عليه، بما يجعل العامل يعتبر نفسه فردا مهما في المؤسسة، مما يدفعه نحو إقامة علاقات أخوية مع زملاء العمل.

في حين صرح المبحوثون (42%) بعدم الرضا عن نمط القيادة المتبع بالبلدية من وجهة نظر العمال أنفسهم. حيث يعد النظام الرقابي بأنه عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون. (عين أحر، 2018، ص268-289)، فهي تلعب دورا هاما في حياة المنظمات ويكمن جوهرها في قدرة القائد الذاتية التي يخلق من خلالها تأثير في سلوك العاملين، حيث تظهر القيادة في المنظمة بمختلف أنواعها، فأحيانا متسببة وأحيانا دكتاتورية، فالقيادة يتحكم بها رأس المال الاجتماعي لتصبح المنظمة كما وضعنا سابقا بيئة غير عادلة مما يسودها والظلم والاستبداد، فتمارس القيادة الدكتاتورية التسلطية على أولئك الذين لا يلقون الرضا من قبل الرؤساء، في حين تمارس القيادة التسيبية على أولئك الذين تربطهم علاقات (الرؤساء والمرؤوسين). هذا الأمر الذي يؤدي بالعمال إلى عدم شعوره بالرضا عن المنظمة.

الولاء التنظيمي: ومن خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه؛ أكدَّ المبحوثون (81%) الحرص على الالتزام بقواعد العمل بشكل نسبي من جهة والحرص على الحفاظ على الممتلكات في المؤسسة من جهة أخرى، وهذا يدل على ولاء العمال للمؤسسة من خلال القيام بواجبات العمل بصدق وتطبيق الإجراءات والقواعد التنظيمية. إضافة إلى الالتزام بأخلاقيات العمل داخل المؤسسة مع التقليل من الغيابات عن العمل إلا في حالة الضرورة كالمرض والحرص دائما على احترام مواعيد العمل أثناء بدء الدوام في العمل والاستراحة والإفراغ منه. والتكلم بالخير عن المؤسسة مع الآخرين وعدم إفشاء سر من أسرار العمل المتعلق بالمؤسس

5. عرض نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة:

" توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير "

جدول 07: يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون لعلاقة الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط r	قيمة معامل الارتباط r	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الرقابة الإدارية	2.07	0.37	-0.001	0.2540	98	0.01
الأداء الوظيفي	2.24	0.23		0.1946		0.05

يتضح من خلال الجدول أعلاه؛ والذي يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون لعلاقة الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي، أن قيمة بيرسون المحسوبة $r=0.001$ أقل من قيمة بيرسون الجدولية $r=0.1946$ و 0.2540 عند مستوى الدلالة (0.05) و (0.01) على التوالي ودرجة حرية (98) . وعليه لا توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير.

كما يوضح الجدول أعلاه؛ أن المتوسط الحسابي العام ل (الرقابة الإدارية) قدر ب (2.07) ، وبانحراف معياري قدر ب (0.37) ، وأيضا المتوسط الحسابي العام ل (الأداء الوظيفي) قدر ب (2.24) ، وبانحراف معياري قدر ب (0.23) . ومنه استجابات المبحوثين جاءت متمركزة عند البديل (أحيانا).

وبناء عليه؛ نرفض الفرضية القائلة: "توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير"، ونقبل الفرض الصفري القائل " لا توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير".

6. عرض نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة:

"توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والرضا الوظيفي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير".

جدول 08: يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون لعلاقة الرقابة الإدارية بالرضا الوظيفي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط المحسوبة	قيمة معامل الارتباط المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الرقابة الإدارية	2.07	0.37	0.22	0.2540	98	0.01
الرضا الوظيفي	2.04	0.33		0.1946		0.05

يتضح من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون لعلاقة الرقابة الإدارية بالرضا الوظيفي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير، أن قيمة بيرسون المحسوبة $r=0.22$ أكبر من قيمة بيرسون الجدولية $r=0.1946$ عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة حرية (98) ، وعليه توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والرضا الوظيفي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير.

كما يوضح الجدول أعلاه أنّ؛ المتوسط الحسابي العام ل (الرقابة الإدارية) قدر ب (2.07) ، وانحراف معياري قدر ب (0.37) ، وأيضا المتوسط الحسابي العام ل (الرضا الوظيفي) قدر ب (2.04) ، وانحراف معياري قدر ب (0.33) . ومنه استجابات المبحوثين جاءت متمركزة عند البديل (أحيانا).

وبناء عليه؛ نقبل الفرضية القائلة: "توجد علاقة بين الرقابة الإدارية بين الرقابة الإدارية والرضا الوظيفي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير"، ونرفض الفرض الصفري القائل "لا توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والرضا الوظيفي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير".

7. عرض نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة:

"توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والولاء التنظيمي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير".

جدول 09 : يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون لعلاقة الرقابة الإدارية بالولاء التنظيمي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط r المحسوبة	قيمة معامل الارتباط r الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الرقابة الإدارية	2.07	0.37	-0.008	0.2540	98	0.01
الولاء التنظيمي	2.14	0.20		0.1946		0.05

يتضح من الجدول أعلاه؛ والذي يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون لعلاقة الرقابة الإدارية بالولاء التنظيمي أن قيمة بيرسون المحسوبة $t = (0.008)$ أقل من قيمة بيرسون الجدولية $t = (0.1946)$ و (0.2540) عند مستوى الدلالة (0.05) و (0.01) على التوالي وبدرجة حرية (98) . وعليه لا توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والولاء التنظيمي ببلدية سيدي عمران ولاية المغير.

كما وضح الجدول أعلاه، أن المتوسط الحسابي العام لـ (الرقابة الإدارية) قدر بـ (2.07) ، وبانحراف معياري قدر بـ (0.37) ، وأيضاً المتوسط الحسابي العام لـ (الولاء التنظيمي) قدر بـ (2.14) ، وبانحراف معياري قدر بـ (0.18) ، ومنه استجابات الباحثين جاءت متمركزة عند البديل (أحياناً).

وبناء عليه؛ نرفض الفرضية القائلة: "توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والولاء التنظيمي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير"، ونقبل الفرض الصفري القائل: "لا توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والولاء التنظيمي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير".

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها والدراسات السابقة:

يهدف دراسة العلاقة بين الرقابة الإدارية والاستقرار الوظيفي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات من الميدان تم تطبيق أداة الاستبيان المتضمن (46) عبارة توزعت على محورين فضلا عن البيانات الشخصية، كما تم تطبيقها على عينة عشوائية (100) مفردة، من العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير. ولقد توصلنا إلى نتائج مهمة عرضناها سابقا ونحاول في هذه الخطوة البحثية مناقشتها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة.

1. مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية:

والتي جاء نصها "توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والاستقرار الوظيفي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير." ولقد أكدت نتائج هذه الدراسة "عدم وجود علاقة بين الرقابة الإدارية والاستقرار الوظيفي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير"، فقد توصلت دراستنا الحالية إلى أن قواعد العمل واضحة على اعتبار أن وضوح قواعد العمل تساعد في قيام كل عامل بعمله متفاديا كل المغالطات والأخطاء التي يمكن أن يقع فيها مما يجعله مستقرا في عمله، حيث اتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة إيمان محامدية". التي توصلت إلى وضوح اللوائح التنظيمية أدى إلى انجاز العمل في المواعيد المحددة.

تسعى المنظمة الحديثة إلى تحقيق أهداف معينة من خلال الموارد البشرية المتاحة لها في ضوء القيام بمهام إدارية متكاملة وفق ضوابط إدارية أساسها العمل الرقابي. ومن بين مظهرات فعالية النظام الرقابي تصحيح أداء المرؤوسين مما يسمح من التأكد من مدى تحقق أهداف المنظمة في ظل الخطط الموضوعة والعمل على تبين مدى تنفيذها بشكل مرضي.

تكمن أهمية هذه الرقابة الإدارية في رفع مستوى فعالية وكفاءة الأنشطة الفنية وغيرها في قطاع الخدمات، كما يوفر أدوات وأساليب حديثة لحل المشكلات واختيارات تكفل الحد من المشكلات المستقبلية. بل وتتعاظم أهميتها في تجنب ارتكاب العاملين للأخطاء والحرص على التقيد بقواعد العمل الواضحة والدقيقة، لذا لا بد من وجود نظم رقابة قادرة على تحديد ما هو القرار الخاطئ أو الإجراء الخاطئ حتى يمكن اتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب لتقليل الأضرار.

كما تعمل الرقابة الإدارية على تحقيق الأهداف من خلال القيام على تنفيذ الخطط وتقوم على كشف الصعوبات وتوجيه الإدارة إلى ضرورة اتخاذ القرارات المناسبة من أجل أي خطأ يقع عند تنفيذ الخطط، كما أنها تضمن حسن سير العمل داخل المنظمة، والذي بدوره مرهون بمدى أداء العاملين لأدوارهم مع الالتزام بقواعد

العمل داخل المنظمة مما يؤدي إلى احترام مواعيد العمل، وإنجاز المهام المطلوبة مرهون بمدى وضوح قواعد العمل ومدى قيام المشرف بعمله الرقابي بشكل جيد.

كما أنّ عدم تغيب العامل عن العمل بالمنظمة إلا للضرورة يجعل العامل يقوم بأداء مهامه الموكلة إليه، بما يضمن حسن استخدام الأدوات والوسائل المهنية، والتحدث بالخير عن المؤسسة مرهون بمدى شعوره بالاستقرار والولاء تجاه المنظمة، ومن تجليات عدم الاستقرار بالمنظمة الجزائرية نذكر:

إتلاف العامل للأدوات والوسائل المهنية مما يعبر على عدم شعوره بالولاء وهو طريقة انتقامية يعبر بها العامل عن رفضه وعدم رضاه عن نمط الرقابة الغير عادلة في التطبيق الحقيقي والفعلي لتلك القوانين المتعلقة بالرقابة التي تطبق على عامل دون الآخر، وهنا يتجلى مفهوم المحسوبية في إبداع المشرف الجزائري في الانحرافات الإدارية مثل الغدر أخذ فوائد بصفة غير قانونية، التصريح الكاذب بالممتلكات، عدم الإبلاغ والتستر عن الجرائم، الاحترافية في ممارسة أنواع الرشاوى، مما يؤدي بالعامل إلى عدم الالتزام بقواعد العمل وارتفاع الانحرافات من طرف العمال في المؤسسة كعدم الالتزام بالتدوين في سجل الدخول والخروج وعدم احترامه لمواعيد العمل المتمثلة في الدخول المتأخر بعد البدء في دوام العمل والخروج المبكر قبل الانتهاء منه، ناهيك عن أنّ هدف المنظمات الجزائرية هو فقط الإبقاء على الوضع الراهن بما يجعل العامل الجزائري يستاء من طبيعة العمل والرغبة في تركه، لكنه متشبث به نظرا لعدم توفر البدائل، وأنّ الأساليب المطبقة من طرف إدارة المنظمات الجزائرية لا تتماشى مع الوضع الراهن، وذلك لعدم التخلص من مخالفات الماضي وعدم تمكن المنظمة الجزائرية من بناء إدارة ناجحة .

كما لا ننسى ظاهرة تغيب العمال عن العمل وهذا مؤشر دال على عدم استقرار العمال وعدم رضاهم عن العمل وهو ما أكدته نتائج دراسة "سعيد شيخي"، حيث ذهب إلى أن ظاهرة الغياب كظاهرة تنظيمية أضحى تعاني منها المؤسسات الجزائرية والتي حسب ما هي ألا نتيجة حتمية لغياب الهوية المهنية. إن العمل بكل معطياته وظروفه غير منتج للشخصية أو هوية العامل. بمعنى أن العمل المنتج لا يحتوي على أي رفاة اجتماعية في الجزائر، أي أن العامل الجزائري ليس لديه الإحساس أو الشعور بتواجده من خلال العمل، إذ أن هذا الأخير لا يحقق طموحاته وأهدافه....وعلى هذا الأساس نجد أن العاملين في حواراتهم وتعبيراتهم فيها حول المصنع ومشاكله مادام لا يعني لهم شيئا (حالة من الاغتراب، فقدان المعنى، بل نقاشاتهم وحواراتهم تدور حول انشغالهم الحياتية والشخصية خارج المصنع).

2. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

والتي جاء نصها " إنَّ مستوى الرقابة الإدارية ببلدية سيدي عمران ولاية المغير من وجهة نظر العاملين بها متوسط". فأكدت نتائج هذه الدراسة صحتها وتحققها وذلك بدلالة مايلي:

