

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة منتوري - قسنطينة

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم علم الاجتماع

رقم التسجيل: .....

رقم التسلسل: .....

الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي

- المؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجا -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية

إشراف:

د/بومدين سليمان

إعداد

مراد كشيشب

تاريخ المناقشة: .....

لجنة المناقشة:

- |                      |              |  |
|----------------------|--------------|--|
| جامعة منتوري قسنطينة | رئيسا        | - أ.د خروف عبد الحميد أستاذ تعليم عالي |
| جامعة 20 اوت سكيكدة  | مشرفا ومقررا | - د. بومدين أستاذ محاضر                |
| جامعة منتوري قسنطينة | عضوا         | - أ.د غربي علي أستاذ تعليم عالي        |

السنة الجامعية 2006 - 2007

## مقدمة

إن موضوع الرقابة التنظيمية يعد واحدا من المواضيع التي جلبت اهتماما كبيرا إليها من طرف الباحثين الاجتماعيين (في علم اجتماع التنمية) والاقتصاديين على الخصوص. حيث جاءت أعمالهم متباينة في تفسير ومعالجة هذه المشكلة إذ اعتقد كل واحد منهم بأن ما وصل إليه من نتائج هي الحقيقة بعينها فانكبت جل الأبحاث والدراسات والأفكار على فحص وتشخيص ومعالجة الرقابة التنظيمية باعتبارها الأداة الأساسية لمراقبة سير العمليات داخل المؤسسة وفي الوقت الذي يجب أن نعترف فيه بمدى أهمية وجدية تلك البحوث والدراسات والأفكار التي شكلت نتائجها خلفية نظرية قوية دعمت اشكاليتنا بل كانت الدافع القوي لإجراء هذه الدراسة. ذلك أن المدرسة العلمية للعمل أولت عناية كبيرة للأساليب والطرق العلمية بغية زيادة الإنتاج في حين اهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية بالعوامل الاجتماعية و النفسية لزيادة الإنتاج. وما يؤسف له أن المؤسسة الجزائرية الاقتصادية كانت أو الاجتماعية تكشف عن مشكلات تتعلق بسوء التنظيم وصعوبة تسيير الموارد البشرية وعدم التحكم في توظيف الإمكانيات المادية. فرغم الجهود التي بذلتها وتبدلها إدارة المؤسسة تبقى هناك عدة مشاكل تعاني منها المؤسسة الاقتصادية من ضعف استعمال وسائل الرقابة أحيانا وإهمالها أحيانا أخرى، نقص المردودية والإهمال اللامبالاة والتغيب الشيء الذي جعل المؤسسة تعاني الركود تارة واستياء العمال تارة أخرى. من هذا المنطلق وجد الباحث نفسه ملزما علميا بالدرجة الأولى القيام ببحوث تسعى إلى التعرف على واقع مؤسساتنا من حيث نمط الإشراف والرقابة، طرق التسيير ومدى رضا العمال عن عملهم وهذا قصد تحقيق الانسجام والتكامل بين العمال وضمان استقرار التنظيم. وعلى هذا الأساس جاءت إشكالية البحث التي تطرح موضوع العلاقة بين الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي في المؤسسة باعتبارها ركيزة أساسية في تحقيق الإنتاجية المرتفعة والسير الحسن للمنظمة.

ضمن هذا المسعى تم تقسيم الدراسة الراهنة إلى ستة فصول على النحو التالي:

الفصل الأول: يحتوي على دوافع اختيار الموضوع، أهداف الدراسة ثم الإشكالية يليها تحديد الإطار المفاهيمي والأسلوب الفني للدراسة.

الفصل الثاني : خصص لعرض مختلف النظريات والتي قسمت إلى ثلاث مدارس: كلاسيكية، نيو كلاسيكية و أخيرا المدرسة الحديثة.

الفصل الثالث: خصص لعرض الدراسات الإمبريقية حيث تناولنا فيه مجموعة من دراسات البيروقراطية ثم دراسات البناء التنظيمي.

الفصل الرابع: تطرقنا فيه إلى الإجراءات المنهجية للدراسة ويحتوي على مجالات الدراسة، فروض الدراسة، طريقة الدراسة، الأدوات البحثية والعينة.

الفصل الخامس: تناولنا فيه الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي في المؤسسة المينائية بسكيدة من حيث نمط الإشراف والرضا الوظيفي ونمط الرقابة التعاونية وزيادة الرضا الوظيفي.

الفصل السادس : وتعرضنا فيه إلى تحليل مناقشة نتائج الدراسة .

وقد ختمنا دراستنا هذه بالتعرض إلى الخاتمة تليها قائمة المراجع ( استمارة البحث، الهيكل التنظيمي للمؤسسة).

# الفصل الأول

## موضوع الدراسة

تمهيد:

أولاً : مبررات اختيار الموضوع.

ثانياً: أهداف الدراسة.

ثالثاً: الإشكالية.

رابعاً: الإطار المفاهيمي .

1- مفهوم الرقابة التنظيمية.

أ- خطوات الرقابة.

ب- أنواع الرقابة.

ج- أهمية الرقابة.

د- أهداف الرقابة.

هـ- أساليب الرقابة.

2- مفهوم الرضا الوظيفي.

خامساً: الأسلوب الفني المتبع في الدراسة.

## الفصل الأول

### الإطار التصوري و النظري للدراسة :

**تمهيد:** تعتبر الرقابة التنظيمية واحدة من المتغيرات التنظيمية التي عولجت بكثرة من طرف الباحثين في العلوم الاجتماعية ، على اعتبار أن هذا المتغير يشكل العصب الأساسي للعملية الإدارية في أبعادها المختلفة، التخطيطية و التنظيمية و التوجيهية و كذا الرضا الوظيفي، هذا الأخير (الرضا الوظيفي) يعتبر في دراستنا متغير تابع نحاول تفكيكه و تحديد عناصره لربطها بعناصر ومكونات الرقابة التنظيمية ، وهذا ما سنحاول طرحه وإثارته في هذا الفصل المعنون بالإطار النظري للدراسة .

### أولاً: مبررات اختيار الموضوع :

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

إن واقع المؤسسة الجزائرية الاقتصادية كانت أو الاجتماعية تكشف عن مشكلات تتعلق بسوء التنظيم وصعوبة تسيير الموارد البشرية وعدم التحكم في توظيف الإمكانيات المالية والمادية . ومن أهم المشكلات ضعف استعمال وسائل الرقابة أحياناً وإهمالها أحياناً أخرى. مما جعل هذه المؤسسات تعاني الركود تارة واستياء العمال تارة أخرى. لذلك وجد الباحث نفسه ملزماً علمياً بالدرجة الأولى بدراسة هذا الموضوع الذي يطرح نفسه بقوة في واقع الإدارة الجزائرية .

بالإضافة إلى هذا يمكن مجموعة من المبررات التي دفعتنا لاختيار موضوع الدراسة.

- تجلي ظواهر عيانية مشاهدة في الواقع الصناعي الجزائري متمثلة في عدم الرضا الوظيفي، الشيء الذي خلق تدمراً لدى العمال مما أدى إلى اللامبالاة، الاضرابات ... الأمر الذي لفت انتباهنا على أن هناك خلل في مؤسستنا يمكن أن يكون سبباً في بروز هذه الظواهر.
- نقص الاهتمام والعناية بالصحة النفسية للعمال أثناء العملية الإنتاجية .
- محاولة التعرف على درجة تدخل العامل الإنساني (نمط الإشراف) في تقاوم الوضع في مؤسستنا وكذا معرفة الدور الذي يلعبه نمط الإشراف في تحقيق الرضا الوظيفي.
- تعدد الدراسات التي اهتمت بموضوع الرقابة التنظيمية خاصة في الدول المتقدمة ، والتي توصلت إلى نتائج مختلفة ، أردنا أن ندرس هذا الموضوع في بيئتنا الجزائرية التي تختلف بظروفها عن الأوضاع السائدة في الدول المتقدمة حتى نساهم في إيجاد إجابات للتساؤلات المطروحة عن ظاهرة عدم الرضا لعمالنا والبحث عن الحلول المناسبة .

-كون الدراسة البحثية يمكن معالجتها وفق الأطر التصورية والمنهجية والنظرية إلى جانب قابلية

الدراسة للتطبيق الميداني ، من حيث استعمال أدوات البحث المتداولة في تراث المنهجية.

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

**ثانيا : أهداف الدراسة :**

بما أن الرقابة التنظيمية هي متغير مستقل والرضا الوظيفي متغير تابع فإن الدراسة الراهنة وبالاستناد إلى مختلف المعالجات النظرية لهذين المتغيرين وكذلك الشواهد الواقعية ، تسعى الدراسة الراهنة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- محاولة التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي .
- التعرف على الأهمية النسبية لنمط الإشراف داخل المؤسسة الجزائرية ومدى تأثيره على تماسك الجماعة . كما تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الثلاثة التالية :
- 1. محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين نمط الإشراف وبين طبيعة الرضا الوظيفي السائد في المؤسسة والمتمثل في ( الاستقرار ، الأمن الوظيفي ، الروح المعنوية).
- 2. محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين التسلسل الهرمي للسلطة وبين الرضا الوظيفي.
- 3. التعرف على طبيعة القواعد البيروقراطية في علاقتها بفرص التقدم الوظيفي الترقيية .

**ثالثا : الإشكالية :**

تعتبر الرقابة التنظيمية واحدة من الوظائف الأساسية التي تمارسها إدارة المؤسسة لغرض خلق نوع من الانسجام و التوازن في أداء الأدوار و إمكانية توقع نتائجها . ولما كانت الرقابة التنظيمية وظيفة جوهرية في التنظيم عن طريق ضبط العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين والوظائف قصد السير الحسن لعملية العمل ، وبلوغ التنظيم أهدافه . من هذا المنطلق تعددت المقاربات النظرية التي تعالج الرقابة التنظيمية كآلية من آليات الضبط التنظيمي في علاقتها بباقي مكونات البناء التنظيمي، ولم تتوقف هذه المحاولات النظرية عند هذا المتغير التنظيمي، وبين مسألة الرضا الوظيفي .

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

لهذا فإن الدراسة الراهنة تحاول تقصي واقع الرقابة التنظيمية و قنوات سيرانها ، وذلك في علاقتها بمؤشرات الرضا الوظيفي كالأمن ، الاستقرار ، التدرج المهني ، ارتفاع معدلات الروح المعنوية، الولاء للمؤسسة ، طبيعة العلاقات الاجتماعية و الوظيفية .

و تأسيسا على ما سبق فإن الدراسة الراهنة تطرح إشكالية بحثية تتجلى في تحديد العلاقات والارتباطات القائمة بين عناصر الرقابة التنظيمية و عناصر الرضا الوظيفي . و ذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية :

1. هل هناك علاقة بين الإشراف و الاستقرار في العمل ؟
2. هل تؤثر المركزية سلبا على رضا العمل ؟
3. هل تؤدي اللامركزية إلى زيادة تحفيز و ارتياح العمال في عملهم ؟

4. هل تؤثر صرامة القواعد البيروقراطية على استقرار العمال ؟
5. هل يؤدي نمط الرقابة المبني على الثقة و التقاهم إلى زيادة ارتياح العمال ؟

#### رابعا : الإطار المفاهيمي :

يشكل الإطار المفاهيمي المسار الذي يوجه الدراسة على اعتبار أن المفهوم يرمز إلى دلالة ما توظفه الدراسة في إطارها اللامبريقي أو أنه وصف مختصر لوقائع كثيرة ودراستنا الراهنة تتكون من مفهومين مركبين هما الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي .

**أولا : مفهوم الرقابة التنظيمية :** إن الباحث في مفهوم الرقابة التنظيمية اليوم يجد هناك اختلاف و تباين في تعريفها . و هذا راجع لاختلاف وجهات النظر و المحك الذي يستند إليه كل باحث . ضف إلى هذا تداخل مفهوم الرقابة التنظيمية مع بعض المفاهيم الأخرى نحو: الرقابة البيروقراطية ، الضبط البيروقراطي ، الضبط الاجتماعي الرسمي ، الإشراف، القيادة... الخ، فهذه المفاهيم متشابهة إلى حد كبير وذات أهمية بالغة في عملية تنظيم سلوك الأفراد ، وقصد تسليط الضوء أكثر و تحديد دقيق للرقابة ارتأينا أن نعرض أهم هذه التعاريف .

يعرفها الباحث " أبو بكر مصطفى بغيره " الرقابة التنظيمية على أنها >> تتمثل في خطوات الرقابة المختلفة التي تضعها المنظمة من أجل ضمان تحقيق أهدافها << (1) الملاحظ على هذا التعريف أنه تعريف عام لأن الباحث لم يحدد دقيق لمفهوم الرقابة التنظيمية و لا لخطواتها .

كما قدم >> سعد عيد مرسي بدر << تعريفا للضبط البيروقراطي حيث رأى >> أنه يمارس من خلال بناء التنظيم ، و تظهر ميكانيزماته بوضوح في تحديد الأدوار الوظيفية و وضع القواعد التنظيمية واستخدام سجلات الأداء ، وما يرتبط بها من مكافآت و جزاءات << (2) بينما توصل حديثا " ويليم أوشي " إلى وضع إطار لنظام الرقابة التنظيمية حيث >> حدد ثلاثة أساليب للرقابة يمكن أن يتبعها المدبرون .

رقابة السوق ، رقابة البيروقراطية و رقابة المجموعة << (3) .رقابة السوق لهما متطلباتها فهي الأسعار المنافسة علاقات التبادل ، في حين تتضمن رقابة البيروقراطية استخدام القواعد و المعايير . و السلطة الشرعية أما بالنسبة لرقابة المجموعة فهي تتمثل في استعمال التقاليد و القيم المشتركة و المعتقدات لبناء الثقة بين موظفي المنظمة .

فمن خلال عرض هذه الأساليب نلاحظ أن أسلوب الرقابة هو الأسلوب الذي يعنينا في دراستنا هذه باعتبار أن مؤشرات الرقابة البيروقراطية هي محل لبحتنا في هذه الدراسة .

(1) أبو بكر مصطفى بغيره/ الرقابة الإدارية في المنظمات / المنظمة العربية للعلوم الإدارية/ العدد 273/ عمان الأردن، 1983 ص 12.

(2) سعيد عيد مرسي بدر/ عملية العمل مدخل في علم الاجتماع الصناعي/ دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية/ 2000، ص 222.

(3) جون جاكسون وآخرون/ نظرية التنظيم، ترجمة خالد حسن رزوق/ معهد الإدارة العامة/ السعودية/ 1988، ص 492.

أما الضبط الاجتماعي فيما عرفه قاموس علم الاجتماع فهو إما أن يكون رسمي أو غير رسمي حيث >> ينطوي الضبط الاجتماعي الرسمي على أنساق السلطة و القوانين و القواعد و اللوائح التنظيمية التي تحدد المكافآت <<(1).

الملاحظ على هذه التعاريف أنها تشترك في العناصر التالية :

القوانين و القواعد و اللوائح التنظيمية و هي من العناصر التي سوف نتطرق إليها في دراستنا . كما قدم "محمد علي محمد" عند إبرازه لمتغيرات الرقابة التنظيمية تعريفاً حيث رأى >> بأنه يرتبط بهذا المتغير عدة أبعاد أساسية: العنصر الإداري، التحول نحو البيروقراطية أو الانسحاب من البيروقراطية DEBUREAUCRATIZATION و المركزية واللامركزية أو مستويات السلطة و تشمل نطاق الإشراف والمراقبة " (2).

في ضوء هذه التعاريف يمكننا استنباط وصياغة التعريف الإجرائي التالي لمفهوم الرقابة التنظيمية و نصيغها في شكل معادلة رياضية .

حيث أن >> الرقابة التنظيمية = عملية منظمة تصدرها إدارة المؤسسة + عملية ضبط الأنشطة و سلوك الأفراد عن طريق القواعد البيروقراطية و الإشراف و التسلسل الهرمي للسلطة + عملية التنسيق مع المعايير و الخطط المرسومة + تحقيق الأهداف <<.

- فالإشراف يقصد به عدد الأفراد الذي يجب أن يشرف عليهم الشخص بكفاءة فإذا كان عدد العمال قليل كان نطاق الإشراف ضيقاً و العكس صحيح .

- أما الضبط الديمقراطي يشير إلى مجموعة القواعد و القوانين التي تفرضها الإدارة في المؤسسة لتنظيم عملية العمل و تسيير الأفراد .

في حين نجد أن التسلسل الهرمي للسلطة يقصد به مركزية و لامركزية السلطة. فالمركزية تعني تركز السلطة في أيدي المسؤولين أي في أعلى السلم الإداري للمؤسسة . أما اللامركزية تعني تفويض السلطة إلى المرؤوسين . أي من أعلى إلى أسفل هذا كله من أجل تحقيق أهداف المؤسسة باعتبار أن الهدف هو غاية وجود المؤسسة أو هو سند وجودها . وللتعرف أكثر على الرقابة التنظيمية و على مختلف الركائز التي تقوم عليها ، ارتأينا أن نتطرق في هذه الدراسة إلى نقاط أساسية متعلقة بمتغير الدراسة المستقل (الرقابة التنظيمية) .

## 1-خطوات الرقابة: تتم عملية الرقابة عبر 3 خطوات هي:

1- تحديد معايير الرقابة : إن تحديد مستويات ومعايير الأداء يكون بالنسبة للفرد، للقسم ، للإدارة للمنظمة ككل ، تشير المعايير إلى المقاييس الموضوعية التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية في المنظمة

(1) محمد عاطف غيث/ قاموس علم الاجتماع/ دار المعرفة الجامعية، مصر/ 1995/ ص 419.

(2) محمد علي محمد " / علم اجتماع التنظيم / ط3 / دار المعرفة الجامعية الإسكندرية / 1986 / ص 303 .



وذلك بوضع معدلات معينة، تختلف وتتعدد معايير الأداء باختلاف وتعدد الأنشطة والمستويات الإدارية والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، ومن أنواع معايير ومستويات الأداء ما يلي :

- أ- **معايير الربحية** : مثل معدل نمو الأرباح المستهدف ، رقم الربح المطلوب .
- ب- **معايير تسويقية** : مثل حصة المنظمة في السوق ، حجم مبيعات معين ، معدل نمو المبيعات .
- ج- **معايير تكنولوجية** : ابتكار وتقديم منتج جديد ، تطوير استخدامات السلعة .
- د- **معايير زمنية** : إنجاز مهمة أو إنتاج عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية .
- هـ- **معايير إنتاجية** : مثل حجم معين من الإنتاج . نسبة استغلال الطاقة .
- و - **معايير مالية** : مثل نسبة معينة للسيولة ، أو نشاط ورأس المال .
- ز - **معايير ترتبط بالقوى العاملة** : مثل : أنواع برامج التدريب المطلوب تنفيذها ، أو مستوى معين من الأجور أو الحوافز .
- ح - **معايير تكلفة** : مثل : كم يكلف إنتاج وحدة واحدة من سلعة معينة<sup>(1)</sup> .

## 2- قياس الأداء وتحليل أسباب الانحرافات إن وجدت :

تتم هذه الخطوة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط ، في ضوء المعايير الموضوعية سالفاً ، وتحديد نوع وطبيعة الانحرافات - الفروق بينهما - ما إذا كانت هذه الانحرافات ملائمة أو في فائدة المؤسسة أو أنها انحرافات غير ملائمة ، عند الانتهاء من القياس تقوم المصلحة المعنية بتحديد وتحليل أسباب هذه الانحرافات .<sup>(2)</sup>

ينبغي الإشارة إلى أن عملية الرقابة تصبح أكثر صعوبة وفي نفس الوقت أكثر أهمية عندما تنتقل من المستوى التنفيذي ( الآلات والمصانع وخطوط الإنتاج ) إلى المستويات الإدارية الأعلى<sup>(3)</sup> .

<sup>(1)</sup> عبد السلام أبو قحف/ أساسيات التنظيم الإداري/ دار الجامعة الجديدة للنشر/ الإسكندرية/ 2002. ص ص 475 - 476 .

<sup>(2)</sup> عبد السلام أبو قحف/ نفس المرجع ص 475-476 .

<sup>(3)</sup> محمد فريد الصحن وآخرون/ مبادئ الإدارة/ الدار الجامعية/ الإسكندرية/ 2001 - 2002. ص ص 341-354.

### 3- تصحيح الانحرافات :

من خلال عملية قياس الأداء يمكن رصد الانحرافات ، ومحاولة اتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة . وتتركز هذه الإجراءات على علاج الأخطاء والمشاكل خاصة في حالة الانحرافات الغير مرغوبة ، وقد يتطلب تصحيح الانحرافات إلى إعادة التخطيط أو تغيير أساليب التوجيه وتطوير الأدوات المستخدمة (1) .

مثلا عادة ما ينظر إلى الانحرافات على أنها سلبية أي عدم التوصل إلى المعايير الموضوعية سابقا، لكن يمكن أن تكون الانحرافات في بعض الأحيان إيجابية أي أن الأداء الفعلي أعلى من الأداء المخطط ، ففي هذه الحالة على الإدارة أن تدرس ما إذا كان الانحرافات الموجب نتيجة لعدم الدقة في وضع المعايير أم للأداء العالي للأفراد (2) .

**2- أنواع الرقابة :** هناك أنواع عديدة للرقابة وذلك حسب أسس ومعايير مختلفة وهي :

**1- على أساس المستويات الإدارية :** يمكن التفريق بين 3 أنواع وهي :

**أ- الرقابة على مستوى المنشأة :** تقييم الأداء الكلي للمنشأة خلال فترة زمنية ، لمعرفة مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الموضوعية والمحددة وذلك باستخدام معايير خاصة بالمنشأة مثل الربحية ، معدل العائد على الاستثمار، حصة المؤسسة في السوق ، نمو المبيعات ... الخ . والفشل في التوصل إلى هذه المعايير يترتب عليه القيام بالإجراءات التصحيحية التالية : إعادة تصميم الأهداف، إعادة وضع الخطط، إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي، توفير وسائل الاتصالات الداخلية والخارجية، توجيه دافعية الأفراد داخل المنشأة (3) .

من الملاحظ أن الرقابة على مستوى المنشأة تكتسي مساحة أكبر من الأهمية ، وذلك من خلال المعايير المسطرة والمستخدمه التي من خلالها نتوصل إلى ما إذا كانت المؤسسة تسير في الطريق الجيد أو أنها آيلة للوقوع في المشاكل والمخاطر .

**ب - الرقابة على مستوى العمليات :** تكون الرقابة هنا على الأداء اليومي للعمليات المختلفة في جميع المهام و الأنشطة التي تتم داخل المنشأة ، مثل : تسويق ، إنتاج ، أفراد ... الخ ، ويستخدم في هذا النوع مجموعة من المعايير منها : إجمالي عدد الوحدات المنتجة إلى عدد ساعات تشغيل الآلات لمعرفة مدى فعالية ساعة التشغيل الآلية .

- قياس نسبة الإنتاج المعيب من خلال الفرق بين مجموع الإنتاج الغير مطابق للمواصفات إلى مجموع عدد الوحدات المنتجة .

(1) عبد السلام أبو قحف/ المرجع السابق/ ص ص 475-476.

(2) محمد فريد الصحن/ المرجع السابق/ ص ص 354-341 .

(3) محمد فريد الصحن/ نفس المرجع/ ص ص 354-341 .