- فأكد (46%) من المبحوثين وجود مصلحة متخصصة بالعمل الرقابي (دائما) في حين نفي (21%) ذلك.
- أكد (50%) من المبحوثين وجود متخصصين يقومون بالعمل الرقابي(دائما) في حين نفي (15%) ذلك.
- أكد (52%) من المبحوثين بقيام المراقب بدوره الرقابي بشكل دوري بشكل نسبي (أحيانا)، في حين نفي (23%) ذلك.
- أكد (65%) من المبحوثين بقيام المراقب المفتش بزيارات فجائية للمصلحة بشكل نسبي (أحيانا)، في حين نفي (17%) ذلك.
- أكد (57%) من المبحوثين بمتابعة المراقب أداءات العاملين مباشرة بشكل نسبي (أحيانا)، في حين نفي (27%) ذلك.
- أكد (54%) من المبحوثين بتقييم المفتش لأداء العاملين بشكل نسبي (أحيانا)، في حين نفي (18%) ذلك.
- أكد (43%) من المبحوثين على تقييم المراقب مدى التزام العاملين بالقوانين واللوائح بشكل نسبي (أحيانا)، في حين نفي (19%) ذلك.
- أكد (56%) من المبحوثين على استفادة المراقب من تدريبات تزيد من كفاءته الرقابية بشكل نسبي (أحيانا)، في حين نفي (26%) ذلك.
- أكد (65%) من المبحوثين على عقد المراقب اجتماعات مع العاملين لتعريفهم على التحديثات الجديدة المتعلقة بالرقابة بشكل نسبي (أحيانا)، في حين نفي (25%) ذلك.
- أكد (44%) من المبحوثين على تطبيق الرقابة المباشرة للعاملين بشكل نسبي (أحيانا)، في حين نفي (21%) ذلك.
- أكد (48%) من المبحوثين على تمكن الرقابة الإدارية من تفادي الأخطاء قبل وقوعها بشكل نسبي (أحيانا)، في حين نفي (21%) ذلك.
- أكد (48%) من المبحوثين على تمكن الرقابة الإدارية من تجنب الأخطاء المهنية بشكل نسبي (أحيانا)، في حين نفي (9%) ذلك.

- أكد (53%) من المبحوثون على أن الرقابة الإدارية تتم بكفاءة عالية بشكل نسبي (أحيانا)، في حين نفى (29%) ذلك.
- أكد (49%) من المبحوثين أن الرقابة لا تتم بطريقة عادلة (أبدا)، في حين نفى (34%) بشكل نسبي (أحيانا).
- أكد (46%) من المبحوثين على تقديم توضيحات حول قواعد العمل للعاملين المتعلقة بالرقابة بشكل نسبي (أحيانا)، في حين نفى (24%) ذلك.
- أكد (59%) من المبحوثين على وضوح قواعد العمل (دائما)، في حين نفى (10%) ذلك.
- أكد (48%) من المبحوثين على دقة قواعد العمل (دائما)، في حين نفى (17%) ذلك.
- أكد (54%) من المبحوثين على عدم توفر الوسائل التقنية تسهل عملية الرقابة البصمة الإلكترونية الكاميرا (أبد)، في حين نفى (25%) ذلك.
- أكد (47%) من المبحوثين على تدوين الموظفين في سجل الدخول والخروج بشكل نسبي (أحيانا)، في حين نفى ما نسبته (26%) ذلك.
- أكد (41%) من المبحوثين على تسليط العقوبات في حال عدم التزام العاملين بقواعد العمل (دائما)، في حين نفى ما نسبته (21%) ذلك.

ومن خلال هذه النتائج؛ تبين أن بلدية سيدي عمران ولاية المغير تتميز بوجود مصلحة متخصصة بالعمل الرقابي هذه المصلحة توظف متخصصين يشرفون على رقابة العمال، لكن هذه المصلحة لا تعمل على تفعيل النظام الرقابي بشكل جيد وهو ما يميز النظام الرقابي في البلدية إذ أنه يمتاز بالفعالية النسبية؛ وهذا راجع إلى أن المشرف غير فعالا في العمل نسبيا، حيث لا يتمتع بالكفاءة الرقابية التي تساعد على القيام بمهامه الإدارية. فضلا عن كونها لا تطبق بطريقة عادلة على كل العمال، مما يجعل هذه البيئة التنظيمية بيئة يسوده الاستبداد أو التسبب فالمهم يتحكم في سيرورتها الرأسمال الاجتماعي وهو حال المؤسسات والمنظمات الجزائرية وهو ما اقره كلا من السوسيولوجي الجزائري "علي الكنز" في دراسته لفئة الإطارات وتمثلاتها نحو (SNS) ولذا أوصى "جيلالي اليابس" بضرورة بناء منظمات تتماشى مع الوعي والعقل الجزائري، وفي توصيفه للعقلانية في الجزائر فإنه يذهب إلا أنها ليست ابنا غير شرعيا للايدلوجيا بشقيها الفلسفي والاقتصادي، فهي بالنسبة له مشروع دولة، فالعقلانية الممارسة في الجزائر ليست إلا مسبقا من المسبقات السياسية الضرورية للنهضة والتقدم التغير، فهذا التوصيف جعل فكرة العقلانية عند النخبة الجزائرية كغيرها من الموضوعات تفتقد إلى الصيرورة في فهمها الصحيح ذلك أن العقلانية امتازت في الجزائر بأنها مطلب وجداني لبعض الفاعلين لا يميزون سيرورتها الفلسفية ولا يستندون إلى عمقها التاريخي.

إن العقلانية كفكرة ظلت لدى النخبة الجزائرية متلبسة على الصعيدين الأيديولوجي والثقافي، وهذا الالتباس ينطلق من كون التراث الوطني والشعبي لم يعاصر ويعايش سيرورة مشابحة لتلك التي عرفها تاريخ العقلنة في أوروبا.

رغم مساعي الدولة نحو عقلنة الفعل التنظيمي والعملي من خلال توفير الوسائل والتقنيات الرقمية إلا أنها غير فعالة أو لا وظيفية. وهذا ما لوحظ في ميدان الدراسة أي البلدية ومن بين الوسائل والتجهيزات الرقابية المعتمدة نذكر:

— الكاميرا الرقمية: تتواجد الكاميرا في مؤسسة البلدية لكنها غير مفعلة أو غير وظيفية وهذا ما يدل على أنّ النظام الرقابي نظاما يتميز بالتسيبية، بل وعدم ممارسة الرقابة على العمال ذوي الرأس المال الاجتماعي والثقافي في المنظمة وذلك للنفاذ من العقوبات والإفلات منها، وممارسة التسلطية على بعض العمال الذين لا يلقون القبول والرضا من قبل المشرفين.

— السجلات: رغم وجود سجلات الدخول والخروج بمؤسسة البلدية إلا أنّ العمال لا يلتزمون بالتدوين وهذا راجع إلى طبيعة النظام الرقابي السائد بالبلدية الذي يعتبر نظام غير منظم وغير مستحدث رغم التغيير الذي يطرأ على إدارة البلدية مع كل عهدة تنتخب وهنا يبرز في عدم الاهتمام لتحديث النظام الرقابي، كما أنّ العمال يسجلون بعضهم في حالة غياب أحدهم أو يعمل في مكانه، وهذا كله راجع إلى عدم الولاء للمنظمة.

— البصمة الالكترونية: عدم اعتماد البصمة الإلكترونية في مؤسسة البلدية وهذا دليل على عدم اعتماد مؤسسة البلدية على وسائل رقابة حديثة، مما يصعب

— العمل تنظيم مواعيد الدخول والانصراف، والذي بدوره يجعل البلدية في حالة من الفوضى والإهمال من طرف العمال. ولعل هذا الأمر يدفع العمال على الغياب والتحايل على الإدارة في كيفية تسجيل الحضور عن طريق تسجيل بعضهم في حال غياب الآخر فعدم استعمال هذه الوسائل الرقابية الحديثة يدل على ضعف الرقابة الإدارية في المؤسسة أو عدم معرفة الدور الذي تبرزه في الكشف عن المخالفات الإدارية التي يمارسها العمال أو التستر عليها عمدا، كما أنها تستخدم الطرق البسيطة في عملية الرقابة عن طريق التقارير البسيطة أو الاكتفاء بالمراقبة بالعين فقط. بل وحتى إن وجدت فإنّ العامل الجزائري لا دائما يعمد على إتلاف وتخريب الوسائل والأدوات المهنية.

3. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

والتي جاء نصها "إنّ مستوى الاستقرار الوظيفي ببلدية سيدي عمران ولاية المغير متوسط". فأكدت نتائج هذه الدراسة تحققها وصحتها؛ وذلك بدلالة مايلي:

- فأكد (82%) من المبحوثين انجاز المهام المطلوبة بإتقان (دائما)، في حين نفى (23%) ذلك.
- أكد (63%) من المبحوثين اقتراح طرق وأفكار جديدة في انجاز العمل بشكل نسبي (أحيانا)، في حين نفى (07%) ذلك.
- أكد (71%) من المبحوثين تطوير القدرات في العمل بشكل نسبي (أحيانا)، في حين نفى (05%) ذلك.
- أكد (72%) من المبحوثين استخدام الأدوات والوسائل المهنية بشكل نسبي (أحيانا) في حين نفى (04%) ذلك.
- أكد (84%) من المبحوثين السرعة في تلبية الحاجات المهنية بشكل نسبي (أحيانا) في حين نفى (01%) ذلك.
- أكد (54%) من المبحوثين الشعور بالرضا عن العمل بالمؤسسة بشكل نسبي (أحيانا) في حين نفى (14%) ذلك.
- أكد (70%) من المبحوثين أعتبر نفسي فردا مهما بالمؤسسة بشكل نسبي (أحيانا) في حين نفى (10%) ذلك.
- أكد (41%) من المبحوثين الشعور بالرضا عن ظروف العمل (دائما)، في حين نفى (21%) ذلك.
- أكد (55%) من المبحوثين الشعور بالرضا عن الأجر بشكل نسبي (أحيانا)، في حين نفى (28%) ذلك.
- أكد (42%) من المبحوثين عدم الشعور بالرضا عن نمط القيادة المتبع (أبدا)، في حين نفى بشكل نسبي (28%) ذلك.
- أكد (59%) من المبحوثين إقامة علاقات أخوية بشكل نسبي (أحيانا)، في حين نفى (13%) ذلك.
- أكد (38%) من المبحوثين الشعور بالرضا عن طريقة العمل بشكل نسبي (أحيانا)، في حين نفى (25%) ذلك.
- أكد (48%) من المبحوثين الشعور بالرضا عن ساعات العمل بشكل نسبي (أحيانا)، في حين نفى (22%) ذلك.

- أكد (81%) من المبحوثين الحرص على الالتزام بقواعد العمل بشكل نسبي (أحيانا)، في حين نفى (4%) ذلك.
- أكد (93%) من المبحوثين الحرص على الحفاظ على ممتلكات المؤسسة بشكل نسبي (أحيانا)، في حين نفى (2%) ذلك
- أكد (91%) من المبحوثين القيام بالواجبات في العمل بكل صدق وصرامة بشكل نسبي (أحيانا)، في حين نفى (1%) ذلك.
- أكد (65%) من المبحوثين من على الاستعداد لبذل جهد أكثر في العمل بشكل نسبي (أحيانا)، في حين نفى (9%) ذلك.
- أكد (79%) من المبحوثين من تطبيق الإجراءات والقواعد التنظيمية بشكل نسبي (أحيانا)، في حين نفى (0%) ذلك.
- أكد (92%) من المبحوثين من الالتزام بأخلاقيات العمل داخل المؤسسة بشكل نسبي (أحيانا)، في حين نفى (2%) ذلك.
- أكد (74%) من المبحوثين على عدم التغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى بشكل نسبي (أحيانا) في حين نفى (3%) ذلك.
- أكد (61%) من المبحوثين على التكلم بالحير عن المؤسسة أمام الآخرين بشكل نسبي (أحيانا)، في حين نفى (2%) ذلك.
- أكد (78%) من المبحوثين على احترام مواعيد العمل بالمؤسسة بشكل نسبي (أحيانا)، في حين نفى (6%) ذلك.

فمن خلال النتائج؛ تبين أنّ الاستقرار الوظيفي في البلدية مجسدة في الشكل الظاهري فقط وأنه بشكل نسبي، لأن العمال مجبرون على البقاء بها نظرا للظروف الاقتصادية الصعبة التي جعلتهم يتمسكون بمناصبهم، خاصة وأنهم يشعرون بالرضا عن العمل والأجر بشكل نسبي، مما يجعلها بيئة تنظيمية غير مساعدة وغير مشجعة على البقاء والاستقرار بها. كما أنّ صعوبة التعامل بين المشرف والعمال تضيق على العمال فرص بناء علاقات اجتماعية مع زملاء العمل.

إن استقرار العامل مرهون بمدى إتقانه لعمله والسيطرة على آلياته مما ينعكس إيجابا على التقليل من احتمالات الوقوع في حوادث العمل، كما أنّ الاستقرار في العمل يتيح للعامل حظوظا أكبر في تحسين مستواه المهني، وأنّ استقرار المنظمة مرهون باستقرار أعضائها، غير أنّ البلدية تفتقد للحوافز التي تجعل من العامل يبدع أكثر في عمله وتحفيزه على الاستقرار بها، مما يجعله مستاء وهذا ما أقره "دوجلاس ماكريجور" الذي قدم افتراض حول العامل المستاء (X) هو أنّ العمال يعطي الأهمية الكبيرة لعنصر الحوافز، الأمر الذي جعل من العامل لا يشعر بالرضا عن

العمل داخل البلدية محل الدراسة، كما أنّ العمال يكرهون تحمل المسؤولية ويفضلون توجيههم مباشرة وبشكل تفصيلي كما يجب على الإدارة إجبار العامل على العمل ومراقبته بشكل دقيق وتهديده بالعقوبات من أجل ضمان قيامه بالعمل. كما نجد "هنري فايول" الذي ركز على الجانب الإنساني في التنظيم باعتباره الدافع الأهم للعامل وكذلك المساهم الأكبر في استقرار العامل.

4. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي جاء نصها "توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير." ولقد أكدت نتائج هذه الدراسة "عدم وجود علاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير".