- معرفة نصيب الوحدة من المصاريف البيعية من خلال الفرق بين إجمالي المصاريف البيعية وإجمالي المبيعات وعند وجود خلل في معايير الموضوعة يستوجب إجراء التصحيحات اللازمة الآتية :

- تشغيل العمال وقتاً إضافياً للارتفاع بمعدل الإنتاج.
- تعديل معدلات تشغيل الآلات .
- زيادة مراقبة الجودة على الإنتاج.
- خفض الإنفاق في المصروفات البيعية (1).

**ج - الرقابة على مستوى الفرد:** تتمثل الرقابة هنا في تقييم أداء الفرد وسلوكه في الأداء، ومعرفة

تقييم إنتاج كل فرد بالنسبة لعمله، وتستخدم عدة معايير للرقابة على الفرد منها الكيفي والكمي وتتمثل في:

- تقارير الأداء التي يقوم بإعدادها رؤساء العمل عن مرؤوسيهـم.
  - المبيعات إلى عدد رجال البيع لقياس متوسط المبيعات لكل رجل بيع.
  - ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضح نصيب العامل الواحد من الحوافز.
- تعمل هذه المعايير على محاولة زيادة مهارات الأفراد لتدريبهم و تحفيزهم أو القيام ببعض الإجراءات التصحيحية لضمان مستوى مستقر من الأداء (2).

**2- على أساس توقيت القيام بالرقابة :** هناك 3 أنواع وهي:

**أ- الرقابة السابقة :** يهتم هذا النوع بالتحقق من توفر جميع متطلبات ووسائل إنجاز العمل ، قبل البدء في التنفيذ ، وبالتالي فهو يقلل من درجة الانحراف بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع .

إضافة إلى أن الرقابة السابقة تعمل على التنبؤ بالمشاكل المتوقع حدوثها ، والاستعداد لمواجهتها و إيجاد الحلول المناسبة لها وبالتالي فإن هذه الرقابة تساعد في مواجهة المشاكل المستقبلية التي قد تعترض طريق التنفيذ الأحسن (3) .

**ب- الرقابة المتزامنة :** تتمثل الرقابة المتزامنة للأداء بتصحيح الانحرافات عن المعايير الموضوعة أثناء تنفيذ العمل و التأكيد من أن ما يتم إنجازه مطابق للأهداف الموضوعة ، تعمل هذه الرقابة على تقليل والحد من الأخطاء قبل أن تتفاقم إلى مشاكل أكبر (4).

**ج - الرقابة اللاحقة ( التاريخية ) :** يطبق هذا النوع من الرقابة بعد انتهاء من تنفيذ الأنشطة ، وبالتالي التركيز على الأداء الماضي ، حيث يتم إبلاغ الإدارة بنتائج التنفيذ بعد فترة زمنية معينة ، وتزويدها بنتائج المقارنة بين الأهداف الفعلية والأهداف الموضوعة سالفاً (5) .

(1) محمد فريد الصحن/ مرجع سابق ، ص ص : 342 - 343 .

(2) محمد فريد الصحن/ نفس المرجع، ص ص : 342 - 343 .

(3) عبد السلام أبو قحف / مرجع سابق ، ص : 476 .

(4) محمد فريد الصحن / نفس المرجع ، ص ص 348-350.

(5) محمد فريد الصحن / نفس المرجع، ص ص 348-350.

إن تطبيق كل من الرقابة السابقة ، المتزامنة واللاحقة بصورة جماعية أي تنفيذها كلها وبتسلسل حسب توقيت كل واحدة ، يؤدي هذا بالمؤسسة للوصول إلى الأهداف الموضوعية والمخطط لها من قبل، وبالتالي إلى تحسين مستوى المؤسسة .

يوضح الجدول التالي: خصائص وأساليب كل نوع من أنواع الرقابة حسب توقيت القيام.

توقيت الرقابة	خصائصها	أساليبها
رقابة سابقة	التنبؤ بالاختلافات عن الأداء قبل حدوثها	التنبؤ المالي ، بحوث السوق ، أسلوب المسار الحرج
رقابة متزامنة	تقيس الانحرافات عن معايير الأداء كما تحدث في نفس وقت الأداء.	الرقابة على جودة العمليات ، الرقابة على العمليات الإنتاجية .
رقابة لاحقة	تحدد الاختلافات عن الأداء المخطط بعد حدوثها	القوائم المالية ، الرقابة عن طريق الميزانيات.

المرجع : محمد فريد الصحن : المرجع السابق ، ص 350.

### 3- على أساس طبيعة التوجه بالرقابة (1):

أ- الرقابة الشخصية : المركزة على الفرد ، كيف يتم اتخاذ القرار من طرف الفرد ، السلوك القيادي والإشرافي له .

ب- الرقابة البيروقراطية : أي الاهتمام بجميع الإجراءات والمهام التي تنفذ بها الأعمال ، والتركيز على مدى مطابقة هذه الإجراءات وطرق الأنشطة بالقواعد والأساليب المستخدمة.

ج- الرقابة على النواتج : أي الاهتمام والرقابة على المخرجات ، حجم الإنتاج ، نوعية الإنتاج ، جودة الإنتاج ، الأرباح ... الخ .

د - الرقابة الثقافية : التركيز والاهتمام على مدى وضوح الأهداف ، ودرجة الحرية المطبقة، واستقلالية عمل الأفراد.

### 4- على أساس جوهر الرقابة (2) : هناك 3 أنواع وهي :

أ- الرقابة التنظيمية : والتي تركز على تطبيق خطوات الرقابة التي تضعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها .

ب- الرقابة الاجتماعية : تتمثل هذه الرقابة في الأعراف والتقاليد والمفاهيم التي تتشكل عند العمال والموظفين والتي تحدد سلوكهم وفقاً لمعايير معينة .

(1) عيد السلام أبو قحف/ المرجع السابق ، ص 479.

(2) أبو بكر مصطفى بعيره ، الرقابة الإدارية في المنظمات ( مفاهيم أساسية ) ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية ، العدد : 273 ص 12.

**ج- الرقابة الذاتية :** تتمثل الرقابة الذاتية في شعور بالرقابة ينبع من داخل الفرد ، وذلك بوضع طرق وأهداف محددة يسعى الفرد للوصول إليها ومواجهة جميع الانحرافات التي تحول على تحقيق هذه الأهداف ، التي تخدم عمله وبالتالي تخدم المؤسسة .  
والجدول التالي يبين لنا بوضوح هذه الأنواع وكيفية معالجة وتصحيح الانحرافات إن وجدت .

النوع	المعايير	طرق قياس الأداء	كيفية تصحيح الانحرافات
الرقابة التنظيمية	توضع رسميا من قبل الإدارة في شكل أهداف وخطط.	الميزانيات ، التقارير	طرق إيجابية : ترقية ، زيادة المرتب ، المدح . طرق سلبية : الفصل ، عدم منح المكافآت ، لفت النظر ، اللوم .
الرقابة الاجتماعية	توضع بشكل غير رسمي عن طريق الجماعات غير الرسمية في شكل التزامات على جميع الأفراد .	الملاحظة ، الاتصال غير الرسمي .	إيجابية : الموافقة على البقاء الفرد في مجموعة توليد دور القيادة غير الرسمية . سلبية : الرفض من المجموعة ، السلوك العدواني .
الرقابة الذاتية	تتبع من ذات الفرد وعن التزامه بأهداف وإنجازات شخصية .	مراقبة الفرد لذاته .	إيجابية : الشعور بالرضا بالنفس ، السيطرة على الذات . سلبية : الشعور بالخيبة ، وعدم الكفاءة .

أبو بكر مصطفى بعيرة : مرجع سابق ص : 13

#### 5- على أساس أطراف التعامل مع المنظمة (1):

**أ- الرقابة الداخلية :** تهتم بجميع الأنشطة والمهام التي تمارسها المنظمة داخل محيطها وفي كافة المستويات الإدارية مثل الرقابة على العمال ، الرقابة الإدارية ... الخ ، ينبغي الإشارة هنا إلى أن جميع أنواع الرقابة المذكورة سابقا في هذا النوع .

**ب- الرقابة الخارجية :** تهتم بالمهام والأنشطة التي تمارسها المنظمة مع المحيط الخارجي ، والمتمثلة في التعامل مع كل من الموردين ، العملاء ، التعامل ، مع الأجهزة الحكومية بالإضافة إلى نشاطات أخرى خارجية .

#### 4- أهمية الرقابة : تبرز أهمية الرقابة من خلال ما يلي :

1- ارتباطها بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا ، لان كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثرون ويتأثرون بالرقابة ، أي هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق الأهداف التي تسعى المنظمة لها .

2- إن عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية لأنشطة ومهام المنظمة فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعة وأساليب تنفيذها .

(1) عبد السلام أبو قحف/ مرجع سابق ، ص 479 .

3- ترتبط الرقابة ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط لأن التخطيط هو مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة .  
 4- إن أي برنامج لرقابة يتطلب وجود هيكل تنظيمي والمتمثل في أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين<sup>(2)</sup> .  
 5- إن الخطأ الصغير الذي لا يكشف في وقته أي في يومه يصبح خطرا كبيرا في اليوم الذي يليه ، وهذا فان نظام الرقابة الفعال يمكن المديرين من التحكم و الكشف على الأخطاء في وقتها و محاولة حلها والتغلب عليها .

6- إن الإدارة المعاصرة تتميز بالتعقيد الشديد في جميع نواحيها الفنية و السلوكية ، و لهذا أصبح من الصعب السيطرة على هذا التعقيد ، و بالتالي فان نظام الرقابة يسمح للمديرين من متابعة الأنشطة والمهام المسؤولين عليها .

7- إن البيئة المعاصرة للمنظمات شديدة التعقيد ، و هذا الأمر يحتم على المنظمات ضرورة التجاوب مع التغيرات البيئية ، إن الرقابة تمثل أحد القنوات الرئيسية لتوصيل المنظمة إلى حالة التجاوب السريع مع التغيرات البيئية<sup>(2)</sup> .

يمكن معرفة أهمية الرقابة في حالة غيابها و ما يترتب عليها من<sup>(3)</sup> :

- إسراف في استخدام الموارد المادية .
- ضياع الوقت و عدم الكفاءة في استغلاله .
- البطء في إنجاز الأعمال .
- تدني الإنتاجية .
- ظهور العديد م المشكلات و تفاقمها .
- عدم الوصول إلى الأهداف ، و من صعوبة الحكم على فاعلية المنظمة .

5- **أهداف الرقابة** : يتمثل الهدف الرئيسي لعملية الرقابة في مساعدة الإدارة في التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقا للخطة الموضوعة ، و هناك أهداف فرعية للرقابة وهي :

- تحقيق التوافق مع التغيرات البيئية .
- تحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية .
- المساعدة في التخطيط و إعادة التخطيط .
- تخفيض مخاطر الانحرافات عند وضع الخطط .
- تحديد مراحل التنفيذ و متابعة التقدم .
- تحقيق التعاون بين الوحدات و الأقسام التي تشارك في التنفيذ<sup>(4)</sup> .

6- **خصائص الرقابة الفعالة** : لكي يكون نظام الرقابة فعال يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الصفات التالية :

(2) محمد فريد الصحن ، المرجع السابق ، ص 338-339.

(2) علي شريف ، الإدارة المعاصرة الدار الجامعية الإسكندرية 2002-2003 ص 367.

(3) ثابت عبد الرحمان إدريس ، جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و نماذج تطبيقية) ، ط1 ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2001-2002 ص 429.

(4) ثابت عبد الرحمان إدريس ، جمال الدين محمد المرسي نفس المرجع ، ص 429.

- 1- **التكامل** : يجب أن يتكامل النظام الرقابي مع سائر النظم التنظيمية الأخرى ، خصوصا النظام التخطيطي (عمليا ) ، إن وسائل التكامل بين التخطيط و الرقابة يمكن تحديدها بوضوح ، من ناحية ينبغي على المدراء أخذ العوامل الرقابية في الاعتبار أثناء قيامهم بعملية التخطيط ، مثل الأهداف والإستراتيجيات و السياسات الخاصة بالمنظمة ، والتي تضيف أبعادا مكملة للنظام الرقابي ، و من ناحية أخرى فان النتائج التي يتحصل عليها النظام الرقابي ينبغي النظر إليها على أنها مصادر هامة للمعلومات اللازمة لدورات تخطيطية لاحقة .
- 2- **الواقعية** : يجب أن يقوم نظام الرقابة على معلومات واقعية وليس مجرد قولبة للأوضاع ، أي أن تكون هذه المعلومات معبرة عن الواقع الحقيقي بالفعل .
- 3- **الدقة** : إن عدم دقة النظام الرقابي يضر المنظمة حتى و إن أفادها في المدى القصير و عن حصول المدراء على معلومات غير دقيقة من خلال الرقابة و استخدامها في إصدار القرارات ، يمثل كارثة تتحمل نتائجها المنظمة في نهاية الأمر ، و لذلك يجب أن تكون المعلومات التي تتعلق بعملية الرقابة و خاصة النتائج دقيقة إلى حد قريب من الواقع .
- 4- **المرونة** : إن النظام الرقابي الفعال لا بد أن يكون مرنا ، أي قادرا على استعاب التغيرات المحتملة في البيئة التي تعيشها المنظمة الداخلية منها و الخارجية<sup>(1)</sup> .
- 5- **الوقت المناسب** : يجب أن تطبق الرقابة في الوقت المناسب من أجل اكتشاف الأخطاء والانحرافات في الوقت المناسب، والعمل على حلها قبل تفاقمها واتساع دائرة التحكم فيها ، يكون النظام الرقابي فعال كلما تم إدراك الأخطاء قبل وقوعها .
- 6- **الموضوعية** : يجب أن تكون معايير الرقابة موضوعية و عدم تدخل العامل الذاتي في الرقابة، لأن عادة ما تؤدي المعايير الموضوعية إلى شعور العاملين بالرضا و الطمأنينة .
- 7- **السهولة و الوضوح** : لفهم نظام الرقابة من طرف الرئيس و المرؤوسين يجب أن يتصف بالسهولة و الوضوح لأن النظام الرقابي الذي يتصف بالتعقيد و الغموض تكون نتائجه قليلة .
- 8- **النظام المناسب** : يجب أن يكون نظام الرقابة مناسبا لطبيعة عمل و احتياجات الإدارة ، لأن النظام الذي يصلح لإدارة الموارد البشرية لا يصلح لرقابة إدارة الحسابات ، و الرقابة التي تصلح لمنظمة كبيرة لا تصلح لمنظمات صغيرة ، أي حسب الحجم الذي تغطيه الرقابة ، وهكذا و على هذا يجب اختيار النظام المناسب لمقتضيات العمل بمتطلباته .
- 9- **أن يكون نظام الرقابة اقتصاديا** : فنظام الرقابة هو الذي يمكن تطبيقه بأقل تكلفة ممكنة ، لذلك لا يجب تطبيق نظام يحتاج لنفقات كبيرة ، إلا إذا تعلق الأمر بالمنظمات الكبيرة التي تنتسج فيها دائرة

(1) علي شريف / المرجع السابق ، ص ص 378-382.

التخطيط ، و بالتالي اتساع نطاق الرقابة و هنا من الصعب الوصول إلى الأهداف الموضوعية و من الصعب تطبيق نظام رقابة فعال<sup>(1)</sup>.

**10- الاعتماد على الاتصال و المعلومات الإدارية :** يجب توفر نظام للمعلومات لتزويد الرقابة بكل ما تحتاجه ، كذلك تتطلب الرقابة الفاعلة وجود شبكة اتصالات في جميع الاتجاهات لسهولة نقل المعلومات وتداولها داخل المنظمة<sup>(2)</sup>.

**11-**  يجب أن تقدم الرقابة الإجراءات الواجب اتخاذها لتصحيح الأوضاع ومعالجة الأخطاء وذلك بتبيين الطرق و الأعمال الواجب إتباعها لتصحيح هذه الانحرافات و متابعة عملية التصحيح حتى نهايتها<sup>(3)</sup>.

### سابعا : أساليب الرقابة :

يمكن تقسيم أساليب الرقابة إلى نوعين:

1- أساليب تقليدية .  
2- أساليب متخصصة .

#### 1- الأساليب التقليدية :

**أ- التقارير الإدارية :** هو أسلوب معروف في جميع المنظمات و ذلك من خلال تطبيقه والاعتماد عليه لأنه يعتبر وسيلة تهدف على إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل و مدى كفاءة إنجازهم، وهذا يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية للأداء المخطط .  
توجه التقارير بالدرجة الأولى إلى الجهة المسؤولة عن اتخاذ قرار تصحيح الانحراف و اتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك<sup>(4)</sup>.

قد تكون هذه التقارير دورية ، أي تعد بانتظام ، حيث تساعد في معالجة الانحرافات في وقتها ، أو تكون نهائية أي بعد الانتهاء من إنجاز عمل ما أو مسؤولية معينة ، و هي تساعد في التقييم النهائي - التقارير النهائية - لأي عمل ، و لكي تكون هذه التقارير هادفة يجب أن تعتمد على بيانات و معلومات دقيقة و تعد بطريقة جيدة و واضحة ، لا تحتمل الغموض أو الشك<sup>(5)</sup>.

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

الحاجة إلى استخدام أسلوب الملاحظة يتوقف على مستوى مهارة العاملين و كفاءتهم في أداء عملهم، وعلى درجة مهارة المشرفين و المدراء ، وعلى النظام السائد في إنجاز الأعمال... الخ<sup>(6)</sup>.

(1) إبراهيم عبد العزيز شيخا/ الإدارة العامة (العملية الإدارية) / مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، ص264-265.

(2) محمد فريد الصحن / المرجع السابق، ص 360.

(3) عبد الكريم أبو مصطفى / المرجع السابق، ص ص 250-284.

(4) أبو بكر مصطفى بغيره / المرجع السابق، ص 27.

(5) عبد الكريم أبو مصطفى / المرجع السابق ص ص 248-251.

(6) أبو بكر مصطفى بغيره / المرجع السابق ص ص 27-32.



**ج - الميزانية التقديرية :** الميزانية التقديرية هي عبارة عن قائمة رسمية تحتوي على النتائج المتوقعة معبرا عنها بقيم مالية ، تعدها المنظمة لمختلف أنواع الأنشطة و الأعمال التي تنفذها في مدة مستقبلية تستخدمها المنظمة في إجراء القياس والمقارنة بين الأهداف والإنجازات لمعرفة ما تحقق من تقدم، وتحديد مدى الانحرافات و الأخطاء إن وجدت (1).

للميزانيات التقديرية عدة فوائد و مزايا لنظام الرقابة منها (2):

- 1- تحدد للمنظمة في كل وجه من أوجه نشاطها معايير للأداء يتم عليها قياس الإنجاز الفعلي وتقييمه.
- 2- تؤكد على أهمية الأهداف التي ترمي المنظمة لتحقيقها و ذلك بترجمة العمل للوصول إلى هذه الأهداف في شكل أرقام في الميزانية .
- 3- تساعد على إثارة دافعية الأفراد ، لأنهم لديهم فكرة مقدمة عما هو متوقع إنجازها في عملهم ويعزز هذا الشعور خاصة إذا كانوا من المساهمين في وضع هذه الميزانية .
- 4- تساعد الإدارة العليا على تنسيق مختلف الأنشطة لأن هذه الميزانيات تترجم الخطط إلى أرقام مفصلة حسب الإدارات و أقسامها .
- 5- يمكن نظام الرقابة من اكتشاف الانحرافات مقدما و يسمح بإجراء التصحيحات الضرورية قبل انتهاء مدة الميزانية و تعديل فيها.

**د - الرقابة عن طريق نقطة التعادل :** يمثل تحليل نقطة التعادل وسيلة تخطيطية مفيدة حيث أنه بين النتائج التي يمكن أن تحققها المنظمة عند مختلف استخدامات الموارد المتاحة و كوسيلة رقابية فان التحليل يبين عند كل نقطة معينة العلاقة بين التكاليف التي تتكبدها المنظمة و بين إيراداتها عند تلك النقطة . ويعمل هذا الأسلوب على تمثيل وضع المنظمة في لحظة معينة ، و لهذا الأسلوب تطبيقات كثيرة تساعد الإدارة في الترويج بالأفكار الجيدة عن مستوى نشاطها (3).

## 2- الأساليب المتخصصة (4):

- أ- خرائط مراقبة الجودة :** إن من أهم تطبيقات الرقابة هو الحفاظ على جودة المنتجات سواء من حيث الحجم ، الشكل ، اللون ، التركيبية ... الخ ، فمن أجل هذا تستخدم الرقابة أسلوب خرائط المراقبة المبينة على أساس المعلومات الإحصائية مثل الوسط الحسابي ، المدى ، الانحراف المعياري... الخ .
- ب - خريطة جانت :** خريطة جانت نسبة إلى العالم هنري جانت أحد مؤسسي حركة الإدارة العلمية في نهاية القرن 19.

(1) عبد الكريم أبو مصطفى / المرجع السابق ص ص 248-251.

(2) أبو بكر مصطفى بغيره / نفس المرجع ، ص ص 27-32

(3) أبو بكر مصطفى بغيره/ نفس المرجع ، ص ص 39-56.

(4) أبو بكر مصطفى بغيره/ نفس المرجع ، ص ص 39-56.

خريطة جانت هو أسلوب يعمل على ضبط الإنتاج نسبة إلى عنصر الزمن ، كما أنه وسيلة مباشرة في إجراء مقارنة مستمرة بين ما هو مخطط و بين الأداء الفعلي ، إن الكثير من وسائل التخطيط الرقابة الحديثة قد بنيت أساسا على فكرة خريطة جانت و من أمثلة ذلك أسلوب تقييم و مراجعة المشروعات .

**ج- أسلوب تقييم و مراجعة المشروعات :** يستخدم هذا الأسلوب في الأعمال الضخمة مثل :بناء سد كبير ، بناء ناطحة سحاب ، إنشاء مدينة متكاملة ... الخ ، أن هذا يعمل على التنسيق بين الأعمال المتداخلة فهو يقوم على فكرة تقسيم الأعمال إلى مجموعات تسمى بالنشاطات ، و قد يشترك في تطبيق هذا الأسلوب أكثر من منظمة واحدة والذين يشتركون في إنشاء أو إنجاز عمل واحد أي التعاون و المشاركة في إنجاز المشروع .

**د- أنظمة مراقبة المخزون :** إن الاحتفاظ بالمخزون ضروري لبقاء المنظمة و استمرارها .

إن النظام الجيد لمراقبة المخزون يهدف إلى وضع المنظمة في ضوء الأهداف التالية:

- تخفيض نفقات التخزين قدر الإمكان .
- تخفيض احتمالات تعرض المخزون للتلف أو السرقة أو الانكماش وغيرها من الأخطار الأخرى .
- منع تعرض الإنتاج أو الخدمة للتوقف بسبب نفاذ المخزون و ما يترتب على هذا التوقف من تكاليف إضافية على المنظمة .
- الاحتفاظ بمعلومات و بيانات مراقبة المخزون في المنظمة ( نقطة إعادة الطلب ... الخ ) لاستعمالها في مهام أخرى.