فمن خلال النتائج؛ تبين أنّه يتم إنجاز المهام المطلوبة بشكل نسبي بالنسبة للعمال؛ وهذا ربما راجع إلى نقص خبرة العاملين أو نقص التدريب والتكوين للعمال حديثي العهد بالعمل، كما أن إتقان المهام المطلوبة يتطلب السرعة في إنجاز المهام ومعرفة استخدام الوسائل والأجهزة التكنولوجية ما يسهل على العمال اكتساب الخبرة والمهارة. وهذا ما أكدته نتائج دراسات "تايلور"، حيث أكد على أهمية اختيار العاملين وتدريبهم واستخدام الأسلوب العلمي في التخطيط لاستخدام عناصر الإنتاج، ولقد هدف إلى الوصول إليه هو تحقيق الكفاية الإنتاجية، وذلك بالتأكد على إتباع أساليب الإدارة المنظمة الرشيدة التي تستند على قواعد ومبادئ وأسس علمية فهي السبيل الوحيد لعلاج عدم الكفاءة في العمل، كما أشار إلى أهمية فتح باب الترقى والتدرج الوظيفي أمام العمال، مؤكداً على أهمية الحوافز المادية احفز العمال على الإنتاج وذلك تحقيقاً لمصلحة صاحب العمل من جانب، ومصلحة العمال من جانب آخر.

"و فيبر" من خلال نتائج دراساته التي تؤكد على إتباع الجدارة في تعيين وترقية العاملين واعتبار الإدارة مهنة تحتاج لتأهيل والتدريب، وجود قواعد وتعليمات محددة لسير العمل. ولعل ما أدى هذه الوضعية المهنية المتأزمة (غير المرضية) انخفاض المؤهل العلمي للمشرف وحادثة خبرته التجريبية؛ كل هذا بدورها يؤدي إلى عدم فهم العامل للواقع المهني. (تاورت، 2009، 13).

كما أنّ عدم مراقبة العامل من طرف مشرفه يجعله يتفنن في مخالفة مختلف القوانين، وغياب واضح لممارسة الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي فأحيانا تبدو متسببة وأحيانا أخرى متسلطة مما يؤثر سلباً على أداء العامل لعمله وعدم المبادرة والتطوير في الأداء نتيجة عدم رضا العاملين على الحوافز المطبقة، ولدى يرى تايلور أن العداة الدائم بين أصحاب العمل والعمال أساسه هو الشعور باستغلال الإدارة لهم وتقديم حوافز محدودة، لهذا قدم طريقة جديدة للدفع وهي نظام المعدل المتمايز والذي ربط مكاسب العامل بمعايير أدائه للعمل. ناهيك عن عدم

وجود رقابة فعالة تعمل على ضبط العامل وتحسين الأداء، مما يؤدي في أغلب الأحيان إلى تلف الجهاز الإداري، وسوء استخدام الوسائل والأدوات المهنية مما يؤدي إلى تعطيل العمل، فإكتفاء المراقب بالمراقبة عن طريق القيام بدورات تفتيشية داخل ميدان العمل في المؤسسة وعدم مواكبة النظام العصري في الرقابة ما يسهل على العمال التحايل والمبالغة في الغيابات، وسوء الأداء كما أن النظام الرقابي في البلدية غير واضح وهذا ما يؤثر سلبا على أداء العامل خاصة والمؤسسة عامة، وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة "السعيد بلوم" التي أكدت إن النظام الرقابي في مؤسسة الجمرات والمحركات غير واضح ودقيق مما أثر على العملية الرقابية التي أصبحت لا تساهم بفعالية في تقييم أداء الموظفين والعمال.

وعلى العموم؛ فإن النظام الرقابي بهذه المؤسسة يحتاج إلى إعادة الصياغة والتنظيم بحيث لا بد أن يعتمد على إطار قانوني متطور وعلى آليات ومعايير متطورة من اجل المساهمة الجيدة في تقييم الأداء وفي استقرار المؤسسة وتطورها في جميع النواحي والمجالات.

5. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

والتي جاء نصها "توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والرضا الوظيفي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير". ولقد أكدت نتائج هذه الدراسة "وجود علاقة بين الرقابة الإدارية والرضا الوظيفي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير". فتباينت استجابات الباحثين في حول هذا الأمر، فنجد الرضا عن ظروف العمل بشكل دائم، في حين تبين الرضا عن العمل بشكل نسبي وهذا ربما راجع لنظام الحوافز المعتمد بالبلدية مما تحد من دوران العمل (ترك العمل، التفكير في ترك العمل) ويزيد من استقرارها واستقرار العامل بها.

إن سيطرة شبكة العلاقات غير الرسمية الأخوية بالبلدية، مما يؤدي إلى شعور بوجوده وانتمائه للبلدية فيدفعه نحو الاستقرار والولاء لها، وهذا ما يتفق مع النتائج التي توصل إليها "التون مايو" في أنّ الحاجة إلى الشعور بالانتماء لها أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال. كما تتفق مع نتائج دراسات السوسولوجي الجزائري "احمد هني" "الشيخ ورب العمل" حيث يلح هني حول المضمون بمعنى المقاول الباطرون، يجب أن يكون شيخا قبل أن يكون رأساليا، حيث يقوم في البدء بتوظيف عائلي أو بتشغيل عائلي وعلى مستوى شبكة المعرفة لان هذا السلوك يمنحه مكانة أفضل، فضلا عن المكانة الاجتماعية، حيث يقدم التقارير إلى الإخوة، لان المنافذ داخل الإخوة هي التي تسمح بنجاح أعماله عبر الوصول إلى أكبر عدد من الزبائن. (بويدي، 2023، 31، 33).

إضافة إلى ذلك؛ أن نمط القيادة المتبع من طرف المشرفين في البلدية قد يولد لدى العاملين الرضا أو الاستهجان او الاستياء نتيجة أسلوب اتخاذ القرارات، تفويض السلطة، العدالة التعاملية، وهذا راجع ربما في كيفية تكليف المهام أو إلى صفات القائد المشرف، وهذا ما يتوافق مع دراسة "مراد كشيئش" الذي توصل إلى عدم

استشارة المشرفون للعمال أثناء إحداث تغييرات في العمل أدى إلى عدم الاستقرار والارتياح لدى العمال وعدم رضاهم، وتوفير جو من الارتياح والاستقرار لدى العمال يزيد من تحفيزهم ورضاهم الوظيفي. وعليه فإن النمط الرقابي المفضل لدى العمال هو نمط الرقابة لمبني على الثقة والفاهم.

6. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الخامسة:

والتي جاء نصها "توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والولاء التنظيمي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير". ولقد أكدت نتائج هذه الدراسة "عدم وجود علاقة بين الرقابة الإدارية والولاء التنظيمي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير".

من خلال النتائج تبين أن العمال ببلدية سيدي عمران ولاية المغير يلتزمون بقواعد العمل ولكن بشكل نسبي ويكون هذا الالتزام والانضباط في العمل خوفا من سياسة العقاب لا لشعوره بالاندماج والتكيف مع الظروف التنظيمية للعمل.