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

وقصد تحديد مفهوم الرضا الوظيفي نتعرض إلى أهم التعاريف الواردة في التراث السوسولوجي ومن أهمها التعريف الذي يرى بأن الرضا الوظيفي هو عبارة عن << مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية و البيئية التي تحمل المرء على القول بصدق إنني راض عن وظيفتي >><sup>(1)</sup> - هوبك - hopcock .

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

<sup>(1)</sup> ناصر محمود العديلي / السلوك الإنساني منظور كلي مقارن / معهد الإدارة العامة / المملكة العربية السعودية / 1995/ ص189.

أما - فاضل عباس - فعرفه >> بأنه درجة الإشباع التي تتحقق لدى الفرد و النابعة من حاجاته الأساسية، وهذه الحاجات من مأكّل ومشرب ومسكن وحاجات الانتماء. إلى الاحترام، وأخيرا حاجته إلى تحقيق ذاته << (1).

هذا التعريف ينطلق من إشباع الحاجات الأساسية من مأكّل و مسكن مرورا على حاجة الانتماء وصولا إلى تحقيق الذات و هذا ما أكده - ماسلو - في حديثه عن هرمية الحاجات الأساسية .

ويعرف مركز البحوث بجامعة - ميتشجن - (michigan) الرضا الوظيفي بأنه >> ذلك الارتياح الذي يستخلصه العامل من الأوجه المختلفة لانتمائه إلى المشروع << (2).

و قد أكد - جورج فريدمان - (georges firedmann) و -بيار نافيل - (pierre na-ville) أهمية هذا التعريف السابق لمفهوم الرضا عن العمل ، و ذهب إلى أن هناك مؤشرات تدل على ارتياح أو الرضا ، منها ارتفاع مستوى الإنتاج لذا العامل، انخفاض معدلات التغيب، عدم الميل إلى تغيير العمل أو ترك الخدمة .

كما عرفه -فروم- (V.Vroom) الرضا عن العمل بأنه >>الاتجاهات المؤثرة على الأفراد تجاه عملهم وأدوارهم المهنية << (3) .

فهذا التعريف يركز على ميول و اتجاه العامل المختلفة التي من شأنها التأثير على الدور الذي يقوم به الفرد أثناء تأديته لمهنته ، و ذهب -فروم- إلى أن هناك خمسة عوامل تؤدي إلى الرضا عن العمل :  
-الأجر - الطاقة المبذولة في العمل - إنتاج السلع - الخدمات والتفاعل الاجتماعي -المكانة المهنية وحسب -فروم- فإن المكافآت المادية (الأجر وما يرتبط به) تعتبر من المصادر الهامة للرضا عن العمل .  
و يعرف - لوك- (loock) الرضا الوظيفي >> بأنه حالة وجدانية سارة تنتج عن تقويم الفرد أو خبرته << (4) و قال بأن هناك أكثر من 3350 دراسة في هذا الموضوع بـ و م أ باعتبار موضوع الرضا كمتغير مستقل يؤثر في السلوك ( الأداء ، التغيب...الخ ) ، و أحيانا كمتغير تابع يتأثر بالأجر و نظام وهياكل السلطة و اتخاذ القرار و غير ذلك .

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

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

(1) أحمد فاضل عباس، صالح الشنواني / مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد / جامعة بيروت العربية / 1972، ص 10.

(2) طلعت إبراهيم لطفي / علم اجتماع التنظيم / دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع/ القاهرة /ص 135.

(3) طلعت إبراهيم لطفي / مرجع سابق، ص 134.

(4) Landy and trunlo M psychology of work ; behaviour ;heme wood pors ystees 1980-p 60.

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

### خامسا : الأسلوب الفني المتبع في الدراسة :

اعتمدت الدراسة الراهنة في تحقيق أهدافها على مصادر متعددة فكرية ومنهجية متمثلة في التراث المكتوب الذي عالج موضوع الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي، فمدرسة الإدارة العلمية أولت اهتمام كبير بالأساليب العلمية بغية زيادة الإنتاجية في حين أولت مدرسة العلاقات الإنسانية في بحوثها الاهتمام بالعوامل الإنسانية والعوامل الاجتماعية والنفسية لزيادة الإنتاجية حيث وجهت بحثها إلى القيادة ومهارات الإشراف .

كما نجد العديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة متغيرات البناء التنظيمي : كالتدرج المهني، السلطة وفنون تفويضها، المسؤولية و فنون اتخاذ القرارات ... بالإضافة إلى مختلف الأدوات البحثية التي وظفتها الدراسة في تحقيق أهدافها : كالمسح بالعينة ، الملاحظة ، المقابلة ، السجلات و الوثائق ، الاستمارة ومجالات الدراسة (المجال الجغرافي ، البشري والزمني ) .

كما اعتمدت الدراسة على أسلوبين علميين متداولين في العلوم الاجتماعية هما الأسلوب الكمي

و الأسلوب الكيفي .

أما الأسلوب الكمي يتمثل في مجموع الإجابات المتحصل عليها من الاستمارة والمفرغة في جداول وتحويلها إلى أرقام مع التعليق عليها ، إضافة إلى حساب النسب المئوية ومعامل الارتباط بين المتغيرات . في حين نجد الأسلوب الكيفي يرتبط بتحليل هذه المعلومات المكتملة في جداول و ربطها بالواقع الذي عايشناه، وكذلك الإطار النظري الذي تعرضنا إليه، وذلك بغرض التحقق من مدى الصدق الإمبريقي لفروض الدراسة وتحقيق أهدافها .

## الفصل الثاني

### البعد النظري لدراسة الرقابة التنظيمية

#### تمهيد

أولاً: المدرسة الكلاسيكية

1- نظرية الإدارة العلمية

2- نظرية التقسيم الإداري

نظرية البيروقراطية

المدخل الماركسي

ماركس

لينين

ثانياً: المدرسة النيوكلاسيكية

حركة العلاقات الإنسانية

الفلسفة الإدارية

ثالثاً: المدارس الحديثة

1- البنائية الوظيفية

أ- النسق الاجتماعي

ب- الوظيفية واللاوظيفية

ج- تفويض السلطة

د- القواعد البيروقراطية

2- نظرية اتخاذ القرار

3- نظرية التحرر

4- نظرية الدافعية

5- البدائل النظرية

6- مدخل إعادة الهندسة

7- مدخل التميز

8- مدخل التفكير الإبداعي

## تمهيد :

إن الباحث في الحقل المعرفي والنظري الذي تناول دراسة الرقابة التنظيمية، يجد هناك عدد كبير ومتنوع من المداخل النظرية التي اهتمت بضبط عملية العمل وتحسين الأداء بغية تحقيق الأهداف المسطرة في أسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة، وعلى أكمل وجه.

هذه المداخل تزايدت بوتيرة عالية جدا الشيء الذي انعكس على اختلاف الرؤى. فهناك من نظر إلى التنظيم كنسق مغلق ويستند إلى هيكل طويل ومتعدد المستويات الإدارية. تحدد فيه الأدوار والمهام بدقة كما يتسم بمركزية اتخاذ القرارات، ونطاق إشراف ضيق ورقابة لصيقة، في حين هناك من نظر إلى التنظيم على أنه نسق مفتوح وهو بعكس المغلق.

وقصد إعطاء لمحة لأهم المداخل النظرية التي تناولت موضوع الرقابة التنظيمية قديما وحديثا. قمنا بتقسيمها إلى ثلاث مدارس، مركزين في هذا على نظرة كل مدرسة إلى التنظيم. من حيث الهيكل الرسمي والإشراف الضيق، والرقابة الصارمة. وهذا ما دعت إليه المدارس الكلاسيكية (الإدارة العلمية، نظرية البيروقراطية، التقسيم الإداري، المدخل الماركسي). والتي نظرت إلى التنظيم كنظام مغلق. وهناك من نادا بعناصر تنظيمية وسلوكية أخرى كالإنسان ومختلف الجوانب النفسية والاجتماعية، حيث نادت بالرقابة المرنة والإشراف الواسع المبني على العلاقات الإنسانية، والتنظيم غير الرسمي وأثره على سلوكيات الجماعة. من هنا صنفت بالمداخل النيوكلاسيكية (مدرسة العلاقات الإنسانية والفلسفة الإدارية).

أما المدارس الأخيرة فهي المدارس الحديثة وهي عبارة عن جملة من التصورات تخالف الاتجاهين السابقين. كونها نظرت إلى التنظيم على أنه نظام مفتوح. واهتمت بالإنسان، التكنولوجيا، البيئة الاجتماعية للتنظيم ونذكر منها (البنائية الوظيفية، النسق التعاوني، نظرية اتخاذ القرارات، نظرية التحرر، البدائل النظرية، مدخل إعادة الهندسة، مدخل التميز، مدخل التفكير الإبداعي).

## أولاً: المدارس الكلاسيكية.

تندرج تحت هذه المدرسة عدد من النظريات الإدارية التي ظهرت في أوروبا وأمريكا في أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين وأهمها الإدارة العلمية، نظرية التقسيم الإداري، نظرية البيروقراطية المدخل الماركسي.

### 1- نظرية الإدارة العلمية:

لقد نشأت وتطورت الإدارة العلمية في فترة ما بين 1900 و1930 حيث شهدت الولايات المتحدة الأمريكية تطورا كبيرا شمل كل مستويات الحياة خاصة المجال الاقتصادي، وهذا ما استلزم ضرورة وجود آليات حديثة لترشيد وتسيير ومراقبة هذا التطور، الأمر الذي استدعى ولفت أنظار رجال مثل فريدريك تايلور، حيث شرع في البحث عن السبل الكفيلة بحل مشكلة تدني مستوى الإنتاج وتذبذبه داخل التنظيمات الصناعية خاصة مع تقادم اللامبالاة، والإسراف في استعمال وسائل الإنتاج. من هذا كله شرع تايلور في تقديم تصوره لتحسين الإنتاج، وقد صاغ واطر قواعد لذلك. فما هي أهم ما جاءت به التايلورية؟

لقد نظر تاييلور إلى التنظيمات كنسق مغلق تتسم بالهيكل التنظيمي الطويل ومستويات إدارية متعددة وحسبه للوصول إلى التحكم في كل هته المستويات لابد من الرقابة اللصيقة الصارمة حيث >> لكي تصبح وحدة الأمر ممكنة لابد من تضيق نطاق الإشراف وبالتالي يمكن جعل الرقابة والإشراف على أساس رجل لرجل man of man بمعنى لكل عامل شخصا معيناً يشرف عليه ويراقبه<<<sup>(1)</sup>، وقد دعم تاييلور نمط الإشراف بالتخصص أي الإشراف التخصصي بمعنى أنه لكل تخصص من العمل مشرف مختص وبهذا الأساس يمكن تحسين واستغلال قدرات الفرد الفعلية وتحسين ورفع أدائه وأداء التنظيم عامة.

إن السمة الغالبة للقواعد البيروقراطية التي جاء بها تاييلور هي أنها تتسم بالدقة والوضوح والصرامة حيث قام بتصميم نظام دقيق ومحدد للتخصص وتقسيم العمل طبقاً لنتائج دراسة الزمن والحركة. ذلك أن كل عمل تستبعد منه الحركات الزائدة ويحسب له الوقت المناسب لأدائه، وهي طريقة رقابية آلية مضبوطة جيداً. كما نلمس لدى تاييلور قاعدة الالتزام والإلزام التي صاغها لتحسين العمل وأداء العامل وتعني هته القاعدة >> ضرورة أن يلتزم العمال والموظفون بالطرق والأساليب والحركات التي تحدد لهم التزاماً حرفياً وبدقة متناهية وكأنهم آلات ويتحقق هذا الالتزام بأسلوبين :

1- **أسلوب تحفيزي (ترغيبى):** يقوم على أساس منح الموظفين حوافز مادية (رفع الأجور، منح مكافآت علاوات...) مما يؤدي إلى تشجيع تمسكهم بتعليمات الإدارة وتنفيذها وتسمى الاستجابة الطوعية بناء على التحفيز (التزاماً).

2- **أسلوب ترهيبى :** يقوم على أساس القواعد واللوائح وخرائط الإجراءات وطرق الأداء والإرشادات التفصيلية اللازمة لإنجاز ما يجب عمله، والطلب من العمال بضرورة العمل بذلك دون أي تحريف أو تعديل أو إضافة... وإيقاع العقوبات الرادعة إذا حصل أي تجاوز، وتسمى الاستجابة الجبرية حسب هذه الحالة (إلزاماً) >><sup>(2)</sup>. من هنا نستشف كيف تكون الجزاءات آلية ضبط صارمة ومحكمة. إن أهم ما جاءت به القواعد التي صاغها تاييلور هي: >>إحلال النظرة العلمية في الإدارة بدلا من القواعد التقليدية المستمدة من الخبرة.

- الاختيار العلمي لانتقاء أفضل العمال وتدريبهم لكي يؤدي كل عامل أعلى مستوى ممكن من العمل.  
- فصل العمل الفكري (التخطيط) عن التنفيذ حيث يقوم المديرون بتخطيط وتنظيم العمل ويقوم العمال بتنفيذ الخطة.

- تعاون العمال والإدارة لإنجاز الأعمال وفقاً للأساليب العلمية >><sup>(3)</sup>.

(1) علي السلمي / تطور الفكر التنظيمي / ط2 / وكالة المطبوعات / الكويت / 1980 / ص 67.

(2) عبد المعطي عساف / مبادئ الإدارة / دار زهران للنشر وتوزيع / الأردن / 2000 / ص 58 .

(3) : ابراهيم عبد الهادي محمد المليجي / الادارة : مفاهيم وأنواعها وعملياتها / المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع الاسكندرية / 1998 / ص 45 .

بحسب هته القواعد يمكن الرفع من أداء العامل حسب تايلور، كما نادا بمركزية اتخاذ القرارات وتركز هته الوظيفة في الجهاز الإداري فهو الذي له السلطة وهي تتساب من الأعلى للأسفل حسب تدرج المستويات الإدارية وصولا للقاعدة العمالية وبهذا النمط يصير كل مستوى يراقب المستوى الذي أسفله وتتساب الرقابة أليا. وقد رأى تايلور أنه: >> لكي يعمل التنظيم بنجاح وللتنسيق بين أعمال مختلف الأفراد الذين يؤدون أعمالا روتينية متكررة ونمطية لابد من تركيز عملية اتخاذ القرارات في جهة واحدة هي التي تصدر الأوامر للجميع>><sup>(1)</sup>. أي وحدة الأمر ومركزية اتخاذ القرارات وقصد جعل وحدة الأمر ممكنة لابد من تضيق نطاق الإشراف كما ذكرها سابقا.

وبصفة عامة فإن جوهر الرقابة التنظيمية عند تايلور يرتكز على نظام محكم الإغلاق تتجلى أهم عناصره فيما يلي:

- وحدة الأمر ومركزية اتخاذ القرارات .
- الإشراف الضيق ومن ثم الرقابة اللاصقة.
- وحدة الإجراءات والقواعد.
- الحوافز المادية .
- تقسيم العمل والتخصص الوظيفي.
- القيادة الأوتوقراطية.

وبحسب تايلور فإن هذا النظام الرقابي المحكم الإغلاق هو السبيل لبلوغ للأهداف المسطرة.

### 3- النظرية البيروقراطية :

لقد برزت هته النظرية في أوائل القرن العشرين ويعود الفضل في إرساء مبادئ وقواعد هته النظرية "لماكس فيبر" الذي يعد أول من صاغ نظرية علمية تهتم بدراسة البناء التنظيمي، وقد انطلقت هته النظرية من تعريف البيروقراطية حيث تشير إلى الجهاز الإداري وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي وقد وضع بعد ذلك النموذج المثالي لدراسة تنظيم المؤسسة والذي يطلق عليه البعض الأسلوب الإداري الرشيد ذلك أن تحليلاته تتسم بالموضوعية والدقة والرشد وفي نطاق هذا النموذج يمكننا استنباط تصور " فيبر" حول متغيرات الرقابة التنظيمية. فما هي عناصر هذا التصور؟

لقد نظر "فيبر" للتنظيم كنسق مغلق يتصف بهيكل تنظيمي طويل متعدد المستويات الإدارية ويتسم بنطاق إشراف ضيق هذا التنظيم الهرمي للجهاز الإداري يمكن تقسيمه لثلاث مستويات:

فالمستوى الأول ويقع في قمة الهرم الإداري وهو مستوى الإدارة العليا أو السلطة المركزية مهمته صياغة ووضع الأهداف والسياسات العامة للتنظيم والعمل على متابعتها من خلال المستويات الأخرى.

أما المستوى الثاني هو الإدارة التنفيذية ومهمتها وضع الخطط التنفيذية اللازمة لتنفيذ الأهداف والسياسات والإشراف على عمليات تنفيذها وتسليم التقارير عن عملية التنفيذ للسلطة العليا.

(1) علي السلمي / مرجع سابق / ص 67.



في حين أن المستوى الثالث وهو مستوى الإدارة الدنيا أو الإدارات الإشرافية تقوم بعمليات التنفيذ المتنوعة تحت المستوى الذي أعلى منها، ونلمس من خلال التنظيم الهرمي للجهاز الإداري أن كل مستوى يراقب المستوى الأدنى منه .

ومن سمات التنظيم البيروقراطي الرسمية حيث يخضع كافة الأفراد والأعمال والعلاقات والممارسات في التنظيم لما تقره وتحدده القواعد واللوائح، ويجب الاحترام والعمل على تطبيقها بصورة حرفية ودون تقاعس. ومن أهم سمات هته القواعد البيروقراطية ما يلي: >> أنها ذات نظام مرتب جدا للقواعد والإجراءات التي تنظم أداء العمل، وتخدم هذه القواعد عدد من الأغراض:

أ - توحيد مستوى العمليات والقرارات .

ب - إنها تكون بمثابة الوعاء للمعرفة السابقة.

ج - إنها تحمي شاغل الوظائف وتضمن المساواة في المعاملة >>(1).

>> كما حدد "فبير" المميزات الأساسية للجماعة المتضامنة التي تمارس في ظلها السلطة الشرعية المعقولة أو الرشيدة فيما يلي :

1- تنظيم مستمر للوظائف الرسمية التي تحكمها القواعد.

2- نطاق اختصاص محدد لكل منصب (أو وظيفة) وهو نطاق يشمل على :

أ- التزامات بأداء واجبات وظيفية معينة إسنادا لتقسيم العمل.

ب- سلطة شاغل المنصب تقابله الواجبات والمسؤوليات.

ج- تحديد وسائل الالتزامات الضرورية بوضوح والتي لا يجوز استعمالها إلا في الحالات المنصوص عليها >>(2).

من هنا نستشف أن إدارة التنظيم يمكنها مراقبة العامل بسهولة لأنها رسمت ووضعت له خطوط عمله وحدوده من خلال تقسيم العمل الدقيق والتخصص الوظيفي، كما زودته بالسلطة بحسب عمله مما يجعله سهل المسائلة والمحاسبة على أداء عمله .

كما أن جميع التصرفات والعلاقات المبنية على الشخصية والعاطفية تتعارض مع العقلانية والرشد ولهذا يجب استبعادها في العمل أي الفصل بين الحياة الشخصية للعامل والحياة الوظيفية وإجراءات وقواعد العمل توضح وتثبت كتابة حتى في الحالات التي تعتبر المناقشة الشفهية لها هي القاعدة نفسها.

لذا يكون طابع التزام ضروري بها. وبحسب "ماكس فبير" أن >> القواعد التي تنظم سلوك المنصب قد تكون قواعد ومعايير فنية، والموظفون الذين يشغلون هته المناصب يعرفون عملهم وهم مدربون على أدائه >>(3).

(1) جون هـ جاكسون و آخرون / مرجع سابق / ص 185.

(2) علي عبد الرزاق جبلي / مرجع سابق / ص 246 .

(3) علي عبد الرزاق جبلي / مرجع سابق / ص 246.

وقد وضع "فيبر" بناء هرمي للسلطة يتضمن تسلسلا رئاسيا واضحا حيث <ينقسم التنظيم إلى عدة مستويات (levels) متخذا شكلا هرميا (hirachy) وبالتالي يوجد نظام حاسم ودقيق من الرئاسة حيث تشرف المستويات العليا للتنظيم البيروقراطي على أعمال وأنشطة المستويات الدنيا><sup>(1)</sup>.

كما توزع السلطة أيضا توزيعا هرميا متسلسلا طبقا لقواعد محددة حيث تتركز السلطة في كل وظيفة على السلم الهرمي وليس في الشخص ذاته سلطة ومسؤولية محددة لذا تتركز السلطة في المستويات العليا وخضوع المستويات الدنيا خضوعا تاما بحكم قانون التنظيم البيروقراطي سواء في تنفيذ القرارات أو إنجاز المهام والأعمال المطلوبة من هذه المستويات باعتبار أن الجهاز الإداري أو السلطة المركزية لها الحق الكامل في إصدار الأوامر والتوجيه والرقابة أي بصورة أبسط القرارات تتخذ بصفة مركزية في التنظيم البيروقراطي من طرف الإدارة العليا وعلى جميع المرؤوسين السهر على تنفيذها وتطبيقها .

وتجدر الإشارة أن النظرية الفيبرية ترى أن نطاق الإشراف ضيق كما ذكرنا سالفًا وهذا راجع لطبيعة الهيكل واعتمادها على التخصص الوظيفي. حيث كلما كان مبدأ التخصص الوظيفي زادت المستويات الإدارية والتنظيمية كان نطاق الإشراف ضيق.

والمشرفون لهم مجالات عمل محددة رسميا وثابتة لأن الوظيفة تحدها القواعد التي تمكنهم من التكيف مع مختلف القواعد التي يصدرها التنظيم والعلاقات بين المشرفون والعمال علاقات موضوعية.

وعلى هذا الأساس يتضح لنا أن "ماكس فيبر" قد ركز على الرقابة المغلقة التي ترتكز على العناصر التالية :

- تقسيم العمل والتخصص الوظيفي.
- قنوات الاتصال رسمية لا غير .
- مركزية اتخاذ القرارات .
- نطاق الإشراف الضيق.
- القيادة الأوتوقراطية.
- وخلاصة القول أن "ماكس فيبر" قد ركز على الرقابة المغلقة قصد بلوغ الأهداف داخل التنظيم وهو ما يرتبط بموضوع دراستنا الذي يتمحور حول الرقابة التنظيمية.

### 3- نظريات التقسيم الإداري :

إن نظريات التقسيم الإداري جاءت بفكرة ملازمة تقريبا للأفكار والمبادئ التي جاءت بها الإدارة العلمية وتتمثل هته النظريات في أعمال كل من "لوثير جوليك" و"إرويك" و"هنري فايول" و"ريللي" وغيرهم من الذين حاولوا تحديد المبادئ التي بواسطتها تتحقق الكفاية الإدارية وبذلك ركزوا دراستهم وتحليلاتهم حول الأسس العلمية والعملية الإدارية داخل التنظيمات. وعلى غرار نظرية الإدارة العلمية والبيروقراطية

<sup>(1)</sup> علي السلمي / مرجع سابق / ص 29.

فقد ركزت نظريات التقسيم الإداري على النسق الإداري وحددت عددا من المبادئ في التنظيم مثل التوجيه والرقابة. واهتمت بطبيعة العمليات الوظيفية داخل التنظيمات ومدى أهمية التخصص وتقسيم العمل والمعيارية الرسمية للقواعد والكفاءة الإنتاجية فتفويض السلطة بحسب هته النظريات يكون عبر التسلسل الهرمي الذي يشير إلى تقسيم السلطة رأسيا وتحديد المسؤوليات للوحدات التنظيمية المختلفة. بحيث تدرج السلطة والمسؤولية من المستويات التنظيمية العليا إلى المستويات السفلى. فالسلطة بذلك مركزة في المستويات العليا للتنظيم وما على الأعضاء المتواجدين في المستوى السفلي للتنظيم إلا تنفيذ الأوامر والتزام الطاعة.

كما اهتمت نظريات التقسيم الإداري بالمشرفين والعمال من حيث أدائهم الفيزيولوجي وأن تكون أعمالهم تصب في المصلحة العامة للتنظيم ومصلحة الشخص خاضعة لمصلحة التنظيم.

وما على العامل إلا التزام الطاعة والتنفيذ بالقوانين واللوائح والقواعد المنظمة والمحددة لعمله في مستوى معين، وطاعة الرئيس ومساعدته وتنفيذ قراراتهم. ويجب أن تسود روح التعاون بين العمال أنفسهم وبين العمال والمشرفين الذين يحاولون دائما تشجيع روح الابتكار والمبادرة لدى العمال وللمشرفين الحق في إصدار وممارسة الرقابة من خلال مسائلة العمال ومحاسبتهم على تنفيذ القرارات. ويعد "هنري فايول" أحد مؤسسي الفكر الإداري الحديث خاصة وأن أفكاره كانت ممتزجة بخبرته الواقعية. كما أن أعمال كل من "موني" و"ريللي" لا تقل أهمية من أعمال "فايول" فما هو الأسلوب والمبادئ التي صاغها كل منهما قصد بلوغ الكفاية الإدارية وتحسين أداء الأفراد والتنظيمات بصفة خاصة ؟

لقد اهتم "فايول" بعملية الإشراف حيث أوضح أنه يجب أن تكون مصلحة العمال وأعمالهم تصب في مصلحة التنظيم وخاضعة له، وما على العامل إلا الالتزام بالقواعد والقوانين البيروقراطية للتنظيم المحددة لعمله في مستوى معين، كما ألح "فايول" على أن يتلقى الفرد في عمله الأوامر من جهة واحدة أي وحدة الأمر، كما بين أن كل مرؤوس لا يستطيع الاتصال بأي مستوى إلا عبر المرور برئيسه المباشر، والرئيس لا يستطيع الاتصال في اتجاه أدنى إلا عبر رؤساء الأشخاص الذين يريد الاتصال بهم في حالة ما لم يكونوا من مرؤوسيه المباشرين، وهذا حسب تسلسلهم الهرمي، وخلاصة القول أن "فايول" نادا بالإشراف الضيق، وقد كان غير مرتاحا لتسمية القواعد البيروقراطية ولذلك نادا بما يسمى بالمبادئ بدلا من القواعد ويبرر ذلك بما يلي: <>يستخدم مصطلح -المبادئ- بدلا من القواعد أو القوانين إذ أنه من الصعب في مجال الإدارة استخدام مؤشرات ثابتة يلتزم بها حرفيا، فمهما كانت هذه المؤشرات عامة إلا أن المسألة نسبية عند التطبيق والممارسة. هذا فضلا على أنه من النادر ما يطبق المبدأ الواحد بنفس التصور الشكلي والموضوعي في نفس الظروف نتيجة الاختلافات بين الجماعات الإنسانية وتباين قدرتها. إذا فالمبادئ أكثر مرونة لتمتعها بقدرة التكيف مع الظروف>><sup>(1)</sup>.

ويرى "فايول" أنه لا توجد مبادئ إدارية بعينها يجب استخدامها في تحسين عمل الجماعة لأن كل الإجراءات التي ترفع كفاءة الجماعة تطبق في تفاوت كبير بين التنظيمات المختلفة.

(1) محمد علي محمد / علم اجتماع التنظيم / مرجع سابق / ص 141.

ومن أهم ما جاءت به المبادئ التي صاغها "فايول" التخصص وتقسيم العمل وتحديد الأدوار والواجبات بدقة لكل فرد داخل التنظيم. كما أوصى بأن تكون مكافآت الأفراد عادلة وتحقق أقصى درجة من الرضا سواء لصاحب العامل أو العاملين. وقد ألح "فايول" كذلك على ضرورة التوازن بين السلطة والمسؤولية أي إعطاء السلطة للفرد بالقدر المتلائم مع الأعمال والواجبات المطلوب منه إنجازها.

أما "موني" و"ريللي" فقد قدما نظرية للتنظيم تتناسب مع الإطار العام لنظريات التقسيم الإداري حيث أن من أهم المبادئ التي ارتكزت عليها هذه النظرية هي المبدأ الاستشاري والمبدأ الوظيفي ومبدأ التدرج ومبدأ التنسيق.

ويقوم مبدأ التنسيق على أساس توفير وحدة العمل في سبيل تحقيق هدف محدد ووجود روح التعاون والحالة المعنوية العالية بين أفراد التنظيم، بينما يشير مبدأ التدرج لتوكيل السلطة وتحديد الوظائف والسلطة تناسب حسب "موني" و"ريللي" من قمة التنظيم إلى قاعدته أي مركزية اتخاذ القرارات. في حين يقصد بالمبدأ الوظيفي التخصص الوظيفي أما المبدأ الاستشاري فهو موجز في تقديم النصح والمشورة من طرف الاستشاري أما المرؤوسين فهم مسؤولين عن النتائج.

وخلاصة القول أن نظريات التقسيم الإداري قد ركزت وصاغت نظاما للرقابة ينطوي على هيكل طويل يتسم بنطاق إشراف ضيق وقواعد بيروقراطية عمادها تحديد الوظائف وتوزيع المهام والمسؤوليات والواجبات بدقة. أضف لذلك فالسلطة تناسب من الأعلى إلى الأسفل أي مركزية اتخاذ القرارات كما أن الاتصالات رسمية. ومبادئ هذا النظام الرقابي بطبيعة الحال مرتبطة بموضوع دراستنا هذه.

#### 4- المدخل الماركسي:

##### أ - ماركس:

لقد بنى ماركس فهمه وتصوره لسلوك الأفراد، وتصرفاتهم في نطاق التنظيمات على ضوء الصراع. إن الدارس لأفكار ماركس يجد أن أفكاره مستنبطة من دراسات "هيجل". فهو يستند إلى دراسته في ضوء نظرية الصراع الطبقي وأزمة الرأسمالية. لقد بين ماركس أن <<الطابع الرسمي القانوني للتنظيمات لا يعبر عن طبيعتها الحقيقية الواقعية، فالتنظيمات البيروقراطية، اتخذت لنفسها صورة مزيفة مشتقة من النصوص القانونية والعوالم الإدارية>> (1).

فالتنظيمات البيروقراطية تشكل فئة اجتماعية ومن هنا نستشف تصور ماركس للتنظيمات في المجتمع الرأسمالي بداية من الدولة حيث يرى أنها أداة استغلالية ومسيطرة من طرف أقلية مالكة لوسائل الإنتاج على أغلبية لا تملك إلا قوة عملها. فماركس يرى أن هذه التنظيمات غير مرتبطة بالإنتاج لصفة مباشرة ولا تشغل وضعا عفويا داخل البناء الاجتماعي عامة. حيث يرى أن الأفراد سوف يشعرون بالراحة والرضا حين تحقق التنظيمات استقلالها وقوتها الكامنة في التخلص من سلطة الطبقة البرجوازية الحاكمة لدرجة أنه وصف هذه التنظيمات الرأسمالية بأنها شكل من أشكال الاغتراب الذي كان محل

(1) السيد محمد الحسيني/ النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم / ط2/ دار المعارف مصر / 1977 / ص 38.

دراسة وتحليل معمق من قبل ماركس حيث رأى أنه <<ليس مقصوراً على العلاقة بين العاملين في التنظيمات البيروقراطية وبقية أفراد المجتمع أنه يوجد داخل التنظيمات ذاتها ذلك أنها تخفي طبيعته على نفسها أيضاً>><sup>(1)</sup>. غير أن العمال في التنظيمات ذاتها لا يشعرون بذلك الوضع الاجتماعي السيئ والصعب ذلك لأنهم يرون في هذا الوضع ضرورة لأداء المصلحة العامة.

وخاصة القول أن التنظيمات البيروقراطية عند كارل ماركس هي أداة الطبقة الرأسمالية كما أن الوظائف الإدارية لها ذات طابع استغلالي. لكن مع بروز الثورة البرولتارية وظهور المجتمع اللاتقني تزول الدولة وتزول معها هته التنظيمات، حيث يمتص المجتمع هته التنظيمات تدريجياً كما أن <<مبدأ تقسيم العمل سوف يتلاشى بالفعل بعدما يصل المجتمع إلى مرحلة الشيوعية الحقيقية تلك المرحلة التي سوف تقضي تماماً على مشكلة الاغتراب وتظهر الحياة الجديدة للناس والتي تتسم بطابع الحرية الفردية ومظاهر الديمقراطية الحقيقية>><sup>(2)</sup>. إن كارل ماركس يرى أن مشكلة الاغتراب تنتهي بزوال تقسيم العمل حيث تبرز مرحلة جديدة من مراحل الحرية الفردية المستندة لديمقراطية حقيقية.

إن كارل ماركس اهتم بتحليل مكونات وعناصر الصراع بين العمال والإدارة حيث أبرز هذا الصراع مرده إلى التناقض الحاصل بين اهتمامات ومصالح كل من الطبقة العمالية والطبقة الرأسمالية. حيث تصور أن لهذا الصراع وظيفة جوهرية باعتباره الدافع الأساسي لحركة التطور التاريخي الذي سيقضي بالضرورة إلى تصدع وانهار المجتمع الرأسمالي.

ولا يقتصر تحليل ماركس على مسألة الصراع كمقولة عامة وإنما كآلية لتغيير الأنساق القائمة حيث أكد في هذا الشأن على ضرورة تدمير الأبنية البيروقراطية القائمة واستبدالها بأشكال جديدة للبناء الإداري وعلى هذا الأساس يتضح لنا جلياً أن جوهر الرقابة عند ماركس هو القضاء على الاستغلال والهيمنة وضرورة سيادة العلاقات الاجتماعية العادلة بين العمال والإدارة ومشاركة الطبقة العمالية في عملية اتخاذ القرارات والعملية الإنتاجية ودواليب الإدارة لأن هذا كله بحسب تصور ماركس سوف يؤدي للعادلة الاجتماعية ومن ثم رضا العمال.

## ب - لينين :

بالرغم من أن كارل ماركس هو رائد المدخل الماركسي بيد أنه لم يستطيع بلورة وصياغة قواعد ومبادئ علمية واقعية الإدارة للتنظيمات لذا <<قد يكون التصور الماركسي للتنظيمات البيروقراطية أكثر وضوحاً إذا ما تناولنا الإسهام الذي قدمه لينين (Lenin) في هذا المجال. فقد تولى لينين مهمة توضيح كثير من القضايا التي أثارها "ماركس">><sup>(3)</sup>. حيث شرع في صياغة وبلورة قواعد علمية واقعية في التنظيم وإدارة الإنتاج الصناعي <<وكانت القضايا النظرية التي صاغها (لينين) حول تنظيم وإدارة الإنتاج الصناعي تشتمل على ما يلي: قواعد التنظيم العلمي للعمل مبادئ التخطيط الشامل المركزية الديمقراطية

(1) السيد محمد الحسيني/ المرجع نفسه/ ص 39.

(2) عبد الله محمد عبد الرحمن / علم الاجتماع التنظيم / دار المعرفة الجامعية الاسكندرية / 1994 / ص 169.

(3) السيد محمد الحسيني / علم اجتماع التنظيم / دار المعرفة الجامعية الاسكندرية / 1994 / ص 43.

في الإدارة، الحوافز المادية والمعنوية، الأسلوب الجديد في الإدارة العوامل الاجتماعية والنفسية في الإدارة، مساوى الإدارة ومحاربة البيروقراطية والتنظيم الرسمي... الخ»<sup>(1)</sup>.

ففي مسألة التنظيم الاجتماعي للعمل يرى أن التنظيم الرأسمالي بمساوئه ترك أثرا عميقا على تنظيم العمل حيث جعلت مساوى هذا النظام الفرد مكبلا غير قادرا على تنمية قدراته وفعاليتها في العمل حتى صار الشعب العامل ينظر للعمل بأنه نشاط يؤدي بالإكراه لا غير. من هذا المنطلق ركز لينين على أهمية نظام العمل والحوافز والمستويات الإدارية والبيروقراطية فنظام العمل حسبه يجب أن يتم على الاتصال والتفاعل والاتحاد هته الأسس التي ركز عليها هي الكفيلة بالتغلب على الكثير من المشاكل في العمل التي أفرزها النظام الرأسمالي وهي قادرة على خلق الرضا الوظيفي للفرد في عمله.

برغم أن الوعي الزائد والحماس الهائل كان بمثابة مثيرا قويا وجديد للعمل إلا أنه ينبغي أن يكون لكل عامل مصلحة شخصية في القيام بمهام الإنتاج الفعلية إذ بدون الاهتمام والمصلحة الشخصية والحافز الشخصي لا يمكن أن نكسب تأييد ملايين الشعب بنظام جديد في العمل»<sup>(2)</sup>. وفعلا في هذا المبدأ اندفع العمال للعمل إراديا وزادت وتيرة العمل وحركة العمال للإنجاز بصورة أفضل وأحسن عما كان عليه سواء على المستوى الفردي أو الجماعي بل والأكثر من ذلك برزت منافسة بين العمال على أساس الشهرة التي صارت تمثل أساسا معنويا في التحفيز على أداء العمل أي من ينجز أكثر يفتخر ويشهر بنفسه أمام غيره.

أما في مسألة الحوافز فقد نادى بالحافز الشخصي حيث أنه في النظام الجديد للعمل الذي جاء به لينين درس مسألة تحفيز الشعب على العمل وأثيرت بحدة كبيرة خاصة أن البعض استبعد الحوافز بفعل تزايد وعي الشعب العامل لكن "لينين" ظل متشبثا برأيه ووجد الحل لمسألة الحوافز حيث بين وأكد: >>أنه قد سوى بين الحافز على أساس الشهرة أي الحافز المعنوي والحافز المادي. من هنا نستشف كيف يصير الحافز أداة رقابية لأن من لا ينجز المطلوب منه لا يشعر بالشهرة وقد أكد "لينين" أنه لرفع المستويات الإدارية لابد من التنقيف المستمر و المتواصل. وتعليم الجهاز الإداري آخر ما جادت به أبجديات علم الإدارة بدلا من سن القوانين فقط. ونلمس هنا أن "لينين" تظن لعدم جدوى رفع المستويات الإدارية دون مصاحبتها بعملية التنقيف وتلقين أبجديات الإدارة لطاغم الإدارة، لأن الرفع بدون تنقيف يضعف السلطة والرقابة على المستويات وتكثر اللامبالاة بالأدوار المنوطة بهذه المستويات.

فيما يخص البيروقراطية فقد ألح لينين على ضرورة النضال المستمر ضد بيروقراطية النظام الرأسمالي لأنها تتطوي على كثير من الخداع كما تستعمل لقمع النظام السياسي بين الشعب العامل وسلم أنه من العسير القضاء عليها دفعة واحدة بل يستلزم الأمر سنوات عديدة، ورأى أنه للتغلب على ذلك لابد من إتباع عدة أساليب أهمها رفع المستوى الثقافي وزيادة المعرفة والوعي للشعب العامل مع إطلاق حرية العمال في المبادرة وهته الأساليب كفيلة وبديلة للتغلب على بيروقراطية العالم الرأسمالي ودحضها.

(1) علي عبد الرزاق جليبي / علم اجتماع الصناعة / دار المعرفة الجامعية الاسكندرية / 1999 / ص 215.

(2) عبد الرزاق جليبي / مرجع سابق، ص 223.

وقد نادى "لينين" بالمركزية الديمقراطية في الإنتاج حيث أكد الحاجة للمركزية في الإدارة الصناعية قائلاً في هذا الشأن: <<أنه إذا كان الإنتاج الضخم في كل أرجاء البلاد في حاجة إلى المركزية القصوى فهو يحتاج في نفس الوقت أن تشارك جماهير الشعب العامل في عملية الإدارة وأن تعمل على تنمية مبادرتهم الخلاقة. وعلى هذا الأساس وحده نفهم المركزية بمعنى ديمقراطي حق>><sup>(1)</sup>. من هذا نلمس الرغبة في تجاوز اغتراب العامل في التنظيمات الرأسمالية عن طريق إتاحة الفرص لأكبر عدد من أعضاء التنظيمات في المشاركة بواسطة المجالس العمالية المشاركة في مجالس الإدارة. وهذا ما أبرزه "لينين" في مبدأ المركزية الديمقراطية أي ديمقراطية المداولة ومركزية اتخاذ القرار وقد أكد مبدأ إدارة الفرد الواحد حيث أبرز: <<أن هذا المبدأ له هدف مزدوج بمعنى أن يجمع بين الديمقراطية الشاملة في الإدارة وبين وحدة العمل والسلوك والمستويات الشخصية والإنجاز الشخصي لوظائف إدارة الفرد الواحد>><sup>(2)</sup>.

وضرب لنا مثالا عن ذلك حيث أشار بأن إنتاج الآلات الضخمة وصناعاتها تستوجب وحدة أمر صارمة ومطلقة حيث يتسنى توجيه العمل وسط آلاف العمال وقد أوضح أن مبدأ وحدة الأمر لا يتعارض مع مبدأ اتخاذ القرار الجماعي لكن يكمله طالما أنه يحافظ على المسؤولية الشخصية للمدير كاملة . وفي الأخير بين " لينين" دور العوامل الاجتماعية والنفسية في تنظيم وتوجيه حياة وسلوكيات الشعب العامل حيث أبرز العوامل النفسية المتمثلة في الوعي السياسي والاجتماعي وأكد أنها تلعب دورا هاما وحاسما في الإنجاز، كما أن عادات وتقاليد المجتمع لها دور أساسي في ميدان الإنتاج وتمارس تأثيرا على اتجاهات العمال وعلى العلاقات بين أعضاء الجماعة الواحدة لذا وجب على الإدارة الاجتماعية تشجيع وتنمية هته العوامل وقمع المعوقات الوظيفية للإنتاج في نفس الوقت.

## ثانيا: المدارس النيوكلاسيكية:

### تمهيد:

لقد سميت هذه المدرسة بالتقليدية أو الكلاسيكية الحديثة لأنها تختلف عن المدرسة التقليدية بكونها لم تنظر إلى التنظيم وأفراده من زاوية الهيكل الرسمي وعوامل الرشد بل ركزت على العوامل الاجتماعية والنفسية أخذت بعين الاعتبار أهمية التنظيم غير رسمي وتأثيره على أفراد التنظيم وقد أدرجنا تحت ضوء هذه المدرسة النيوكلاسيكية حركة العلاقات الإنسانية والفلسفة الإدارية.

## 1- حركة العلاقات الإنسانية :

لقد جاءت هذه الحركة كنتيجة وكرد فعل للنظريات الكلاسيكية التي نظرت للتنظيم من زاوية الهيكل الرسمي وعوامل الرشد واعتبار الفرد العامل كآلة، وتقوم هذه الحركة أساسا على أفكار "الثون مايو" الذي قدم مساهمة كبيرة، هذه المساهمة جاءت على أنقاض المدرسة العلمية إذ قامت بسد الفراغ والثغرة التي أحدثتها نظرية الإدارة العلمية، حيث استندت به شركة "بيسترن الكتريك" الأمريكية لدراسة ظاهرة

(1) عبد الرزاق جليبي/ مرجع سابق، ص ص 215-216.

(2) المرجع نفسه، ص 218.

تدني الإنتاجية التي كانت متفشية بين عمالها. من هنا بدأ "مايو" صحبة مجموعة من زملائه بإجراء بحث طويل المدى حيث شملت دراسته أغلب الجوانب المادية للعمل من: إضاءة، أجور، فترات الراحة، عدد ساعات العمل اليومية والأسبوعية وهذا قصد قياس أثرها على الإنتاجية، ففي تجاربه التي أقامها بمصانع "هاوثورن" ابتداء من سنة 1920 توصل إلى ما يلي:

لم تفسر التجربة الأولى عن وجود علاقة بين الإضاءة وانخفاض الإنتاجية، أما في التجربة الثانية >فاكتشف مايو وزملائه مجموعة من النتائج الهامة. فقد أسفرت المعاملة الديمقراطية التي اتبعتها المشرف في قيادة العاملات في غرفة التجمع عما يلي: التعاون مع الإدارة لتحقيق الإنتاج المطلوب ومساعدة العضوات (العاملات) لبعضهن البعض وقبول الأوامر والاستعداد لتنفيذها والشعور بالرضا والكيان الذاتي وارتفاع الروح المعنوية وانتشار الألفة والمناخ الاجتماعي الطيب.<(1).

وهذا عكس ما كان سائداً قبل إجراء التجربة من نقاعس في العمل وغياب العمال وتدهور العلاقة بين العمال ورؤسائهم لذلك قرر "مايو" وزملائه إجراء تجربة ثالثة تضمنت إجراء عدة مقابلات معمقة مع عمال المصنع حيث استمعوا لأرائهم ووجهات نظرهم فيما يتصل بسياسة الإدارة في التعامل معهم في نمط الإشراف المنتهج من طرف الرؤساء ونظام العمل والأجور والحوافز وطبيعة العلاقات السائدة بين الإدارة والعمال وباقي المشاكل الإنتاجية والإنسانية التي تواجههم.

إن هذه التجارب ساعدت على تعميق فهم "مايو" وزملائه لظاهرة العمل والعاملين والعلاقات وهو ما ساهم في بروز اتجاه فكري إداري يعرف بحركة العلاقات الإنسانية والتي تتمثل أهم نتائجها فيما يلي:

- أهمية العنصر الإنساني في العمل وضرورة مراعاة الجوانب الإنسانية الاجتماعية والنفسية للفرد العامل وعلى المشرفين أن يعوا أهمية العمل التي يؤديها العامل تحدد طبقاً لطاقته الجسمية والنفسية.
- إن الفرد العامل لا يحفز بواسطة الحوافز المادية فقط بل هو إنسان له دوافع وحاجات اجتماعية ونفسية يجب احترامها وتلبيتها ووضعها في الحسبان كالاحترام والمكانة والتقدير... الخ.

إن العلاقات التي تنشأ بين العمال كنتيجة لجماعات العمل أو ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي في سلطة موازية للسلطة الرسمية لها التأثير الكبير على اتجاهات وتفكير العمال والقيم التي يحملونها مما ينعكس على علاقاتهم مع الإدارة وفي عملهم الأمر الذي يؤثر في النهاية على إنتاجهم لهذا فمن مصلحة الإدارة التعامل معهم كجماعة لها وزنها لا مجرد تجاوزهم لأن الطريقة الديمقراطية في معاملة العاملين كفيلة بأن تحقق لهم المناخ الملائم إذ أنها تشبع حاجاتهم للاحترام والتقدير وإثبات الذات وتجعلهم يشعرون بالرضا وارتفاع الروح المعنوية فيتحفون إلى زيادة الإنتاجية<sup>(2)</sup>.