وتتحلى مظاهر الولاء في حرص العامل على الحفاظ على ممتلكات المؤسسة بما في ذلك الأدوات والوسائل المهنية وذلك بعدم إتلافها الذي يعد من أخلاقيات العمل داخل المؤسسة، مما يجعل العامل يقوم بتطبيق الإجراءات والقواعد التنظيمية الصادرة من المشرف. هذا الأخير الذي يؤدي دورا في جعل العامل مخلصا لعمله وقيامه بواجباته المهنية بصدق وصرامة، مما يؤدي إلى التميز في الأداء ووضوح الأدوار والأهداف ليصبح العامل مستعدا لبذل جهد أكثر في العمل. وولاءه للبلدية وحرصه الشديد على احترام مواعيد العمل والتقيد بها والثناء على المنظمة والتحدث عنها بالخير أما الآخرين وعدم التغيب إلا للضرورة القصوى، وهذا بدورها يسهم في تشكل الهوية المهنية لدى العاملين. هذه الأخيرة التي تغيب عن واقعنا التنظيمي حسب ما نتائج السوسولوجي الجزائري "سعيد شخي" في دراسته التي أجراها حيث أرجع سبب غياب الهوية المهنية في العمل إلى وجود ذلك الشعور القوي لدى العمال بعدم تواجدهم المرتبط بعدم قدرتهم على التعبير والمحاولات التي يقوم بها العمال غير بارزة واختراعاتهم غير مدججة، وإمكاناتهم غير معترف بها. هذا يعني أن المصنع ليس مجالا للمشاركة إذا لم يسعى إلى إنشاء مجالا لتبادل المعلومات والاتصال وإيجاد وتجسيد الذكاء بالمؤسسة كما وإن ما يهم العمال داخل المؤسسة ليس العمل ولا المؤسسة إنما تتمهم مشكلاتهم اليومية (نقل، سكن...). وهذا يدل على عدم الولاء للمؤسسة مما يولد قطيعة بين العامل والعمل بالمؤسسة وهو ما يعيق تكوين الهوية المهنية من طرف العمال، فالعامل يشعر بالانفصال بينه وبين عمله مادام هذا الأخير لا يحل مشكلاته.

الاستنتاجات:

- وضوح قواعد العمل ودقتها يساعد العمال في القضاء على معوقات عملية الاتصال بين المشرفين والعمال ويسهل للمشرف القيام بعمله.
- عدم توفر مؤسسة البلدية على وسائل تقنية تسهل عملية الرقابة (كالبصمة الإلكترونية).
- التحدث بالخير عن المؤسسة بشكل نسبي وهذا راجع إلى نقص الشعور بالولاء تجاه المؤسسة.
- زيارة المراقب لمكان العمل بشكل نسبي وهو أمر جيد من أجل طرح العديد من الأفكار.
- سبب بقاء اغلب العمال بالمؤسسة هو عدم وجود فرص عمل بديلة مع تفشي ظاهرة البطالة
- غياب العدالة التنظيمية في الرقابة على العمال.
- انعدام الحوافز التي ترفع من الروح المعنوية للعامل ويشعره بتحقيق ذاته هذه المظاهر عمدت على جعل دافع الرغبة في العمل لدى العامل ينخفض.
- التزام العمال بمواعيد العمل والحرص على الحفاظ على ممتلكات المؤسسة بشكل نسبي وهذا راجع إلى نقص شعور العامل بالولاء تجاه المؤسسة.
- النظام الرقابي السائد في البلدية ميدان الدراسة يمتاز بالفعالية النسبية وهذا راجع لطبيعة التدريب الذي يتلقاه العامل غير كافي لقيامه بمهامه الرقابية.
- يتجسد الاستقرار الوظيفي في مؤسسة البلدية بشكل ظاهري فقط لأن العامل يشعر بالرضا عن العمل بشكل نسبي.
- يمكن أن يحقق الأداء الوظيفي أعلى درجاته إذا كان مرفقا بحوافز ذات قيمة للعامل تلي استجاباته وترفع من درجة رضاه الوظيفي وولاءه التنظيمي للمؤسسة.
- غياب واضح لمفهوم الرقابة الإدارية بالمؤسسة.

خلاصة:

تبين من نتائج الدراسة أنّ الرقابة الإدارية في بلدية سيدي عمران ولاية المغير لا تزال في مراحل لا ترقى لما يفترض بها أن تكون في ظل منظومة قيمية تحث على الالتزام والولاء للمنظمة، وتمكن من الرقي وبالأداء والمنافسة لو تم استغلالها وفقا لأساليب التسيير الحديثة، وهو الأمر الغائب في هذه المؤسسة ولعل الأمر راجع إلى طغيان النزعة المادية على الفكر المجتمعي التي أصبحت تلغي قوة المعايير والقيم الأخلاقي

الخاتمة

عرفت المنظمات الجزائرية لجملة من التغيرات على مستوى البنية والهيكل والوظائف، فغيرت من ملمحها العام كل هذا تماشيا مع التغيرات السوسيواقتصادية والثقافية والاجتماعية العالمية، ومن بين التغيرات التي طرأت عليها ما مس نظامها الرقابية.

تسعى الرقابة الإدارية في ظل رقمنة المنظمة والارتقاء بها تحقيقا للجودة الشاملة إلى تحديثات وذلك بتزويدها بأجهزة ووسائل رقابية تكنولوجية تسعى إلى رقمنة وحدثة قطاع الخدمات الخاص منها والعمومي هذه التقنيات هي وسائل رقابية تنظيمية تسعى إلى تنظيم العمل والأداء الوظيفي في المنظمة وذلك بتفعيل الفعل الرقابي وتعميمه في كافة المنظمات وتحديث عن الرقابة الإدارية.

تكتسي الرقابة الإدارية أهمية بالغة في حياة المنظمات الحديثة لما لها من دور في تحقيق أهداف المنظمة والعامل من خلال التعرف على مدى تطابق إجراءات التنفيذ مع الخطط الموضوعة، ليجعل منها نسقا ينعم بالاستقرار والتماسك، وتعزيز الاستقرار الوظيفي لدى المنظمة والعاملين بها، هذه الرقابة قد تكون سببا في استقرار العاملين أو تركهم للعمل حسب الأساليب الرقابية التي تنتهجها المنظمة.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة الموسومة بـ "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي" دراسة ميدانية ببلدية سيدي عمران ولاية المغير". هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الرقابة الإدارية والاستقرار الوظيفي، ومن اجل ذلك تم إجراء دراسة ميدانية ببلدية سيدي عمران ولاية المغير.

وقد توصلنا إلى عدة نتائج واستنتاجات نوردتها كالتالي:

- عدم وجود علاقة بين الرقابة الإدارية والاستقرار الوظيفي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير.
- إن مستوى الرقابة الإدارية ببلدية سيدي عمران ولاية المغير من وجهة نظر العاملين متوسط.
- إن مستوى الاستقرار الوظيفي ببلدية سيدي عمران ولاية المغير متوسط.
- عدم وجود علاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير.
- وجود علاقة بين الرقابة والرضا الوظيفي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير.
- عدم وجود علاقة بين الرقابة الإدارية والولاء التنظيمي لدى العاملين ببلدية سيدي عمران ولاية المغير.