ومن أهم ما أوصى به "مايو" وزملائه ضرورة تنظيم العمل وفق أسس إنسانية، كما يجب تثمين العمل وإعطاء دور كبير لأعضاء التنظيم في المشاركة في اتخاذ القرارات، وعموماً كل المنظرين في

(1) سعيد يسن عامر وعلي محمد عبد الوهاب / الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة / ط2/ مركز وايد سرفيس القاهرة 1998 / ص.ص 17.18 .

(2) سعيد يسن عامر وعلي محمد عبد الوهاب / المرجع نفسه، ص 19.



العلاقات الإنسانية يقترحون الانتقال من التسيير داخل التنظيم من قيادة مركزة على عملية العمل إلى قيادة مركزة على المرؤوسين.

وخلاصة القول من خلال استعراض أهم النتائج التي توصلت إليها حركة العلاقات الإنسانية تستشف أنها أعطت الأولوية للجانب الإنساني للفرد العامل ذلك أن "مايو" وزملائه اكتشفوا >> أن الفرد كل متكامل تحكمه اعتبارات سيكولوجية معينة تفرق إلى حد كبير غيرها من الاعتبارات الأخرى أي أن الفرد يتصرف بوحى من مشاعره >><sup>(1)</sup>. كما ظهرت الحوافز المعنوية، المشاركة، التقدير والاهتمام، وجماعات العمل كأداة لتحقيق الرضا والإنتاجية إلى جانب التنظيم غير الرسمي وأثره على سلوك الفرد.

وعلى هذا الأساس يبدو لنا جليا أن جوهر الرقابة التنظيمية لدى حركة العلاقات الإنسانية يتضمن إشراك العمال في اتخاذ القرارات وإشباع الحاجات المعنوية والاعترافات بسلطة التنظيم غير رسمي وفتح قنوات الاتصال بين الإدارة والمرؤوسين وتوسيع نطاق الإشراف والعلاقات الإنسانية أي حركة العلاقات الإنسانية ركزت على الرجل الاجتماعي الذي تدفعه حاجاته الاجتماعية والتقنية والذي يستجيب لضغوط الجماعة أكثر مما يستجيب لرقابة الإدارة لهذا يتعين على الإدارة تهيئة الظروف المناسبة للعامل من الناحية الاجتماعية والمادية وتشجيع روح الفريق في العمل قصد جعل الفرد العامل يستجيب لها خاصة وأن >>... رجال الإدارة يدركون حقيقة أن كثيرا من العاملين يقيدون إنتاجهم ويحدون من نشاطهم لا شيء إلا المحافظة على عضويتهم في المجتمع الداخلي بالمشروع (منظمة) في ضوء ما تحدده قواعد التنظيم غير الرسمي السائدة بالمشروع >><sup>(2)</sup>.

## 2- نظرية الفلسفة الإدارية :

يعتبر "ماكجريجور" من أبرز أنصار الحركة الإنسانية في نظريته فلسفية الادارية. هته النظرية التي قامت على افتراض جوهرى هو أن لكل مدير فلسفته الخاصة تؤثر على سلوكه وتصيغ تصرفاته بصيغة معينة. وهي تعد عنصرا أساسيا في رسم وتحديد سلوكه الإداري ومن ثم السلوك التنظيمي، كما أبرز "ماكجريجور" أن رجال الأعمال الذين تأثروا بمبادئ الإدارة الكلاسيكية صارت لديهم قناعة بأن هذه المبادئ راسخة لا تحتمل أي تعديل أو نقاش، ومن هذا صار مبدأ السلطة الذي تقوم عليه النظرية الكلاسيكية الوسيلة الوحيدة لهؤلاء المدراء للتأثير والتحكم في سلوك أعضاء التنظيم .

بيد أن السلطة هي مجرد نوع من عدة أنواع للتأثير وهناك وسائل أخرى مثل الإقناع، الاكراه التي يمكن استعمالها، كما أن اعتبار المركز الرسمي هو المصدر الوحيد للسلطة من طرف الكلاسيكية له رأي آخر فيه حيث يرى أن هناك مصدر آخر للسلطة هو السلطة الغير رسمية التي تنشأ من الثروة، العلم الخبرة والقوة الجسدية والعقلية ... الخ.

<sup>(1)</sup> Bruno Lussato : Introduction critique aux theories d'organisation , dunod , paris 2éme edition 1974 p40

<sup>(2)</sup> زكي محمد هاشم / الجوانب السلوكية في الادارة / ط3/ وكالة المطبوعات / الكويت / 1980 ص 59.

كما أن العلاقات التنظيمية تمس مختلف نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية لأعضاء التنظيم وخلاف النظرة الفردية الكلاسيكية التي تنحصر في أداء الفرد لواجباته. >> وأكثر مؤلفات "ماكجريجور" أثرا هو كتاب - الجانب البشري في العمل التجاري -1960 وهو يقدم فيه بأشهر ازدواجية في الإدارة>> (1).

النظرية X والنظرية Y الفكرة التقليدية في التوجيه والتحكم سماها X أما وجهة نظر العلاقات الإنسانية في التكامل بين أهداف الفرد والتنظيم سماها Y والجدول رقم (1) يوضح النظريتين X و Y .

**الجدول رقم 1: نظرية (X) و (Y) : MC GREGOR**

وجهة النظر في التوجيه والرقابة نظرية (x) .	وجهة نظر العلاقات الإنسانية في التكامل بين أهداف الفرد والتنظيم - نظرية (y) .
- الإنسان العادي له كراهية متأصلة للعمل ومن ثم يحاول تجنبه قدر الإمكان .	- إنفاق الجهد الجسماني والذهني في العمل طبيعي جدا مثل الراحة والعمل .
- أغلب الناس يجب أن يجبروا على العمل وأن يخضعوا للرقابة والتوجيه والتهديد بالعقاب قصد الحصول على الإنتاج اللازم لبلوغ وتحقيق أهداف التنظيم .	- الرقابة الخارجية والعقاب ليستا الوسيلتين الوحيدتين للتأثير على السلوك الإنساني وتحقيق أهداف التنظيم .
- الإنسان العادي يجب أن يوجه من رئيسه وذلك تجنباً للمسؤولية .	- الالتزام بالأهداف مرتبط بمدى الكفاءة التي تمنح نظير تحقيقها .
- الشخص العادي قليل الطموح يسعى للأمن والاستقرار قبل كل شيء .	- الفرد العادي إذا وضع في ظروف ملائمة لا يتعلم تحمل المسؤولية فحسب بل يسعى إليها في أنماط الحياة الصناعية الحديثة لا يستخدم إلا جزء من قدرات الفرد .

**- مصدر شخصي :**

وحسب ما كجر يجور فإن المبدأ المستمد من النظرية x هو المتعلق بالتوجيه والرقابة من خلال مزاوله السلطة، ومن جهة أخرى فالنظرية y أقيمت على مبدأ تحقيق التكامل أو خلق الظروف التي بموجبها يصبح الطريق أفضل لأعضاء التنظيم لتحقيق أهدافه هو بدل طاقتهم من أجل نجاح العمل وبحسب "ماكجريجور" فإن مفترضات أي قائد لها قيمتها من حيث أن ما يعتقد المرء بصحته يجعله يتصرف بشكل معين وهذا السلوك ذاته يجعل الآخرين يتصرفون بالضبط كما هو متوقع >> يرى "ماكجريجور" أن الفكر التنظيمي سوف يختلف في حالة إتباع نظرية y إذا يجب إتخاذ الخطوات التالية حتى يمكن تحقيق التكامل بين أهداف التنظيم و أهداف الفرد :

- توضيح المتطلبات العامة للوظيفة . - تحديد أهداف محددة يجب تحقيقها خلال مدة معينة .

- مباشرة العملية الإدارية خلال المدة المحددة .  
 - تقييم النتائج <<<sup>(1)</sup> ويضيف  
 "ماكجريجور" لهته الخطوات تفاصيل عن القيادة والإشتراك في الإدارة وتنمية الإدارة كعناصر  
 مساعدة على خلق مساعدة مناخ صالح لتطبيق مبدأ التكامل بين الفرد والتنظيم.

### تقييم المدرسة الكلاسيكية والنيوكلاسيكية

من خلال إلقاء نظرة شاملة على النظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية يتضح لنا أنها تشكل نسقا فكريا يعكس الاهتمام بدراسة وتحليل التنظيمات في ضوء الكفاية الإدارية والإنتاجية سواء كان محور هذا الاهتمام المظهر العقلي الرشيد للسلوك أو المظهر الإنساني الاجتماعي . كما أن هذه النظريات جميعها تشترك في محاولة تحليل المشكلات الناجمة عن النهضة الصناعية وما تمخض عنها من نمو تنظيمي هائل بهدف إيجاد حلول لهته المشكلات. صف إلى ذلك أنها اهتمت بدراسة تأثير التنظيمات البيروقراطية على سلوك الفرد، فنجد الإدارة العلمية ونظرية التقسيم الإداري تؤكد دور البناء الرسمي في جعل الفرد يحقق الهدف المطلوب منه، كما نجد الماركسيين يبرزون ظاهرة الاغتراب وهو أن الفرد العامل لا يتمتع بحريته أمام تسلط الطبقة البورجوازية المهيمنة على التنظيمات البيروقراطية. في حين أن القارئ لهته النظريات يدرك أنها تناولت ودرست مشكلة التنظيم من منظور تاريخي ذلك أن ما أثاره هؤلاء الباحثون في دراستهم للتنظيمات على اختلاف توجهاتهم الفكرية أمر يخدم المجتمع بأسره. فرغم أوجه الشبه التي أوردناها إلا أنه توجد نقاط اختلاف وفروق بين نظريات المدرسة الكلاسيكية والنيوكلاسيكية وهذا راجع إلى المحك الذي تتبناه كل نظرية من النظريات من خلال دراستها للواقع التنظيمي، فنظرية البيروقراطية والإدارة العلمية والتقسيم الإداري نظرت إلى التنظيم وأعضائه من زاوية الهيكل الرسمي وعوامل الرشد الاقتصادي قصد بلوغ الكفاءة والفعالية التنظيمية لهذا صاغت متغيرات للرقابة التنظيمية صارمة ومحكمة متناسبة مع نظرياتها الاقتصادية الرشيدة. حيث نظرت إلى التنظيم كنسق مغلق يتسم بهيكل طويل متعدد المستويات الإدارية، فالسلطة فيه واتخاذ القرارات مركزة في يد الجهاز الإداري كما أن قواعد وإجراءات العمل تتسم بتحديد الأدوار والمهام وفق مبدأ التخصص الوظيفي وموضوعية علاقات العمل والتركيز على الحوافز المادية، صف إلى ذلك نطاق إشراف ضيق بمعنى أن هذه النظريات أهملت الجانب الإنساني الاجتماعي في تنظيم العمل بناء نظام محكم للرقابة التنظيمية لأنها اهتمت بالأساليب العلمية للعمل ولم تهتم بالأفراد لأن هدفها اقتصادي بحت. كما نجدان التحليل الماركسي مثلا تحليلا ضيقا لأن موقفهم من التنظيمات البيروقراطية مبني أساسا على فكرة الصراع بين الطبقات والاغتراب، حيث أن العمال يعانون من الرقابة الصارمة والتسلط والقهر من الطبقة البرجوازية وان رضاهم وسعادتهم يكمن في مدى تحررهم من سيطرت واستغلال التنظيمات البرقراطية الرأسمالية وتمسكها بمبادئ الشيوعية فباننتصار طبقة البروليتاريا ووصول المجتمع لمرحلة الشيوعية الحقيقية سوف يزول الإغتراب مع زوال مبدأ تقسيم العمل والتخصص الوظيفي وتزول الوظائف ذات الطابع الاستغلالي

وهذا ما أوضحه " لينين " بصياغته لقواعد ومبادئ علمية واقعية لإدارة التنظيمات ملخصة في نظام عمل مبني على الإتصال والتفاعل و الإتحاد بين العمال وتحفيزهم معنويا وإعطاء نوع من المشاركة للعمال في اتخاذ القرارات ولو بصفة شكلية عبر المجالس العمالية الاشتراكية ،ومن هنا يتضح أن إفراط التشخيص والتحديد الدقيق لمشاكل التنظيم حيث راحوا ينفقون للبرالية متناسين الواقع التنظيمي .

وعلى النقيض من ذلك ركزت المدرسة النيوكلاسيكية على الأفراد داخل التنظيم و ليس على مبدأ الرشد أخذة بعين الاعتبار التكوين الاجتماعي والنفسي الإنساني لأعضاء التنظيم وما يحملون من قيم واتجاهات وما لها من دور أساسي في التأثير على إنجاز الأفراد و رضاهم الوظيفي ومن هنا قدمت هاته المدرسة متغيرات للرقابة التنظيمية تتصف بالمرونة و الطابع الإنساني أي ركزت على عوامل اجتماعية و نفسية في صياغة هذه المتغيرات حيث ألحت على ضرورة توسيع نطاق الإشراف واحترام العلاقات الإنسانية و تحفيز العمال ماديا ومعنويا وإشراكهم في اتخاذ القرارات . كما أبرزت دور وأهمية التنظيم غير الرسمي كسلطة موازية لسلطة البناء الرسمي داخل التنظيم لما يقدمه من سلطة رقابية موازية لرقابة الهيكل الرسمي . لكن أهم ما يعاب على هذه المدرسة إفراطها في التركيز على الأفراد والتنظيم غير الرسمي وهذا راجع لان رواد هذه المدرسة نظروا إلى التنظيم من زاوية ضيقة محصورة في العوامل الاجتماعية والنفسية المؤثرة في رضا العمال وأهملوا بذلك عوامل أخرى تؤثر في التحكم و رقابة التنظيم على الأفراد .

و خلاصة القول أن المدرسة الكلاسيكية دعت إلى الرقابة المركزية الصارمة المبنية على تقسيم العمل و التخصص الوظيفي وموضوعية العلاقات والإشراف الضيق ومركزية اتخاذ القرارات والحوافز المادية والاتصالات الرسمية . بينما دعت المدرسة النيوكلاسيكية إلى رقابة أكثر مرونة وإنسانية مبنية على توسيع نطاق الإشراف و الحوافز المعنوية والاتصالات غير الرسمية واشرك العمال في صنع القرار والعلاقات الإنسانية بين العمال والاعتراف بسلطة التنظيم الغير الرسمي .

وبالرغم من النقائص والعوامل التي أهملتها كل من المدرستين الكلاسيكية والنيوكلاسيكية في صياغة نظام للرقابة التنظيمية يحقق هدف التنظيم من جهة ويحرص على رضا الأفراد من جهة أخرى فإنها مهدت وعبدت الطريق لقيام دراسات ونظريات حديثة حاولت إدراك وإيجاد نظام رقابي يحقق ما عجزت عنه النظريات السابقة .

### ثالثا : المدرسة الحديثة :

#### 1- البنائية الوظيفية :

تستعين البنائية الوظيفية في دراستها للتنظيم والسلوك الإنساني بالتصورات النظرية النسقية، ذلك أنها تعكس الجانب التطبيقي لهذه النظرية في علم الاجتماع، وتتنظر البنائية الوظيفية في ضوء نظرية النسق على التنظيمات بصفاتها أبنية اجتماعية تتكون من أبنية فرعية وهي بدورها تعتبر عنصرا بنائيا في بناء اجتماعي اشتمل و قصد إعطاء نظرة عن جوهر البنائية الوظيفية سوف نعرض بعض النظريات التي أدرجناها تحت مظلة البنائية الوظيفية.

## أ- النسق الإجتماعي :

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

وقد قدم في هذا الإطار نموذجاً لحالة التوازن في التنظيمات حيث انطلق في تحليله للتنظيم بوصفه نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة مثل: الأقسام، والإدارات... إلخ، وهذا التنظيم ذاته يعد نسقا فرعياً يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر و أشمل هو المجتمع و هذا ما نلمسه بصورة جلية في تعريفه للتنظيم بأنه <<نسق اجتماعي منظم أنشئ من أجل أهداف معينة>> (1).

عموماً فالتنظيم بحسب "بارسونز" يقوم على عدة متغيرات ووظيفة ميكانيكية هامة تعبر عن طبيعة التغيرات الداخلية والخارجية للتنظيم حتى يبلغ التنظيم أهدافه لابد من وضوح الأهداف ذاتها وتوفير الإجراءات حتى يمنح التنظيم صورة تميزه عن المجتمع، كما يلح "بارسونز" على ضرورة تحديد وضع كل فرد داخل التنظيم بحسب الدور والمكانة التي يشغلها في إطار ما يعرف بالأنساق والدور ويتحقق التكامل للأفراد والجماعات في التنظيم من خلال النسق السائد في المجتمع من جهة وأهداف التنظيم من جهة أخرى ذلك أنه بتحقيق التكامل تتحدد الأدوار التنظيمية لتصبح مناسبة وملائمة لتوقعات أعضاء التنظيم التي يكتسبونها بفعل الشبكة الاجتماعية، ويؤكد "بارسونز" بأن التنظيم نسق اجتماعي يعمل من خلال بناء معين هذا البناء بدوره يقوم على عنصرين أساسيين لهما طابع وظيفي كل منهما يكمل الآخر وهما: <<ضرورة وجود القيم في الأنساق الثقافية حيث لهما دور هام وظيفي يعمل على ديمومة و استقرار التنظيم، أهمية كل من الجماعة والدور التنظيمي نظراً للمشاركة في الوظائف، فعلى المستوى الثقافي للتنظيم يعمل على وجود حد أدنى من العناصر لنسق القيم تميز الوظائف وأنساقها الرئيسية في إطار تحقيق الهدف وملائمة الموقف وتكامل النسق التنظيمي ولكن بتوافر ذلك في إطار عوامل أخرى لها أهميتها مثل دور التكنولوجيا والرموز الطقوسية>> (2).

من هنا نستخلص أن "بارسونز" توصل إلى نتيجتين هامتين من خلال اعتبار التنظيم كنسق اجتماعي بنائي وهما أن نسق القيم هو عنصر أساسي للموافقة أو الرفض من طرف أعضاء التنظيم وجميع الأنساق المتصلة به، كما أن قيمة النسق تبرز جلياً على ملامح التنظيم وهي المحددة لشرعيته ووجوده لذلك يتطلب وجود قواعد معيارية تغطي جميع العمليات التنظيمية الداخلية وهته القواعد هي التي تؤدي وظيفة

(1) السيد محمد الحسيني / النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم / مرجع سابق / ص 76.

(2) عبد الله محمد بن عبد الرحمان / مرجع سابق / ص 335.

التكامل من خلال إلزام الأفراد بأداء أدوارهم ووظائفهم ولهذا بالذات يعتمد التنظيم على قادة لهم مسؤوليتهم القيادية في رسم سياسة التنظيم واتخاذ القرارات، ويذهب "بارسونز" ويحدد أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتوجب على كل نسق أن يواجهها إذا ما أراد الإستمرار وهي مطلب الموائمة وتحقيق الأهداف وهما يتصلان أساسا بعلاقة النسق بيئيا ومطلب التكامل والكمون وهما يعبران عن البيئة الداخلية للنسق.

فمطلب الموائمة في التنظيم تعبر عنه مشكلة تدبير الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف التنظيم، في حين أن مطلب تحقيق الأهداف يشير إلى حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق أهداف التنظيم وقد أدرج "بارسونز" عملية اتخاذ القرار وكل العمليات المختلفة لها، بينما يشير مطلب التكامل إلى العلاقات بين الوحدات وبالأخص العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى قدر من التماسك والتضامن بين الأنساق الفرعية.

وفي الأخير الكمون ويرتبط أساسا بالتكامل الرأسي ويشير أيضا إلى مطلبين وظيفيين توأمين فالأول أطلق عليه "بارسونز" مطلب تدعيم النمط ويتعلق بمدى الانسجام والتطابق بين مختلف الأدوار التي يؤديها الفرد داخل التنظيم والأدوار التي يؤديها خارجا في الجماعات كالأسرة مثلا فهذا بدوره يتطلب وجود ميكانيزمات تساعد على خلق الانسجام بين التوقعات التنظيمية والتوقعات خارج إطار التنظيم. أما المطلب الثاني فهو يتمثل في احتواء التوترات التنظيمية واستيعابها وينشئ ويتحقق ذلك عن طريق ضمان وجود دافعية وحافز كافي لدى الفرد داخل التنظيم حتى يستطيع أداء المطلوب منه في وظيفته على أحسن وجه.

بصفة موجزة ينظر "بارسونز" إلى التنظيم باعتبار نظاما فرعيا رأسيا حيث المستوى العلوي في أي تنظيم يتكون من مديرين وظيفتهم التخطيط ووضع السياسات وإدارة بيئة التنظيم، أما المستوى الإداري المتوسط وظيفته تنسق النشاطات الداخلية للتنظيم، في حين أن القاعدة الفنية وتمثل المرؤوسين فوظيفتها الانهماك في محاولة تحقيق وتنفيذ المهام المطلوبة منها تنفيذها وهته القاعدة الفنية تتكون في عزلة عن البيئة لهذا فحسب "بارسونز" >>يتعين على المستوى الأعلى أن يكون مفتوحا على البيئة حتى يضمن النجاح بل يرى أن القاعدة الفنية يجب حجبها عن البيئة و حمايتها منها إذا كان الهدف هو الكفاءة والفاعلية <<<sup>(1)</sup>.

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

<sup>(1)</sup> جون هـ جاكسون وآخرون / مرجع سابق / ص 39.

## ب - الوظيفة واللاوظيفة:

إن الإسهام الذي قدمه روبرت مرتون في دراسة التنظيم جاء كرد فعل لنظرية فيبر البيروقراطية التي اهتمت بالرشد وركزت على الجانب الرسمي للتنظيم من إشراف دقيق ورقابة صارمة على سلوكيات الأفراد وتطبيق القواعد البيروقراطية حرفياً. وقد كان مرتون مهتماً في الأصل بتطوير وتنقيح ما اصطلح عليه بالنظرية المتوسطة المدى "ولقد عرض وجهة نظره هذه في مقال نشره سنة 1940 بعنوان "البناء البيروقراطي والشخصية"<sup>(1)</sup>.

وأهم ما يتضمنه هذا المقال هو أن "مرثون" ركز على الجانب غير الرسمي للتنظيم. كما أبرز أن المستويات الرئاسية العليا في التنظيم تمارس الضبط الصارم من خلال القوانين والإجراءات ولابد من متابعة هذه الإجراءات وتوفير عنصرين أساسيين للضبط وهما: تحديد المسؤولية والاختصاص لأعضاء التنظيم حيث يرى مرثون أنه ينتج عن هذا التجديد تناقص العلاقات الشخصية وزيادة استيعاب أعضاء التنظيم لقواعده ومعاييرها، وهذا بدوره يؤدي بالهيئة المدبرة للتنظيم للبحث عن مقولات موضوعية لاتخاذ القرار وهاته النتائج مجتمعة تؤدي إلى ثبات السلوك التنظيمي مما ينفى لامكانية التنبؤ به. والدفاع المنظم عن القانون وصعوبة التعامل مع البيئة.