التوصيات: أهم التوصيات التي تقدمها هذه الدراسة:

- ضرورة تفعيل نظام الرقابة الإدارية بالمؤسسة مع الاعتماد على مختلف الأدوات والوسائل التقنية الحديثة كالبصمة الإلكترونية.
- تغيير أسلوب أو نمط القيادة المتبع من طرف المشرف.
- العدالة في تطبيق الرقابة الإدارية لتشمل جميع العمال دون استثناء.
- عقلنة العمل الرقابي من خلال تعيين مراقبين يلتزمون بإجراءات العمل الرقابي.
- توفير المناخ التنظيمي الذي يساعد على أداء أفضل للعمال
- العمل على الاهتمام بالكفاءات والقدرات
- تدريب وتكوين العمال على الأجهزة المستخدمة أثناء العمل في المؤسسة.
- زيادة الحوافز في المؤسسة من أجل تحفيز العامل على زيادة الأداء.
- ضرورة تفعيل الشراكة بين الجامعة والمؤسسات على اختلاف مجالات اختصاصها، والتخلي عن النظرة الدونية لقيمة البحث العلمي وثقافة التخوف من الإجابة على الأسئلة الموجهة عبر الاستمارة أو المقابلة.

الاقتراحات: نقترح إجراء الدراسات السوسولوجية على النحو التالي:

- علاقة الرقابة الإدارية بدوران العمل.
- واقع الرقابة الإدارية بالمؤسسة الجزائرية.
- علاقة الرقابة الإدارية بالقيادة التحويلية.
- دور رقمنة الفضاء الخدماتي في الاستقرار الوظيفي.
- دور المنظمة في تحقيق العدالة التنظيمية.
- أثر الاستقرار الوظيفي في أداء العاملين.

الحلول:

- تزود المؤسسة بتقنيات حديثة مثل نظام البصمة الإلكترونية
- تكليف مشرفين أكفاء وذو ثقة للإشراف على عملية الرقابة الإدارية
- زيادة الحوافز لدى العمال وربطها بمستوى الأداء
- العدالة في ممارسة الرقابة الإدارية.

قائمة المراجع

1. الكتب

- باسم الحميري، الإدارة والوظائف والممارسة، ط 1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2015.
- حسين حرتم، مبادئ الإدارة الحديثة، ط 2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 .
- سعاد نايف برنوطي، الإدارة وأساسيات إدارة الأعمال، د ط، دار وائل للنشر، عمان، 2000 .
- سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، ط 1، دار أسامة للنشر، الأردن، 2019 .
- طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، د ط، دار غريب، مصر، 2007.
- عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم، دط، دن.دب، 2001.
- عبد المعطي محمد عساف، مبادئ الإدارة العامة، دط، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2012.
- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة (الأسس ومفاهيم)، ط2، مجموعة النيل الغربية للنشر، مصر، 2004.
- عمر محمد درة، مدخل إلى الإدارة، د ط، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020 .
- محمد بشير، علماء اجتماع التنظيمات والعمل في الجزائر الرعيل الأول، ط1، دار صنوبر للنشر، الجزائر، 2018 .
- محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، ط3، دار الكتب، اليمن، 2001 .
- محمد عبد السلام، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دط، مكتبة نور، دبي، 2020.
- محمد عبد الغني حسن هلال، الإدارة من أجل التميز، دط مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012.
- محمد مفيد القوصي، الإحصاء الوصفي والاستدلالي، ط 1، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر، عمان، 2014.
- نور الدين تاورت، تطور الفكر التنظيمي للمنظمة، د ط، عالم الكتب الحديث، الجزائر، 2009 .

2. المجالات العلمية

- جاسم رحيم عذراي، ومجبل داوي إسماعيل، أثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الاقتصادية المجلد 09، العدد 33، المعهد التقني في العمارة، العراق، 2013.

- حمزة عزاوي، تحفيز الاستقرار الوظيفي، مجلة آفاق علمية، مجلد 10، العدد 02، جامعة العقبي الأزهر، بسكرة، 2018.
- زياد محمد علي الصمادي، فراس محمد الرواشدة، محددات الرضا الاستقرار الوظيفي في مؤسسة الموانئ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، لمجلد 05 العدد 03 عمادة البحث العلمي، الأردن، 2009.
- صباح إبراهيم، ومحمد علوش، دور الأمان والاستقرار الوظيفي في تخفيض ضغوط العمل، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 07 العدد 01، جامعة قناة السويس، 2016.
- نصيرة بونويقة، ومصطفى بوجلال، الشباب الجزائري بين غياب الأمان الوظيفي وعدم الاستقرار المهني، المجلد 11، العدد 02، جامعة محمد بوضياف المسيلة. 2021.

3. الرسائل والأطروحات:

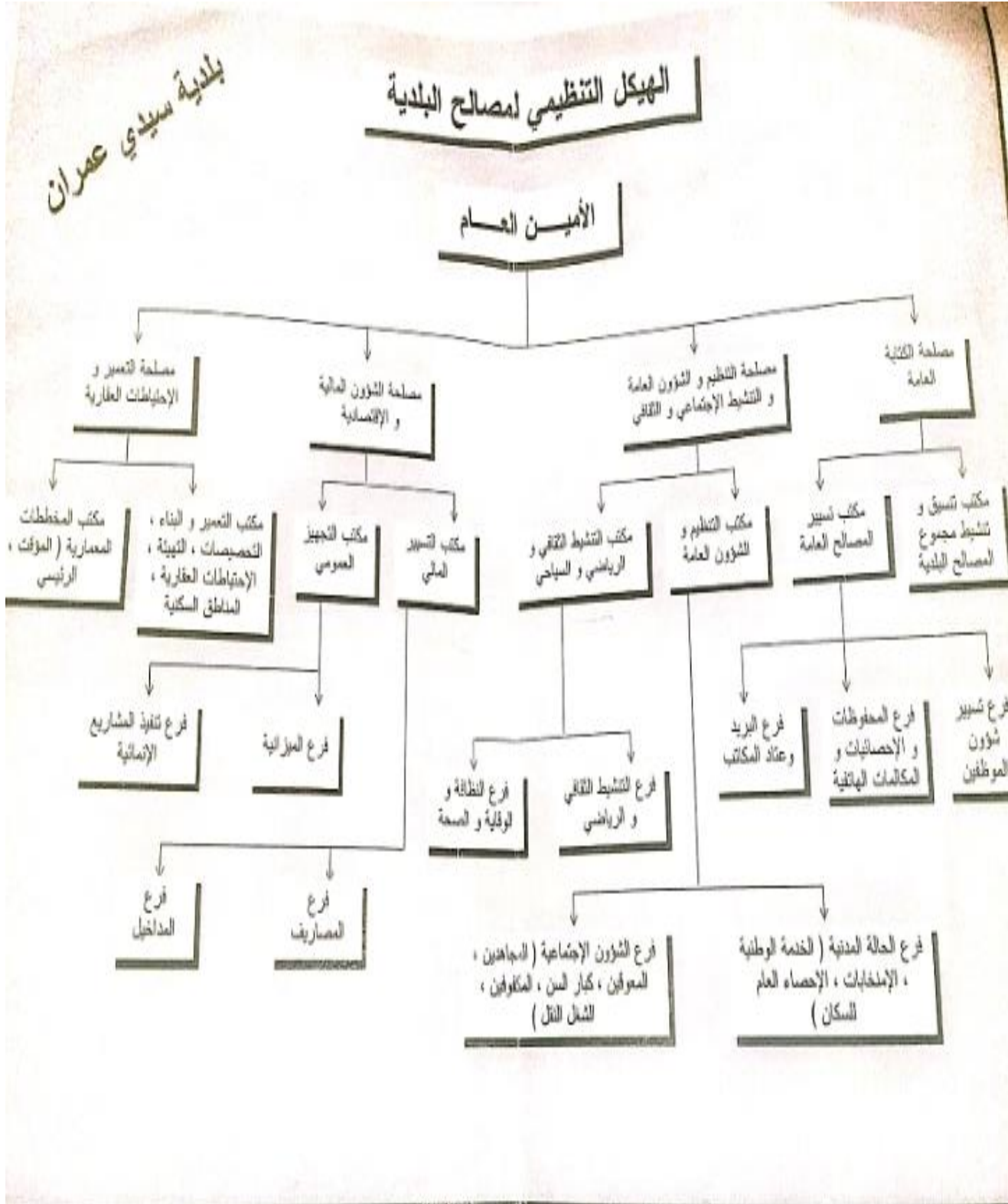
- السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008.
- إيمان محامدية، الرقابة التنظيمية والأداء، مذكرة لنيل الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2008 .
- بن منصور رفيقة، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014.
- مروان احمد الزعبي، مستوى ممارسة الرقابة الإدارية وأثره على أداء العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، رسالة لنيل شهادة الماجستير، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2013
- مراد كشيئب، الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي المؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجاً، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.