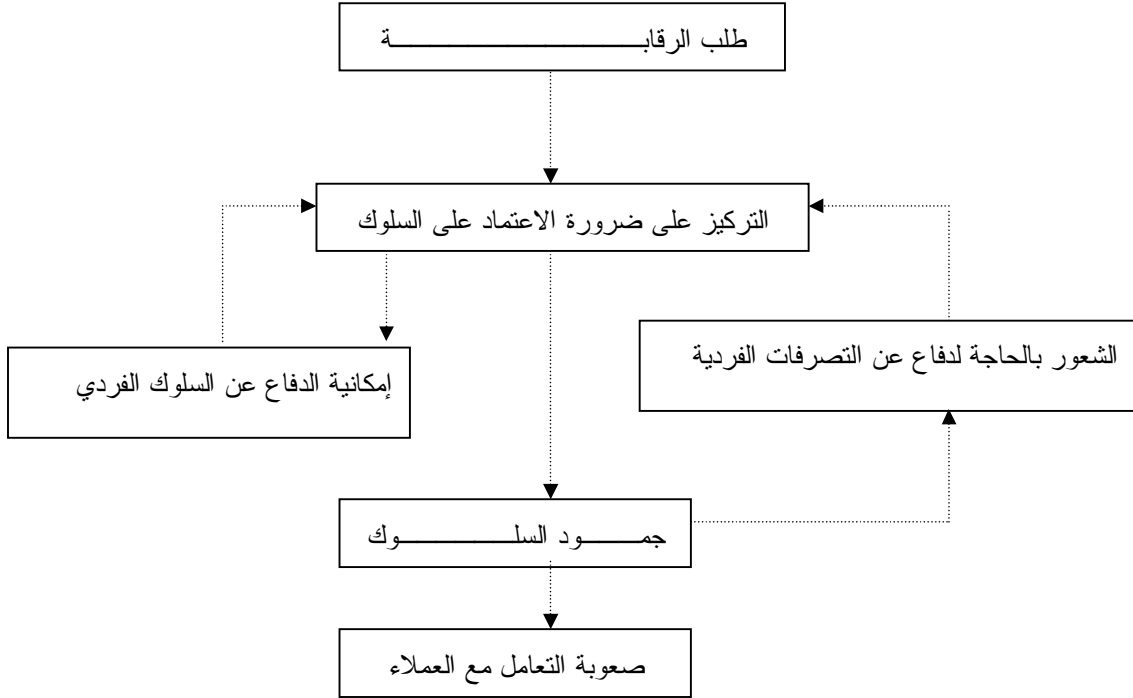
وتقوم أفكار "مارثون" على أساس الاهتمام بالآثار والانعكاسات السلبية الناجمة عن تطبيق البيروقراطية حيث تستشف من هاته الأفكار أنه تم بدراسة الجوانب اللاوظيفية والوظائف الكامنة أو غير المتعقلة في مقابل الوظائف الظاهرة وأخيراً البدائل الوظيفية لتجنب الاختلال الوظيفي حيث أنه أدخل تعديلات على بيروقراطية "فيبر"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

وعلى هذا الأساس نجد أن "مرثون" في محاولة تنقيح وتعديل النموذج المثالي قد ركز على فكرة إحلال السلوك الإنساني غير الرشيد مكان لسلوك الرشيد الذي قام عليه النموذج المثالي كي أنه قد أدخل العنصر البشري كعامل أساسي هام في تحديد السلوك التنظيمي وهذا ما لمسناه في إبراز النتائج غير المتوقعة لبيروقراطية "فيبر" ( أنظر الشكل رقم 1 ):

(1) السيد محمد الحسيني / علم اجتماع التنظيم / مرجع سابق / ص 80.

## الشكل (1)

### نموذج البيروقراطية المعدل " ميرتون "



نتائج مقصودة : \_\_\_\_\_

نتائج غير مقصودة : .....

**المصدر :** على السلمي / تطور الفكر التنظيمي / ط2/ وكالة المطبوعات الكويت / 1980 ص 41

إن أهم ما يستشفه من هذا الشكل أن مارثون قد أوضح بصورة جلية ما ينجم عن تطبيق النموذج المثالي لـ"ماكس فيبر" حيث أبرز أنه يترتب على ذلك جمود السلوك التنظيمي وصعوبة التعامل مع العملاء. كما تنشأ عملية تأدية المهام المطلوبة مع التعامل وتصبح غاية في ذاتها خوفا من صرامة القواعد البيروقراطية أي بصفة أخرى ينتج نوعا ما من عدم الرضا الوظيفي كنتيجة لتطبيق بيروقراطية فيبر لهذا كله ألح مارثون على ضرورة وضوح القواعد البيروقراطية وإحلال السلوك الإنساني غير الرشيد محل السلوك الرشيد الذي قام عليه النموذج المثالي الفيبري. وعلى هذا الأساس نجد أن محاولة مارثون ترتكز على فكرة إحلال السلوك الإنساني غير الرشيد أي إدخال العنصر البشري كمتغير هام في تحديد السلوك البيروقراطي قصد بلوغ التنظيم الأهداف المسطرة وهذا بطبيعة الحال يرتبط أشد الارتباط بموضوع دراستنا والذي يتمحور حول الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي.



### ج - تفويض السلطة :

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

بالنسبة للجوانب الوظيفية لقد رأى بأن مشاركة فئات واسعة في اتخاذ القرار. كما أن تفويض السلطة يفضي إلى تدريب وتكوين أشخاص على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية. كما أن تحمل المسؤولية عن طريق تقاسمها وتوزيعها يؤدي لخلق جو من الديمقراطية التنظيمية بين أعضاء التنظيم ويقلل من احتمال الملل والروتين.

أما عن الجوانب اللاوظيفية فهي بحسب "سلزنيك" كثرة المستويات التنظيمية واستبدال الأهداف الأساسية بالأهداف الفرعية على حسابها مع بروز إيديولوجيات ثانوية في التنظيم مما يؤدي إلى خلق الصراع الذي يفضي بدوره إلى تعدد مراكز اتخاذ القرار. هذا التعدد في مراكز اتخاذ القرار يؤدي لنفي مبدأ تحمل المسؤولية.

لقد أبرز "سلزنيك" أيضا أن البناء غير الرسمي ينشأ تلقائياً، كما أن العلاقات بداخله تقوم على أسس شخصية وتتطوي على عوامل القبول والهيبة داخل الجماعة وتقوم كذلك على روابط الصداقة وتستعين بالقوة وأساليب الضبط.

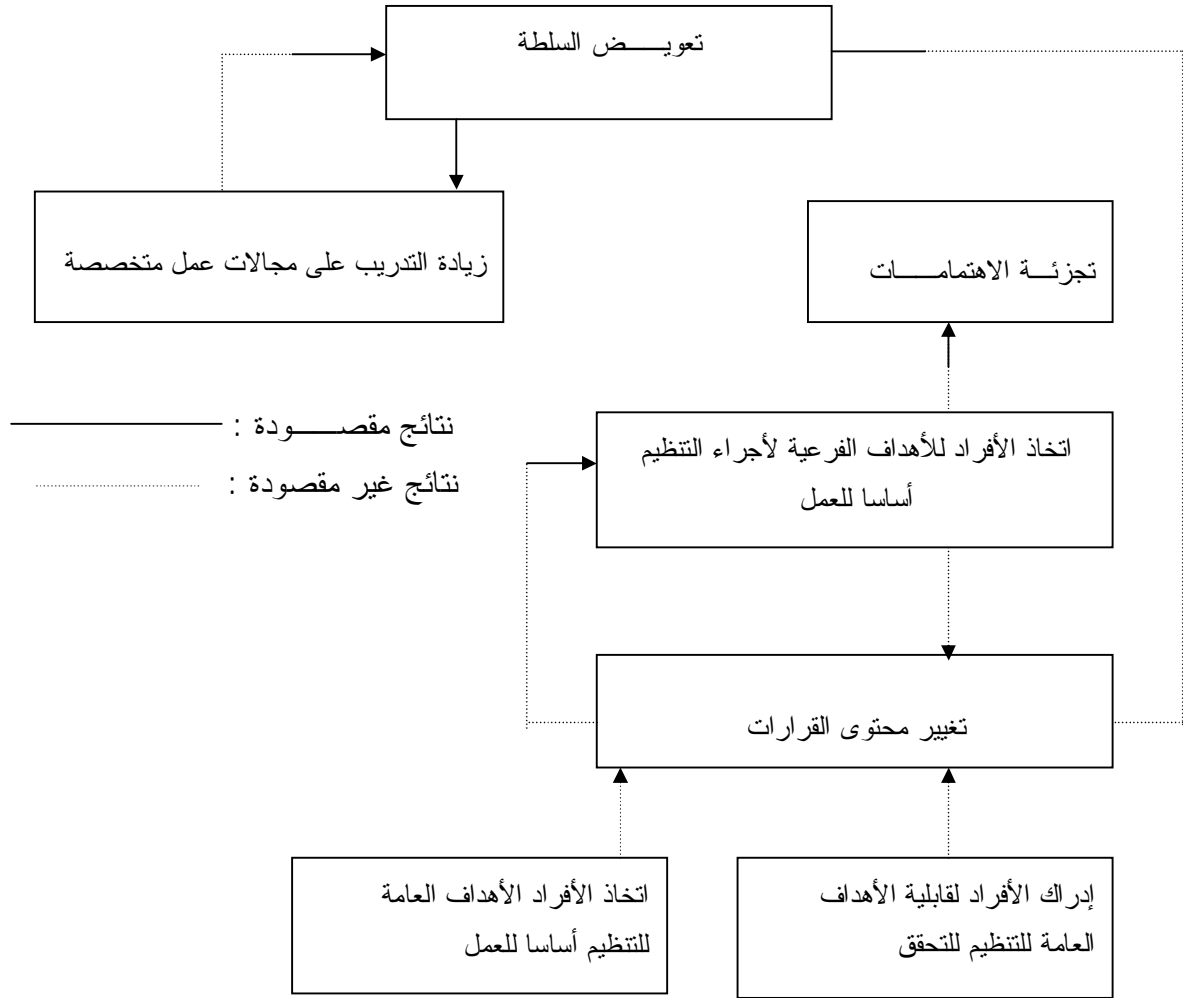
وقد أوضح أهمية البناء غير الرسمي داخل التنظيم عامة حيث: "... يكون البناء غير الرسمي ضرورياً وجوهرياً في النسق الرسمي من أجل عمليتي التفويض (delegation) والضبط ذاتها. ولما كان من المرغوب فيه أن يتحكم التنظيم في استجابات الأفراد فإن دراية التنظيم التلقائي للولاء والمصالح أمر لا مناص منه. ذلك أن معرفة أبعاد البناء غير الرسمي يفيد القيادة عند التطبيق باعتباره وسيلة فعالة للاتصال والإقناع"<sup>(1)</sup>.

ولتوضيح آراء "سلزنيك" وتركيزه على تفويض السلطة وكيف قصد به أن يكون أداة رقابية لتحقيق الأهداف داخل التنظيم (أنظر الشكل رقم 2) الذي يوضح بصورة دقيقة والمفصلة لكل ما يقصده من عملية التفويض.

(1) علي عبد الرزاق جبلي / مرجع سابق / ص 164.

الشكل (2)

نموذج البيروقراطية المعدل "سلزنيك"



المصدر : على السلمي / تطور الفكر التنظيمي / مرجع سابق / ص 45

إن أهم ما نخلص إليه من خلال استعراض آراء "سلزنيك" في نقده لبيروقراطية "بيبر" أن تحمل المسؤولية عن طريق تقاسمها وتوزيعها يؤدي لخلق جو من الديمقراطية بين أعضاء التنظيم مما يقلل من احتمال الملل والروتين وعدم الرضا الوظيفي. لذلك فهو يبرر أيضا دور سلطة البناء غير الرسمي كوسيلة فعالة في عملية الضبط. إضافة إلى ذلك فسلزنيك يخرج بنتيجة أساسية هي أن تفويض السلطة وقد قصد به أن يكون أداة رقابية لتحقيق أهداف التنظيم العامة، يترتب عليه بعض النتائج المتوقعة أو المقصودة مثل زيادة الخبرة وتدريب الأفراد. بينما ينجر عليه من جهة أخرى نتائج غير متوقعة وغير

مرغوبة مما يفضي عدم تحقيق أهداف التنظيم عامة ، من هذا كله نرى أن دراسة تفويض السلطة ليلزنيك ترتبط بموضوع دراستنا الذي يتناول الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي.

#### د - القواعد البيروقراطية :

لقد حاول "جول فر" صياغة ووضع إطار نظري بسيط لدراسة التنظيمات وذلك ما أوضحه في صورة جلية في مؤلفه المعروف بـ: " أنماط البيروقراطية في الصناعة" فالمتعمن جيدا في أفكار "جولندر" يلاحظ تأثيره الشديد بأفكار "مرتون" و"سلزنيك" حيث نلمس تأثيره بميرثون حيث تناول القواعد البيروقراطية التي يصدرها الجهاز الإداري وتأكيد به أنه كلما كانت هذه القواعد واضحة ودقيقة كلما قلت علاقات السلطة وكان الاتصال سهل وسريع ويزيد ولاء وتقرب أعضاء التنظيم له.

بينما حين أهتم "كيف أن وسائل الضبط التي تفرض لكي يتحقق التوازن بين الأنساق الفرعية في التنظيم يمكن أن تؤدي في نفس الوقت إلى إحداث اضطراب في توازن النسق الكبير.<sup>(1)</sup> " هنا ندرك جيدا تأثيره بسلزنيك ومرثون. إنه بالعودة إلى الأفكار التي تضمنها مؤلف جولندر الشهير ندرك مفهومه للقواعد البيروقراطية حيث يرى بأنها مجموعة من القوانين واللوائح والإجراءات التي تحكم الجهاز الإداري للتنظيم. وقد خلص إلى أنه هناك ثلاث أنواع من القواعد وهي القواعد العقابية، والقواعد التمثيلية والقواعد الزائفة أو الكاذبة. فالقواعد العقابية هي تلك القواعد التي تنشأ استجابة لضغط الإدارة أو العمال كمحاولة لإجبار الطرف الآخر على الامتثال<sup>(2)</sup>. وهي لردع السلوكيات الخارجية عن القانون ومن سلامتها الجزئية أي ينشأها وينتجها أفراد وفئة معينة داخل التنظيم وهي قواعد تدعم بذاتها وتمنح نفسها الطابع الشرعي. أما القواعد التمثيلية فهي تنشأ من مشاركة جميع أعضاء التنظيم أي تتأسس بطريقة ديمقراطية. والقواعد الزائفة: وهي التي تفرض على المؤسسة أو التنظيم من الخارج نتيجة هزات اجتماعية تنساب المؤسسة وتعرض لها.

لقد درس "جولندر" وبين الجوانب الوظيفية للقواعد البيروقراطية حتى يبحث ويوضح الجوانب اللاوظيفية لهته القواعد. ففي دراسته واهتمامه بالجوانب الوظيفية للقواعد البيروقراطية خلص إلى ما يلي:

كلما كانت هته القواعد واضحة استطعنا إدراك وفهم هته القواعد مما يسهل علينا تطبيقها على أكمل وأحسن وجه، وكلما كانت هته القواعد تتسم بالوضوح زادت درجة استيعابنا لها وإمكانية الدفاع عن أنفسنا وسلوكياتنا بالعودة لهته القواعد ذاتها.

ضف إلى ذلك أن وضوح هاته القواعد يفرز تقلص وتضاؤل علاقات السلطة ويقل كذلك الخلاف والصراع داخل التنظيم.

هته الجوانب الوظيفية أدت للبحث عن الجوانب اللاوظيفية التالية:

كلما زادت درجة استيعاب وفهم هته القواعد البيروقراطية كلما قل أداء أعضاء التنظيم وكلما كانت صارمة ودقيقة قلت عملية المبادرة والإبداع أي استبعاد عامل المهارة. وتزيد الجوانب الآلية مما يتم

(1) السيد محمد الحسيني / علم اجتماع التنظيم / مرجع سابق / ص 92.

(2) عبد الهادي الجوهري / علم اجتماع الإدارة / المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية / 1998/ ص 145.

تحويل الإنسان إلى آلة أي إقصاء الجوانب الشخصية والإنسانية مما يؤدي بصورة حتمية إلى انغلاق التنظيم على ذاته وعدم تفاعله مع المستجدات التي تحدث.

ويرى جولدنر أنه يمكن أن تطفوا إلى السطح مشاكل نتيجة الصراع القائم بين سلطة رجال التنفيذ والهيئة الاستشارية داخل التنظيم ويشير إلى أن: "وسيلة التغلب على هذه المشاكل بأن يتناول المدير عن ممارسة الضبط على العمليات الفنية لمرؤوسيه، ويتخذ من نجاح المرؤوسين أو فشلهم في تحقيق أهداف التنظيم محور اهتمامه"<sup>(1)</sup>. لكنه يقر في نفس الوقت بأن هذا السلوك بدوره يترتب عنه مشاكل أخرى بفعل ضغط الرئيس من جهة على تحقيق الأهداف والنجاح و تشبث المرؤوسين ذوي الخبرة من جهة أخرى بالأسلوب الفني، وهنا نلمس أن "جولدنر" قد أوضح جانب من جوانب قصور النموذج الكلاسيكي. وبصفة موجزة يخلص "جولدنر" إلى أن " القواعد تكون مفيدة بالقدر الذي تخفض به التوتر الموجود في المنصب والمنبثق عن الإشراف الدقيق والتوتر التنظيمي النابع من تفاعل قيم مختلفة وشرعية غامضة للسلطة وتوقعات غير متبادلة وتدهور في التفاعلات غير الرسمية وانقطاع في التدرج الهرمي للسلطة والاتصالات المحدودة ووجود تحديات لخبرة الإدارة وعدم التوافق بين الأهداف التنظيمية وأهداف المجموعة"<sup>(2)</sup>.

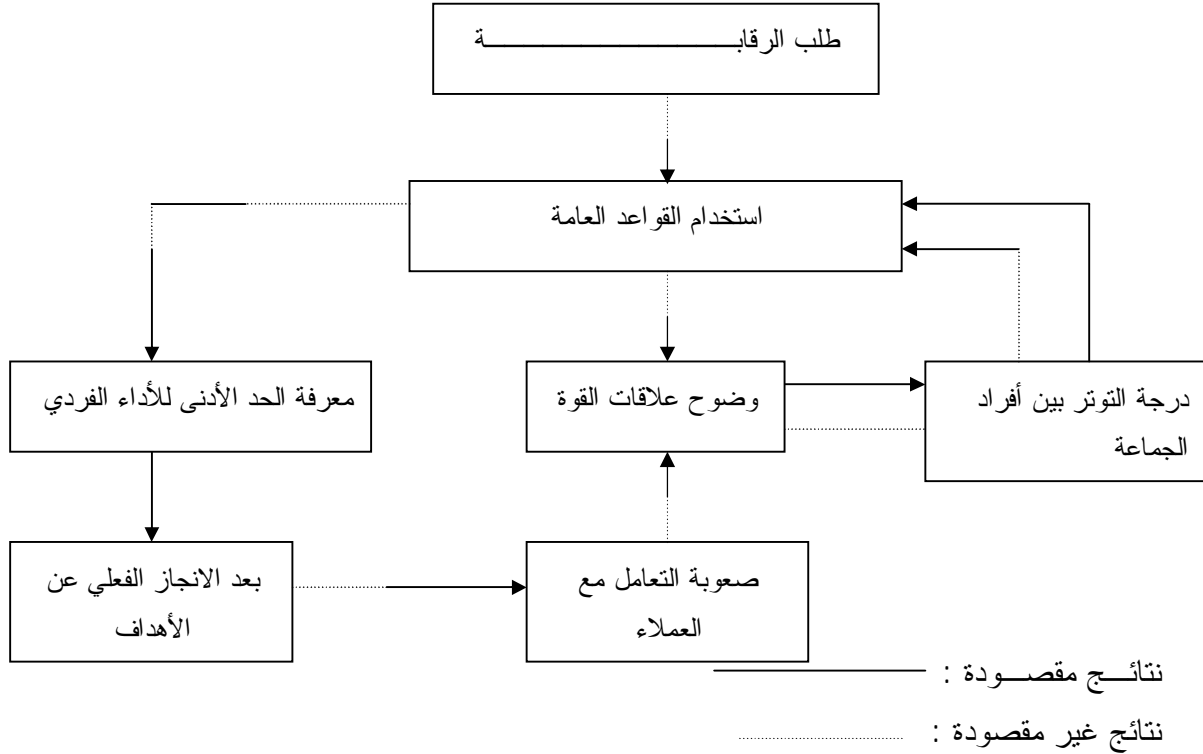
وفي الأخير نشير إلى أن "جولدنر" يخرج بنتيجة أساسية تتضمن ما يلي: أنه في التنظيمات البيروقراطية نظاما للبيروقراطية يوضع للمحافظة على توازن واستقرار جزء من التنظيم الكبير فيؤدي في آخر الأمر إلى الإخلال بتوازن التنظيم الكبير ذاته. (أنظر الشكل رقم 3).

(1) علي عبد الرزاق جبلي / مرجع سابق / ص 173.

(2) جون هـ .. جاكسون وآخرون / مرجع سابق / ص 506 - 507.

### الشكل (3)

#### نموذج البيروقراطية المعدل " جولدنر "



المصدر : على السلمي / تطور الفكر التنظيمي / مرجع سابق ص 48

### 3 - نظرية اتخاذ القرارات :

ترجع هاته النظرية إلى "هربرت سايمون" أنه يرجع جميع العمليات التنظيمية ويؤكد بأنها تتمحور حول عملية اتخاذ القرارات. كما أنه أوضح بأن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة حتمية لاتخاذ القرارات. فمن يكون هربرت سايمون و ما هي أهم آرائه؟

لقد كان دارسا في العلوم السياسية بجامعة شيكاغو حيث حصل على الدكتوراه سنة 1943. وقد تقلد عدة وظائف حيث اشتغل في الجمعية الدولية لمديري المدن ثم عين في مكتب الإدارة العمومية بجامعة كاليفورنيا، كما اشتغل بالتدريس في معهد النيوي للتكنولوجيا لينتقل بعد ذلك إلى جامعة كارنيجي مايون. وقد كان الشرف لسيمون بحصوله على جائزة نوبل في الاقتصاد.

إن آراء وأفكار " سيمون " مستنقاة من دراسته لعملية اتخاذ القرارات وعمليات حل المشكلات والذكاء الصناعي لأكثر من ثلاثين سنة حيث "...شرح في تكوين آرائه في اتخاذ القرارات والإدارة عندما ألف كتابه : السلوك الإداري { 1946 - 1976 } "(1).

حيث كان من المنتقدين للمدرسة الكلاسيكية في التنظيم ورأى بأن مبادئ التنظيم التي جاءت بها غامضة ومتناقضة أضف لذلك أنه لا توجد قرارات رشيدة لأنه كل قرار رشيد حسبه له حدود في الواقع أساسها الفرد والمحيط. وقد عرف " سيمون " التنظيم بأنه وحدة اجتماعية أو هيكل مركب من العلاقات والاتصالات التي تتجسد في القيم واتجاهات الأفراد التي تحكم عملية اتخاذ القرارات.

فمن هذا التعريف نستشف تركيز " سيمون " على العلاقات والاتصالات بين العمال ومدى تفاعلها داخل التنظيم ودرجة تأثير هته العوامل على التكوين النفسي للعمال مما يؤثر حتما على عملية اتخاذ القرارات.