4. المحاضرات:

- لامية بويدي، محاضرات دراسات حول سوسولوجيا العمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2023.
- وعيل ميلود وآخرون، محاضرات مقياس الإحصاء، قسم السنة الأولى (LMD) جذع مشترك العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2023.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمصالح البلدية





جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -
كلية العلوم كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم العلوم الاجتماعية

تحية طيبة وبعد:

في إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل ، والتي تحمل عنوان الرقابة الإدارية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي - دراسة تطبيقية على مؤسسة بلدية سيدي عمران دائرة جامعة ولاية المغير .

نضع بين أيديكم الاستمارة المرفقة ، آمليين حسن تجاوبكم وتعاونكم معنا، ووضع علامة (✓) بالمكان المناسب حسب وجهة نظركم الشخصية بكل شفافية ووضوح وصدق.. كما نحيطكم علما أن استخدام هذه الإجابة ستكون لأغراض البحث العلمي، مع السرية التامة ، وسيتم تحويل هذه الإجابات إلى مؤشرات رقمية تستخدم في التحليل .

وتفضلوا بتقبل فائق التقدير والاحترام

إشراف الاستاذ الدكتور:

اعداد الطالبتين:

بويدي لامية

بوحنص مريم

حملاوي عبلة

البيانات الشخصية

1-الجنس: ذكر أنثى

2-العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 40 إلى 50 سنة أكثر

من 50 سنة

3-الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة أكثر من

15 سنة

المحور الأول: الرقابة الإدارية

الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	أبدا
04	توجد مصلحة مخصصة بالعمل الرقابي.			
05	تكلف الإدارة موظفين مخصصين يقومون بالعمل الرقابي.			
06	يقوم المراقب بدوره الرقابي بشكل دوري.			
07	يقوم المراقب "المفتش" بزيارات فجائية للمصلحة.			
08	يتابع المراقب "المفتش" أداءات العاملين مباشرة.			
09	يقيم المراقب "المفتش" أداء العاملين.			
10	يقيم المراقب مدى التزام العاملين بالقوانين واللوائح.			
11	يستفيد المراقب "المفتش" من تدريبات تزيد من كفاءته الرقابية.			
12	يعقد المراقب "المفتش" اجتماعات مع العاملين لتعريفهم على التحديثات الجديدة المتعلقة بالرقابة.			
13	تتم الرقابة المباشرة لأداء العاملين.			
14	تمكن الرقابة الإدارية من تفادي الأخطاء قبل وقوعها.			
15	تمكن الرقابة الإدارية من تجنب تكرار الأخطاء المهنية.			
16	تتم الرقابة الإدارية بكفاءة عالية			
17	تتم الرقابة بطريقة عادلة لكل العاملين.			
18	تقدم توضيحات حول قواعد العمل للعاملين المتعلقة بالرقابة.			
19	قواعد العمل واضحة.			
20	قواعد العمل دقيقة.			
21	توفر الإدارة وسائل تقنية تسهل عملية الرقابة (البصمة الإلكترونية، الكاميرا).			
22	يدون الموظفون في سجل "الدخول والخروج".			
23	تسلط العقوبات في حال عدم التزام العاملين بقواعد العمل.			

المحور الثاني: الاستقرار الوظيفي

أبدا	أحيانا	دائما	العبارات	الرقم
الأداء الوظيفي				
			أبجز المهام المطلوبة مني بإتقان.	24
			أقترح طرق وأفكار جديدة في إنجاز العمل.	25
			أسعى لتطوير قدراتي في العمل.	26
			أجيد استخدام الأدوات و الوسائل المهنية.	27
			أسرع في تلبية الحاجات المهنية.	28
الرضا الوظيفي				
			أشعر بالرضا عن عملي بالمؤسسة.	29
			أعتبر نفسي فردا مهما بالمؤسسة.	30
			أشعر بالرضا عن ظروف عملي.	31
			أشعر بالرضا عن الأجر الذي أتقاضاه من عملي.	32
			أشعر بالرضا عن الحوافز المطبقة من طرف المؤسسة.	33
			أشعر بالرضا عن نمط القيادة المتبع.	34
			أسعى لإقامة علاقات أخوية مع زملاء العمل.	35
			أشعر بالرضا عن طريقة العمل بالمؤسسة.	36
			أشعر بالرضا عن ساعات العمل بالمؤسسة.	37
الولاء				
			أحرص على الإلتزام بقواعد العمل.	38
			أحرص على الحفاظ على ممتلكات المؤسسة.	39
			أقوم بواجباتي في العمل بكل صدق وصرامة.	40
			مستعد لبذل جهد أكثر في العمل .	41
			أطبق الإجراءات والقواعد التنظيمية.	42
			ألتزم بأخلاقيات العمل داخل المؤسسة.	43
			لا أتغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى.	44
			أتكلم بالخير عن المؤسسة أمام الآخرين.	45
			أحترم مواعيد العمل بالمؤسسة.	46