كما نلاحظ أنه ركز بصفة خاصة على السلوك الإداري في نظريته وقصد فهم أدق لمبادئ هته النظرية سوف نعرض عناصرها كما أوجزاها " علي السليمي " في النقاط التالية :

" - عنصر اتخاذ القرار : التنظيم يتكون من هيكل الاتصالات والعلاقات بين الأفراد تقوم على أساس هرمي بحيث يتعلق كل قرار بنشاط معين الذي يصبح خطوة أو مرحلة في تحقيق هدف آخر .  
- عنصر البيئة : عند اتخاذ أعضاء التنظيم قراراتهم فإنه يستمدون معايير وقيم الاختيار من التنظيم . إلا أن البيئة هي التي تحدد بدائل الاختيار المتاحة لهم .

- عنصر الجماعة : إن اتخاذ القرارات عمل جماعي ولا بد من تقسيم العمل وتنسيق الجهود .  
- عنصر التخصص : يتخصص أعضاء الإدارة العليا في التنظيم باتخاذ القرارات وأما الآخرون فيتولون تنفيذها .

- عنصر التأثير : حتى يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه لا بد من التزام الأعضاء بالقرارات المتخذة في المستويات العليا ولذلك يمارس التنظيم مؤثرات معينة كالسلطة وخلق الولاء والاتصال والتدريب و وضع معايير والكفاءة وغيرها .

- عنصر التوازن : إن هدف التنظيم هو تحقيق التوازن بين المغريات التي يقدمها لأعضائه والمساهمات التي يحصل عليها بالمقابل "(2).

بالتمعن الدقيق في عناصر هاته النظرية نخلص إلى أن هاته الأخيرة تحاول دراسة ما يحدث للفرد حينما يقرر المشاركة والعمل في التنظيم فتكشف عن القيود التنظيمية التي تسلط على الفرد حين يريد إصدار قراره ، تلك القيود بحسب "سيمون" تفرضها ضرورة التنسيق بين القرارات و النشاطات التي يؤديها الأفراد ، كما أظهرت نظرية " سيمون " أن هته القيود ما هي إلا ميكانيزمات يؤثر بها التنظيم على القرارات الفردية حتى يجعلها تصب في بحر السياسة العامة له ، حيث هناك أربع عوامل تؤثر في صنع

(1) جاك دانكان / مرجع سابق / ص 102.

(2) كامل محمد الغربي / المرجع السابق / ص 62.

القرار وتحديد طبيعته هي : تقسيم العمل ، السلطة ، الاتصال والتدريب ، وهي " لا تحرم الفرد من فرصة المبادأة ولكنها تحدد بشكل واضح المعطيات القيمة الواقعية بالطريقة التي تضمن اتساق قراراته مع قرارات الآخرين " (1).

- إن "هاربرت سيمون" يرى ضرورة الحد بين الجوانب الرشيد وغير الرشيدة أي أن المدير في التنظيم عندما يتخذ القرار لأبد عليه من اتخاذه على أساس المعلومات المتوفرة لديه وبما أن طاقته وإمكانياته محدودة فهو لا يستطيع معرفة كل شيء ومن ثم قراراته تتصف بالرشد المحدود. واستنادا لفهم "سيمون" لعملية اتخاذ القرارات فإن الإسهام والمكافأة وضرورة التوازن بينهما داخل التنظيم يعتمد على محك ذاتي يستعين به الفرد في تقويم موقفه ووضعه .

فبناء على هذا يرى "سيمون" بأن عدم إحساس الأفراد بالرضا والإشباع يفضي تدريجيا لتدني مستوى التنظيم ، لذا فانتماء أعضاء التنظيم له وولائهم يبقى مرهونا بمدى المكافآت التي يحصلون عليها والتي يجب أن تعادل أو تكبر في قيمتها عن الإسهام الذي يقدمونه .

إن الملاحظ على رؤية و تصور "سيمون" لمتغيرات الرقابة التنظيمية التي تحكم عملية اتخاذ القرارات هي أنها تتصف بالتصور الهيراركي أي كل قرار يحدث في مستوى أدنى ينصب على أهداف يحددها قرارا يحدث في المستوى الأعلى منه ، لكن الجديد الذي قدمه "سيمون" هو أنه قبل مباشرة عملية اتخاذ قرار معين لأبد من مراعاة والأخذ في الحسبان مستوى رضا أعضاء التنظيم عليه والقيمة المتوقعة منه ولهذا الأمر بالذات أدخل لفظ القرار الأنسب أو المرضي وتجنب لفظ القرار المثالي أو الأمثل .

وبصفة أوضح يجب أن يكون القرار أكثر ملائمة للعوامل والمتغيرات المحيطة بصنعه أي أن "سيمون" في صياغته لمتغيرات الرقابة التنظيمية التي وظفها لعملية اتخاذ القرارات الأنسب قام بمراعاة البيئة الداخلية بما فيها المرؤوسين ومستوى رضاهم وجميع الظروف الأخرى المحيطة بعملية اتخاذ القرارات من جهة أخرى .

وعلى هذا الأساس يتضح لنا بأن "سيمون" يرى بأن جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرارات وأن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لاتخاذ القرارات ، لذلك فهو يرى ضرورة معرفة كيفية اتخاذ القرارات والمؤثرات التي تحدها من أجل تفهم السلوك التنظيمي وهذا بطبيعة الحال يرتبط بموضوع الرقابة التنظيمية والرضا الذي هو موضوع دراستنا .

**4- نظرية الدافعية :** بعد بحوث مستفيضة قام بها " رنيس ليكارت " وزملائه من جامعة ميتشغن أفصي اهتمامه بدراسة البناء الرسمي في التنظيم إلى تقديم إسهاما جديدا لنظرية التنظيم مجسدا في النظرية المعدلة أو ما يعرف بنظرية الدافعية ، وترجع تسميتها بالمعدلة لأنها تستفيد من التراث النظري الذي سبقها ولا تمقته تماما بل هي تطوير وتعديل الأسس التي قام عليها على حد تعبير " ليكرت" .

(1) السيد محمد الحسيني / النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم /مرجع سابق / ص 154-155.

لقد قامت هذه النظرية واستندت لمفهوم أساسي يبرز أهمية العنصر البشري في عملية الإنتاجية ويؤكد تأثير العوامل الاجتماعية والنفسية على عمله وفعاليته داخل التنظيم وهذا ما نلمسه بصورة جلية في تعريفه للتنظيم حيث يبين أن : " التنظيم عبارة عن تكوين إنساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة لأعضائه" (1) .

وفي سياق عرضه لمبادئ نظريته المعدلة يقول : " ... على المديرين أن يهتموا دائما بالقوى الدافعة الأساسية التي تحكم السلوك لأنها بذلك سوف يضمنون توحيد الأفراد مع التنظيم وأهدافه ."(1)

كما يقول في موضع آخر : " إن المرؤوسين في التنظيمات المختلفة يستجيبون بطريقة ايجابية ومرضية في المواقف التي يشعرون فيها بالتقدير والتأييد والتي يحصلون منها على الشعور بأهميته وقيمتهم الشخصية ، كذلك فان الأفراد يستجيبون بطريقة سلبية أو غير مرضية في المواقف التي تهددهم أو التي تقلل من شعورهم بقيمتهم الشخصية" (2) .

ونستشف من كلام " ليكرت " بأن لعالمي العلاقات والتفاعل بين أعضاء التنظيم الأثر الكبير على فعاليتهم وانجازاتهم ودوافعهم نحو العمل ، ومن هذا المنطلق قدم "ليكرت" تصوره وعناصر نظريته التي تنص على اعتبار التنظيم نظاما مفتوحا تلعب فيه البيئة دورا هاما في التأثير على سلوكيات أعضاء التنظيم وإبرازها بأن الهيكل المبني على أساس جماعي هاته الأنسب لخلق التفاعل بين الأعضاء ويساعد على نشوء العلاقات بينهم مما يتلاءم مع إبراز مشاعرهم ويحفزهم على أداء العمل .

زيادة على ذلك فان "ليكرت" أبرز ضرورة انتشار الاتصالات في الاتجاهين الرأسي والأفقي وبين كل المستويات التنظيمية كما أن نجاح التنظيم حسب مرهون بتغير نمط الإشراف من تركيزه على العملية الإنتاجية إلى تركيزه على العاملين وقد أوضحت دراسات "ليكرت " أن أنسب أساليب الإشراف والقيادة المؤدية إلى زيادة الإنتاجية هي ذلك الأسلوب الذي يطلق عليه ( القيادة الديمقراطية أو الإنسانية ) (3) .

هذا النوع من الإشراف يتسم بأنه يترك حرية تصرف الأفراد بعد تحديد الأهداف العامة للعمل مع إتباع أسلوب الملاحظة العامة والمراقبة من خلال تقييم النتائج وليس الإشراف اللصيق إبان العمل .

إن النظرية المعدلة تحرص على توفير قدر كاف من الدافعية في جميع المستويات التنظيمية لذا ترى أن السبيل إلى ذلك هو وجود قواعد أكثر فاعلية في إفران الدافع للعمل من ذلك مثلا : " ... أن يتم تنظيم العمل على أساس أن يجعل كل فرد عضوا في جماعة أو أكثر تتصف بالانسجام والتوافق ويتميز بدرجة عالية من فرص التفاعل" (4) . كذلك تعد وظيفة الاتصالات وتدفعها في كل الاتجاهات داخل التنظيم عنصرا مهما ذلك أن هذا التدفق يخلق نوع من اللامركزية في اتخاذ القرارات ، ذلك أن القرارات تتخذ في أفضل مكان داخل التنظيم بناء على الدراية والخبرة دون اعتبار للمستويات التنظيمية ، كما أوصى

(1) علي السلمي / مرجع سابق / ص 139. ص ص 140-141 .

(2) السيد محمد الحسيني / علم اجتماع التنظيم / مرجع سابق، ص 131

(3) علي السلمي / مرجع سابق / ص 139. ص ص 140-141 .

(4) علي السلمي / نفس المرجع / ص 139. ص ص 140-141.



"ليكرت" بضرورة أن يتسم جو العمل بنوع من التحفيز وهذا بتأكيد الدوافع الاجتماعية والنفسية وتشجيعها واعتبار الأفراد داخل التنظيم عنصرا مهما يتوقف عليه نجاح أو فشل التنظيم .

" فإن كانت العلاقات التعاونية ومؤيدة للفرد كان تأثيرها ايجابيا على السلوك والكفاءة وبالعكس إذا كانت العلاقة تنافسية أو إذا وصلت لمرحلة الصراع فان ذلك يقلل من فاعلية وكفاءة التنظيم "(1).

إن من بين السمات الأساسية للعمليات والقواعد في التنظيم وفق النظرية المعدلة : " ازدياد معدل الاشتراك في الإدارة وعملية التأثير ومن جانب أعضاء التنظيم على اختلاف مستوياتها "(2).

ولقد أخذ مفهوم " ذرع التوصيل " حيز أساسي عند "ليكرت" ومعناها أن : " غالبية القيادة والمديرين هم الذين يشكلون حلقة اتصال أو ارتباط بين الذين يعلنونهم والذين هم أسفلهم في التشكيل ، بعبارة أخرى القائد الذي يعمل كهمزة وصل أو " ذرع التوصيل " تبقى العاملين على دراية بما الإدارة العليا بسبيله وتبقى الإدارة العليا على دراية بما يدور بين العاملين "(3).

ويرى "ليكرت" أن مسألة السلطة تتوقف على مقدار النفوذ الذي يسمح به المرؤوسين بأن يمارسه المدير عليه " والمنطلق الذي يقدمه هو : إذا توفرت للعاملين فرصة المشاركة في تحديد الأهداف وتشكيلها فانه سيتزايد عنده الإحساس بأنهم جزء من القرارات التي تتخذ وسيصبحون أكثر التزاما بتحقيق أهداف المنظمة وسيتركون أنفسهم يتعرضون لمزيد من نفوذ المديرين "(4). وحسب "ليكرت" إذا أستطاع المدير أن يصنع لذاته نفوذا ومصداقية مع رؤسائه ويحصل على مساندتهم فيما يتخذه من قرارات تعزز أهداف موظفيه فسوف يكون من المنطقي الافتراض بأن هذا المدير سيحصل على المزيد من المساندة من جانب أعضاء التنظيم في المستويات السفلى.

و خلاصة القول أن "ليكرت" رفقة زملائه استطاعوا التوصل إلى إطار عام لنظرية التنظيم مفاده : هو أن المرؤوسين يحققون المطلوب منهم حين يشعرون بالأهمية و القيمة الشخصية أي حين يشعرون بالرضا و العكس صحيح حين لا يشعرون بالرضا، و هذا ما يرتبط مباشرة بموضوع دراستنا الذي يتمحور حول الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي .

(1) جاك دنكن / مرجع سابق / ص 234 -ص264.

(2) جاك دنكن / نفس المرجع / ص 234 -ص264.

(3) كامل محمد الغربي / المرجع السابق / ص 66 .

(4) كامل محمد الغربي / نفس المرجع / ص 66 .

## 5- نظرية التحرر:

إن نظرية التحرر التي جاء بها " جين ميسون " انطوت على وجهة نظر خاصة في تنظيم حيث أن هته النظرية ترى في جميع نظريات التنظيم السابقة بأنها مصدر بلاء الفرد العامل و شقاه بالمبادئ الجائرة التي أتت بها ، و قد كان "ميسون" صريحا للغاية في رأيه حيث أبرز بأن النظريات السابقة " هي أداة للقمع و الإحباط و الاضطهاد و القسوة و الحرمان و حجز الحرية كأسلوب لضبط و توجيه سلوك العاملين في قنوات و اتجاهات متعددة "(1) . ، فبحسب نظرية التحرر فالمنظمات الحديثة التي تعمل وفق مبدأ تقسيم العمل و التخصص الوظيفي و السلطة و تشريع القوانين و ترسم السياسات و الضوابط التي يلتزم بها العامل و يمتصها دون شعور أو مقاومة أو إدراك لأثرها السيكولوجية على ذاته ، هته المنظمات بمبادئها لا تخلق فجوة بين العامل و نتائج عمله فقط بل أنها تحرمه من التباهي و الاختيار بانجازاته ، ولكي يتحرر العامل من هاته المؤامرة الشنيعة و الاضطهاد و التحقير و الحرمان على حد تعبير ' جين ميسون ' " لابد من تحرير الإنسان من جميع التنظيمات البيروقراطية و اشتراكات المدن الكبيرة و العمل على بناء مجتمع يقوم على الإدارة الذاتية و الانضباط الفردي الذاتي و التطوعي " (2) .

إن المتمعن جيدا في أفكار و آراء "ميسون" يخلص إلى أنه يرفض و يدعو لرفع نظام الرقابة التنظيمية الذي ترفضه المنظمات على أعضائها لأنها تخلق جو من التوتر و عدم الرضا و القهر لديهم . لذا فميسون يدعو إلى استبدال متغيرات هته الرقابة التنظيمية بالإدارة الذاتية و الانضباط الفردي الذاتي لأنها الجسر الأمثل للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة على أكمل وجه و خلق الرضا الوظيفي لأعضائها مما ينعكس إيجابا على أدائهم .

و قد أخذت التنظيمات اليابانية بمبادئ و أفكار نظرية التحرر حيث حققت نجاحا معتبرا و ملحوظا . و خلاصة القول أن نظرية التحرر تركز على رفع قيود نظام الرقابة التنظيمية و ترك أفراد التنظيم يعملون بحرية ، لأن بحسب أفكار هذه النظرية القواعد البيروقراطية و الإشراف و المركزية تؤدي إلى عدم تمتع الأفراد بنتائج عملهم مما يجعلهم يحسون بالإحباط و حجز الحرية ، ومن ثم فسيبيل تخلص الفرد من هذا الشعور هو تركه يعمل لوحده و يراقب نفسه بذاته و كما نلاحظ فجوه هذه النظرية مرتبط بموضوع دراستنا الذي يتمحور حول الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي.

## 6- البدائل النظرية و دراسة الرقابة التنظيمية :

تتعدد البدائل السوسيوولوجية الحديثة التي تعالج الظواهر الاجتماعية من منظورات متباينة تعكس الرؤية التصورية و المقاربات المنهجية ، فأنصار الاتجاه الفينومولوجي ينطلقون من المفاهيم العادية التي يكونها الأفراد عما يحيط بهم ، وخبرتهم وعلاقتهم الجدلية بالبيئة التنظيمية أو الاجتماعية . ومدتهم فان هذا الاتجاه ، في تطورات المحدثثة ونقله إلى مجال التنظيم ، أصبح رواده يتناول العلاقات القصيرية التي تمثلها القواعد كآليات لضبط السلوك و التحكم في الأفراد . وهذا ما يؤكد أنصار التفاعلية الرمزية

(1) كامل محمد الغري / المرجع السابق / ص66 .

(2) كامل محمد الغري / نفس المرجع / ص66 .

عندما يطرحون قضايا العلاقات النازمة للفرد وبيئته ، للعامل ومحيطه ، ويعيرون أهمية خاصة لمسألة ما يسمونه " الرقابة التوازنية " .

وفضلا عما سبق ، يرى الأفراد أنصار الاتجاه الأثنوميتودولوجي أن الأنشطة التي يقوم بها الأفراد في بيئة تنظيمية محددة تعكس طبيعة مواقفهم وعلاقاتهم ، كما أن مواقف الحياة اليومية تكشف عن كثير معد الارتباطات ، الأمر الذي يتطلب وجود أطر نظامية تكمل على تشكيل السلوك وتوجيه الأفراد . وعلى هذا الأساس ، يبدو جليا أن البدائل السوسيولوجية العديدة تركز على طبيعة الحياة اليومية للعامل وما تفرزه من علاقات ومشكلات يتطلب تنظيمها وتوجيهها للتحقيق نوع من التوازن والاستقرار يضمن استمرارية عملية العمل<sup>(1)</sup> .

## 7 - مدخل التفكير الابتكاري الإبداعي : Immovative Thinking Approach Creative

يعرف التفكير الابتكاري الإبداعي بأنه: " طريقة جماعية تشجع التفكير الجماعي لإيجاد وخلق الأفكار " . وهذا يعني أن الهدف الأساسي للتفكير الابتكاري الإبداعي هو تشجيع عملية توليد الأفكار ، وتشير القيمة الأساسية للتفكير الابتكاري الإبداعي في الواقع إلى أنه يمكن أن يكون هناك أكثر من طريقة واحدة للنظر في المشكلة ودراستها بشكل جيد<sup>(2)</sup> .

فقد يكون ذلك من خلال التفكير الابتكاري الإبداعي ، أو الأفكار الفردية ، أو التفكير الذي يخلق أفكارا جديدة . أو الحصول على أفكار من الآخرين ، أو تحسين للأفكار الموجودة الموضوعه في الاعتبار .وبذلك فان أغلب الأفكار المقدمة من الفريق تنتج خلق موضه أو حل مناسب . وبذلك يشمل التفكير الابتكاري الإبداعي ما يلي : الحصول على أغلب الأفكار وبأقصر وقت ممكن .

- تخفيض الخجل والخوف من النقد ، والسماح باستعمال الفكر الجماعي .
- تغذية الفكر الايجابي ، وزيادة الاستخدام والمشاركة وتلمس تنوع الأفكار والمفاهيم .
- إصلاح الاتجاهات السلبية وإهمال الانتقاد وتقييم الأفكار .
- نتائج تحسين الحلول ، وتحقيق الأهداف .

يتضح لنا من النقاط السابقة أن طريقة التفكير الابتكاري الإبداعي تشجع تطوير البدائل الإبداعية في اتخاذ القرارات الجماعية . فهذه الطريقة هي أسلوب لتشجيع توليد الأفكار البديلة أكثر منها طريقة مختلفة في اتخاذ القرارات .

يتميز التفكير الابتكاري والإبداعي بطبيعة خاصة تميزه عن غيره من طرائف وأنواع التفكير الأخرى .ومن أهم المفاهيم و النقاط التي تميز الطبيعة الأساسية لهذا النوع من التفكير ما يلي :

- أ- إن التفكير الابتكاري الإبداعي يهتم بتغيير الأنماط .
- ب- إن التفكير الابتكاري الإبداعي اتجاه وطريقة لاستخدام المعلومات .

(1) أحمد زايد/ علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية والحديثة/ دار المعارف القاهرة/ 1980 / ص ص 31-45 .

(2) Barkley , Bruce T., and James H . Sayhor. Customer – Driuen Project Management : A new Parachigm in total Quality implementation ; Mc graw – Hill , Inc , Singapore.

- ج- يرتبط التفكير الابتكاري بالإبداعي بسلوك معالجة المعلومات في العقل .  
د- إعادة التقويم الدوري .  
هـ - منع حدوث واستقطاب أو انقسامات حادة .  
أما النقاط الأساسية التي تميز العقلية الابتكارية الإبداعية فهي :
- الإحساس بالتعجب والاستغراب وحب الاستطلاع ، والرغبة في التنمية والتطوير المستمر .
  - الإقبال على المستقبل بقوة ، وعدم الخوف من الأفكار الجديدة والمطورة.
  - القدرة على الاختبار و التأكد من الأفكار الجديدة . إضافة إلى المرونة في التعامل مع الأفكار الجديدة والمتطورة .

هناك العديد من التقنيات المتقدمة للتفكير الإبداعي تتمثل في تقنيتين متقدمتين أساسيتين هما :

### 1- **التقانة الجماعية الاسمية Nominal group Technique** : تقوم على تقانة اتخاذ

القرارات ومناقشة بناء أكثر للمشاكل وهي تسمح بتوفير الوقت لتوليد أفكار الفرد .  
وتسمح التقانة الجماعية الاسمية عندئذ للقائد بسمع آراء المجموعة عن الأفكار المتولدة وتتلخص الخطوات الأساسية لهذه التقانة بالتالي:

- تحضير المسألة واعطاء التعليمات Instructions ، وتوفير الوقت لتوليد الأفكار .
- جمع الأفكار بواسطة طريقة المباراة المستديرة ، والقيام بالعملية أو توضيح الأفكار ، والتركيز على توضيح المعنى وكذلك وضع الأولويات ومتابعة تطبيقها وتنفيذها .

### 2- **مخطط العلاقات ( الصلات ) Affinity Diagram** : يمثل مخطط العلاقات ( الصلات )

مولداً آخر للأفكار . وتتمثل الاختلافات بين الطريقتين في أن مخطط العلاقات يكتب كل فكرة مع بطاقة مفهومة ، ثم تقوم جميع الملاحظات ثم يرتب أعضاء الفريق البطاقات في مجموعات مشابهة إلى غاية الوصول إلى تفضيل الوحدات للعمل ، وهذه الخطوة هي نفسها في التقانة الجماعية الاسمية .

### 3- **خطوات عملية التفكير الابتكاري الإبداعي** : تتمثل فيما يلي :

أ - **توليد الأفكار Generate Ideas** : تمثل الأفكار الجديدة دم الحياة للتطوير والتنمية ، وهذا يعني أن التنمية الإدارية تحتاج غالباً لمزيد من الأفكار قبل أن تمارسها .

ب - **تقييم الأفكار Evaluate Ideas** : وفي هذه الخطوة يفحص الفريق قيمة كل فكرة ، وتتعرض هذه النقطة لانتقاد بناء . أو تحليل للأفكار المقدمة . ومن المهم جداً ، أن تقارن الأفكار للمجموعات البديلة .

ج - **استعمال الإجماع Using Consensus** : هناك عدد من الطرائق لتطوير الإجماع . ويعني الإجماع أن كل فرد في المجموعة يقبل ، ويؤيد القرار المتخذ ، ولا يعني أن يرغب كل فرد بالاختيار .

### 4- **طرائق التفكير الابتكاري الإبداعي** : هناك ثلاث طرائق هي :



أ- **طريقة المناقشة أو المباراة المستديرة Round – Robin Method** : يساعد كل عضو في المجموعة بالفكرة التي تتعلق بغرض المناقشة . ومن مزايا هذه الطريقة ما يلي : صعوبة سيطرة شخص واحد على المناقشة ، وأما مساوئها : أن الفرد يشعر بالإحباط Frustration وهو ينتظر دوره .

ب- **طريقة العجلة أو الحرية المطلقة Free Wheeling Method** : يطرح كل عضو في الفريق أفكار بحرية وتسجل كل فكرة على خارطة أو لوحة . وتستمر العملية حتى لا يبقى أي شيء آخر يمكن إضافته .

ج- **طريقة الانسياب والانزلاق Slip Method** : وهنا يكتب كل عضو في الفريق جميع أفكاره عن المسألة المحددة أو المشكلة المعروضة . وتتمثل مزايا هذه الطريقة في أن جميع الأفكار وجميع المساعدات المقدمة تكون مجهولة وغير مسماة . أما مساوئها : فهي فقدان جزء من الإبداع بسبب عدم القدرة لأعضاء الفريق على التفاعل مع أفكار الآخرين .

### 5- مبادئ التفكير الابتكاري الإبداعي ذات العلاقة بالتنمية الإدارية :

هناك برامج متعددة لتنمية الابتكار والإبداع ، تعتمد على مجموعة من المبادئ التي تستمد من مصادر متعددة . ومن أهم المبادئ ذات العلاقة بتنمية التفكير الابتكاري الإبداعي ما يلي :

مبدأ التعلم والتعليم ، مبدأ تنظيم اختيار الأفكار واحترام الجديد ، ومبدأ الخوف من التفكير السكوني والحدود الجاهزة ، مبدأ إيجاد مناخ ملائم للتفكير الابتكاري الإبداعي ، مبدأ تقدير الأفكار الإبداعية وتجنب الضغوط المتبادلة ، مبدأ تجنب الخوف من الإبداعات العظيمة .

**طرائق تنمية الابتكار والإبداع في المنظمات** : وتستعمل هذه الطرائق في التنمية الإدارية في المجالات التالية :

أ- **التعليم والثقافة Education** : تستخدم طرائق تنمية الابتكار والإبداع في التعليم بهدف تشجيع وتحفيز الطلاب على ابتكاراتهم وإبداعاتهم الأساسية الخاصة بمراحل تعليمهم وتنميتهم .

ب- **العلوم Sciences** : وذلك بهدف توكيد وضمان وإثبات فرضيات البحوث وخاصة البحوث التي تقوم بها مؤسسات ومنظمات ومعاهد التنمية الإدارية .

ج- **الإدارة العامة Public Administration** : وذلك بهدف تطوير وتنمية خدمات أكثر كفاءة .

د- **الوكالات الحكومية Gouvernement Agences** : وذلك بهدف تحديد الخيارات الاستراتيجية للتنمية .

## 8 - مدخل التمييز ( القياس إلى أفضل نمط ) Benchmarking Approach :

ما هو التمييز ( القياس إلى أفضل نمط ) ؟ يعرف التمييز على أنه : " عملية مستمرة لقياس السلع والخدمات والممارسات مقابل المنافسين الأشداء أو تلك المنظمات التي هي بمثابة قواعد الصناعة " (1). وعلى هذا فإن التمييز هو البحث عن الممارسات الصناعية الأفضل التي تقود إلى الأداء المتميز Superior Performance : وينظر إلى التمييز أيضا على أنه مقارنة أداء الجودة في قطاع ما أو منظمة ما بالنمط الأفضل الذي يستخدمه قطاع مع أي منظمة ما .

- **خصائص التمييز وعلاقتها بالتنمية الإدارية** : يقوم التمييز على فلسفة أساسية مفادها تحقيق التحسين المستمر ضمن إطار الاهتمام بأصحاب المصالح والمهتمين . لذلك فإنه يهدف لتحديد أحسن مستوى للأداء وذلك من أجل : تدعيم التوجه نحو التحسين المستمر في أداء المنظمة واختيار أولويات التحسين بالإضافة إلى رفع مستوى الأداء لمقابلة توقعات الزبائن والعملاء .

أما علاقة التنمية الإدارية بالتمييز فتكمن في النقاط التالية : التوجهات الإستراتيجية ، العمليات والأنشطة ، الأدوار والاختصاصات ، والهياكل والتنظيمات .

وهذه العلاقة يجب أن تركز على ملامح مميزة هي :

- أهداف واضحة وأن تركز على النماذج الخارجية وترتكز على المعلوماتية ، كما يجب أن تكون النتائج قابلة للقياس .

**أنواع التمييز** : يقسم التمييز إلى الأنواع التالية :

أ/ **التمييز الداخلي Internal Benchmarking** : أي مقارنة موقع بموقع وقسم بقسم ومدينة بمدينة ضمن أنحاء وأرجاء المنظمة .

ب/ **تمييز المنافسين Compétitor's Benchmarting** : مقارنة أداء المنظمة بأداء المنافسين المباشرين .

ج - **التمييز الوظيفي Functional Benchmarking** : مقارنة أداء المنظمة ليس فقط بالنسبة للمنافسين ولكن بالنسبة لأفضل المنظمات العاملة في نفس المجال أو التي تتجز نفس النشاطات .

د - **التمييز العام Generit Benchmarking** : مقارنة المنظمة مع الأفضل في جميع المجموعات الصناعية .

- **خطوات التمييز الناجح** :

- **التخطيط** : وتتمثل نشاطاته في تحديد السلعة أو العملية ، تحديد المنظمات المقارنة .وتحديد الحاجة للبيانات .

- **التحليل** : جمع البيانات ، مشروع الأداء المستقبلي ، وحساب فجوة الأداء .

(1) Kalarit , William J . : Creating Quality : Concepts , Systemes , and tools , Ne Graw – Hill , Inc , Singapore , 1995 ,p 15

- **التكامل** : إيصال النتائج ، تحديد الأهداف الوظيفية ، وتطوير خطط العمل .
- **العمل** : وتتمثل فيما يلي : تطبيق خطط العمل ، متابعة التقدم ، إعادة معايرة نقاط التمييز والحصول على موقع القيادة.

## 9- مدخل إعادة الهندسة : Reengineering Approach

تعرف إعادة الهندسة على أنها : " إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية من أجل تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة ، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة كعامل تمكين أساسي يسمح للمنظمات بإعادة هندسة نظم أعمالها" (1) .

لقد نشأت إعادة الهندسة أو إعادة تصميم عملية العمل Business Process Redesign في أوائل التسعينات كمساعدة وأداة رئيسية جديدة للفكر الإداري . ويرتكز هذا المدخل على مفهوم العملية التي تعني مجموعة من الإجراءات والأنشطة المتكاملة التي ينتج عنها شيء ، ما له قيمة للزبون في النهاية وهذا يعني أن إعادة الهندسة تقوم على العناصر التالية : إعادة التفكير في الأساسيات ، إعادة التصميم الجذري و تحقيق تحسينات متميزة . بالإضافة إلى أنها تتسم بالخصائص الأربع التالية :

- أ- التوجه نحو دراسة العمليات وليس الجزئيات الفرعية . ب- الطموح والثورة على القديم .
- ج- كسر القواعد وتحطيم التقاليد الموروثة . د- الاستخدام الابتكاري لتكنولوجيا المعلومات .

كما حدد ماهر Maher مبادئ إعادة الهندسة في :

- التنظيم على أساس النتائج وليس المهام ومعرفة أولئك الذين يستعملون مخرجات العملية .
- تصنيف عمل تشغيل المعلومات إلى الأعمال الحقيقية ، وربط النشاطات المتزامنة بدلا من تكامل المهام .
- إذا كانت الموارد المبددة مركزية يجب التعامل معها جغرافيا ، بالإضافة إلى وضع نقطة القرار حيث ينجز العمل وتبنى الرقابة في العملية وأخيرا الحصول على المعلومات من المصدر المناسب .

إن تطبيق مبادئ إعادة الهندسة كما قال Maher يقود إلى التغييرات التنظيمية التالية :

- تغيير وحدات العمل من الأقسام الوظيفية إلى فرق أخرى للعمل به .
- تغيير الأعمال من المهام البسيطة إلى الأعمال ذات الأبعاد المتعددة .
- تغيير ادوار الأفراد من المراقبة المدعمة . وتغييرات إعداد العمل من التدريب إلى الثقافة .
- تركيز مقاييس الأداء وتغييرات التفويض من النشاط إلى النتائج ، وتغيير معيار التقدم من الأداء إلى القدرة .

(1) د. ليل سبنسر / هندرة الموارد البشرية / تحقيق نتائج خارقة في جودة العمل وتخفيف التكاليف/ بدون سنة نشر.

- تغيرات القيم من القيم الوقائية إلى القيم الإنتاجية وتغير المدراء من المشرفين على المدربين والهيكل التنظيمية تغيرت من الهياكل الهرمية إلى المستوية.
- مفاهيم إعادة الهندسة وارتباطها بالتممية الإدارية : من هذه المفاهيم ما يلي :
- إعادة التفكير في العمل ، واشتراك شبكات الحاسب الآلي في قواعد المعلومات المركزية .
- معالجة المعلومات في موقع مستخدميها ، بالإضافة إلى جعل الزبائن والعملاء والموردين جزءا من نظام المعلومات الإلكتروني .
- الخدمة الذاتية ، وتمكين المستفيد من الخدمة والحصول عليها بنفسه وتقديم الرعاية الصحية .
- الاحتفاظ بعدد مناسب منا الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين الأقل تكلفة و العلى كفاءة.
- إقامة فرق تنمية وتطوير ذات تخصصات شاملة والاستغناء قدر الإمكان عن العمل الورقي ، والقيود الرقابية وكذلك المكاتب .
- الاستخدام الفعال لشبكة الاتصالات بدلا من السفر والتنقل ، بالإضافة إلى الإجراءات المترامنة لتلبية طلبات الزبائن .
- تفويض صلاحية رقابة الجودة quality control وقرارات الموافقة إلى الفرد المسؤول عن إنجاز العمل .
- وضع آلية لكشف ومراقبة الحالات الاستثنائية في نظام المعلومات .

### تقييم المدرسة الحديثة :

تعد أفكار ومبادئ المدرسة الحديثة في دراسة التنظيم ، طريقة منظمة لتوسيع وإثراء فهمنا لموضوع الرقابة التنظيمية ، خاصة وأنها تشكل نسقا فكريا جديدا ، يركز على السلوك الإنساني في التنظيمات .

فمن خلال عرضنا وتحليلنا لأهم النظريات التي تنطوي وتندرج تحت مظلة هذه المدرسة الحديثة ، أركنا جيدا أنها قد أولت الاهتمام بالعنصر البشري بتكوينه الذاتي والاجتماعي وليس اعتباره كآلة مثل ما رآه الكلاسيكيون كما أبرزت النظريات الحديثة دور المجتمع والبيئة والتنظيمات غير الرسمية ، متغيرات أساسية هامة في خلق وبلورة وضبط السلوك التنظيمي حيث أن بحسب هذه النظريات لا يتحقق الرضا الوظيفي لأعضاء التنظيم عن طريق الطابع الرسمي والقانوني الذي ترسمه وتصدره إدارة التنظيم فقط ذلك أن الرقابة التنظيمية حتى تكون ناجحة ومحقة لأهداف التنظيم لابد أن تكون متغيراتها ملائمة ومناسبة لسلوكيات المرؤوسين داخل التنظيم وهذا ما عكفت على إبرازه هذه النظريات الحديثة .

فنظرية النسق التعاوني قد أظهرت أن التنظيم عبارة عن نظام تعاوني حيث اهتمت بدراسة الأفراد وحوافزهم و دافعتهم للعمل والعمل على تلبية حاجياتهم المتنوعة لأنها من عوامل خلق الرضا الوظيفي للمرؤوسين . بينما نجد أن البنائية الوظيفية قد أبرزت الانعكاسات السلبية ليبروقراطية ماكس فيبر على سلوك أعضاء التنظيم ، حيث جاءت بالبدائل مثل تفويض السلطة وضرورة وضوح ومرونة القواعد البيروقراطية وإبراز دور سلطة التنظيمات غير الرسمية كسلطة موازية لرقابة سلطة البناء الرسمي ، كما ألحت على ضرورة دراسة السلوك التنظيمي في إطار البيئة الاجتماعية .



ومن المهم في الأخير الإشارة إلى أن كل نظرية من هذه النظريات وإن أجمعت على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري بتكوينه الذاتي والاجتماعي وأن التنظيم عبارة عن نسق مفتوح يتأثر بالمجتمع والبيئة كمتغيرات لها نصيبها في خلق الرضا الوظيفي والانضباط الفردي فإن كل نظرية من هذه النظريات الحديثة قد توصلت لمبادئها ونتائجها من خلال منطلقات وأطر مرجعية مختلفة . ذلك أنها اتبعت أساليب معينة ، لذلك فإنها لم تتجوا من النقد على غرار سابقتها وأهم ما يعاب على هذه المدرسة الحديثة في التنظيم هو تركيزها على العنصر البشري بدوافعه الذاتية والموضوعية على حساب سلطة البناء الرسمي فإذا خصصنا أهم الإنتقادات الموجهة لكل نظرية من هذه النظريات نلاحظ ما يلي :

ركزت نظرية النسق التعاوني على أن التنظيم حتى يبلغ أهدافه لابد من التوازن بين الإسهامات التي يقدمها الأفراد له والمكافأة التي يقدمها أيضا . لهذا فقد أولت الاهتمام البالغ للفرد العامل بتكوينه الذاتي والاجتماعي متناسي أن للمتغيرات الرقابة التنظيمية أو سلطة البناء الرسمي للتنظيم دورا فعال في بلوغ الأهداف وضبط سلوك الفرد العامل .

إن نظرة نظرية النسق الإجتماعي إلى التنظيم كنسق اجتماعي أدت بعلماء هذه النظرية إلى الإتحاد لتناول عوامل التكامل والانسجام .

كما أن النظرية " البدائل الحديثة " صورت ورأت بأن سلوكات الفاعل تحددها المعايير والقواعد الاجتماعية التي وضعها الأسلاف لأجدادهم أي بصفة أدق فإن نظرية " شوتز " غيببت سلوك الفرد في الحاضر وركزت على عجز فعل الفاعل في معرفة كيف يفكر الآخر قبل عملية التخلخل الذاتي . و تأتي كذلك الانتقادات الموجهة مدخل التميز والمداخل الأخرى من حيث فكرة تقليد الآخرين ، وكيف يمكن للمنظمة أن تكون متميزة إذا قامت بالابتكارات وعمدت إلى تقليد المنافسين وكيف يمكن لها أن تبقى إذا تجاوزت خسائرها حدود البيئة الخارجية :

إن التمييز ليس هو الدواء الشافي، وليس هو الإستراتيجية المستهدفة في فلسفة الأعمال انه أداة للتحسين. ولكي يكون معا ، يجب أن يستعمل بشكل مناسب . وقد لا يكون مغيرا جدا إذا استعمل بالنسبة للعمليات التي لا تعرض تقدم فرصة جيدة للمنظمة. أو قد يفشل إذا شعر المديرون أنهم مهتدين، أو أنهم لا يقبلون النتائج التي تم الحصول عليها. وذلك على اعتبار أن ما حدث كفن في الماضي لا يمكن أن يكون اليوم كذلك، بعض العمليات يمكن أن تتميز بشكل متكرر.

إن التمييز ليس إحلالا للابتكار Innovation علاوة على ذلك فهو مصدر للأفكار من خارج المنظمة، ونجاح الأعمال يعتمد على وضع وتحقيق الأهداف والغايات، ويقوي التمييز ويدعم المنظمة لوضع الأهداف والغايات المقامة على أساس الحقائق الخارجية.

## الفصل الثالث

البعد الامبريقي لدراسة الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي

تمهيد :

أولا : دراسة البيروقراطية

1- دراسة تفويض السلطة

2- دراسة ظاهرة البيروقراطية

3- دراسة التعاون و الاستشارة

4- دراسة الجوانب السلوكية

5- دراسة العناصر الترشيدية و البيروقراطية

ثانيا : دراسة البناء التنظيمي

1- مساهمة مدرسة العلاقات الإنسانية

2- دراسة متغيرات البناء التنظيمي

3- دراسة مجتمع المصنع

4- دراسة عملية العمل

5- الضبط والاتصال

## تمهيد :

إن الباحث الاجتماعي سواء في شقيه النظري أو الميداني يتأثر بعدة عوامل منها ما يتعلق بالإجراءات المنهجية ومنها ما يعود إلى طبيعة الموضوع والمنهج المستخدم ، ومنها ما يرتبط بطبيعة المشكلة . إلى جانب قيمة الدراسات السابقة ومدى علاقتها بالموضوع وحسن توظيفها خلال مراحل إعداد وتنفيذ البحث من هنا يظهر جليا ما للدراسات السابقة من دور هام في انجاز البحوث العلمية . لأن البحث العلمي تراكمي . وهذا يعني أن الباحث مطالب بأن يبدأ بحثه من حيث انتهى باحثون آخرون ، بعبارة أخرى لابد من الإطلاع على ما كتبه غيره . لأن الدراسات التي سبق إجرائها تعتبر أرضية صلبة في تأسيس البحث الجاري من حيث :

- التعرف على حدود المعرفة التي توصل إليها البحث العلمي .
- تدعيم البحث الحالي بالمقارنة تارة وبتأكيد النتائج أو دحضها تارة أخرى.
- التعرف على الفروض ورسم الحدود الموجودة بين الدراسات والبحث القائم لا سيما وأن الظروف المجتمعة في تغيير دائم وأحيانا سريعا ولذلك على الباحث أن يتساءل . أين يقع بحثه من البحوث التي أجريت حول الموضوع ؟ وما حدود مساهمة هذا البحث مقارنة مع البحوث الأخرى في حل مشكلة مجال الدراسة ؟ .

و في دراستنا الراهنة سنتعرض إلى مجموعة من الدراسات الميدانية التي عالجت موضوع الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي وهي مقسمة إلى: دراسة القواعد البيروقراطية( دراسة تفويض السلطة، ظاهرة البيروقراطية، التعاون والاستشارة، دراسة الجوانب السلوكية، دراسة العناصر الترشيدية والبيروقراطية). وكذلك دراسات البناء التنظيمي ( مساهمة مدرسة العلاقات الانسانية، دراسة متغيرات البناء التنظيمي،دراسة مجتمع المصنع،دراسة عملية العمل،دراسة الضبط والاتصال) .

## أولاً : دراسات البيروقراطية .

### 1- دراسة تفويض السلطة

قام سلزنيك بإجراء بحوث عن السلطة في منظمة تسمى فالي ( TVA ) ، وهي مؤسسة عامة ، أنشأتها الدولة الفيدرالية ، في ماي 1933 في إطار صفقة جديدة ، اهتمت بتهيئة المقاطعة التي أوجدت فيها ، وتنظيم شبكة توزيع الكهرباء ، ومراقبة البيع الذي يهتم بتصريف منتجات الوادي ، زيادة على تكوين الفلاحين وتدريبهم على تقنيات حديثة العمل الفلاحي ، وذلك قصد أحداث تنمية اجتماعية واقتصادية في الوادي الفلاحي ، بيد أن عمل هذه الهيئة صاحبه مجموعة من الظروف الخاصة التي كانت تعرفها المنطقة . ذلك أن سكانها كانوا يستخدمون الموارد المتجمعة لها في تصريف عملياتها التجارية متحررين في ذلك من رقابة مكتب الحسابات العام، زيادة على إعفائهم من الخضوع للقوانين الفيدرالية الخاصة بالخدمة المدنية.

إن هاته العقبات ، وقفت كحاجز أمام الهيئة الحكومية ( TVA ) لتحقيق الإصلاحات المسطرة ، لهذا كله ، رأت الدولة بأنه للوصول إلى الأهداف المنشودة لابد من الاستغلال عن المصالح الخاصة لأعضاء التنظيم والسلطات المحلية التي توجه سكان الوادي .

هذا التصور ، اعتبره سلزنيك من النقائص التي ارتبطت بإنشاء الهيئة الحكومية ، ذلك أنه ليس بالإمكان تطبيق ومباشرة الإصلاحات دون العودة إلى المعنيين بالإصلاحات ذاتها ، لأن عدم الرجوع إليهم قد يخلق موجة من السخط والتذمر وعدم الرضا ، وقد يفرز عواقب وخيمة . لهذا كله ، فقد تم الاعتماد على مؤسسات محلية فوضت لها بعض السلطات والصلاحيات قصد تبديل وتغيير آراء وسلوكيات سكان الوادي ، بما يساهم في مساعدة الهيئة الحكومية على تنفيذ ومباشرة الإصلاحات .

إن تحليل سلزنيك لعمل سلطة " تنسى فالي " صحح مجموعة من الافتراضات والآراء حول دور التنظيمات غير الرسمية في التنظيمات البيروقراطية ، والتي أوضحت انطلاقاً مما توصلت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية أي عمل كل تنظيم غير رسمي ينشئ من خلال مزاوله أعضائه لأعمالهم في بناءات غير رسمية ، يتم عبرها تغيير الأهداف بتحريفها أو استبدالها ، وبهذا تشكل جهة مقاومة مؤثرة على أداء التنظيم بشكل عام . إن هاته النتائج دعمها سلزنيك ، فقد توصل إلى أن : " إعطاء نصيب من السلطة للجماعات أو الأشخاص أين يهددون في المقابل تعاونهم في المجالات الأخرى ... تخلق مشاكل أخرى لا توجد لها استجابة شرعية رسمية"<sup>(1)</sup>.

هذه التغييرات في الأهداف لا تنشأ عن عملية داخلية فقط ، بل هي نتيجة تواطؤ بين أعضاء التنظيم ومجموعات الضغط الخارجية التي تعمل فيها الهيئة الحكومية . وضمن هذا الإطار ، تساءل سلزنيك عن الطريقة أو الوسيلة التي أوجدت بها هذه البناءات غير الرسمية ، حيث توصل إلى أن ميكانيزمات تفويض السلطة في هاته المنظمة ، هي الكفاءات المتنوعة التي تضمها والتي أسهمت في خلق جماعات متفرقة

<sup>(1)</sup> عبد الهادي الجوهري / مرجع سابق ص 136.

كل واحدة منها تختص في أداء عمل معين ، وتتمتع بصلاحيات خاصة حتى أصبحت تمارس ضغط على التنظيم الذي لم يصبح بإمكانه الوصول للأهداف دون مراعاة لمصالحها وأهدافها . هذه الظاهرة أخذت في الاتساع عندما بحثت سلطة وادي تنسي ( TVA ) عن بناء شراكة مع مؤسسات محلية ، قصد انجاز بعض المشاريع ، مثل مشروع الفلاحة ، الذي احتوى على تطبيق برنامج إعلام وتكوين مجموع فلاحي الوادي ، وفق تقنيات حديثة للتشغيل ، بيد أن توجيهات هاته السياسة الفلاحية لم تسر كما كان متوقعا لها ، وهذا بسبب بروز جماعات معارضة لهذه السياسة في التنظيمات التي تشترك في تطبيقها ، وحتى في الهيئة الحكومية ذاتها حيث كان لأعضائها وجهة نظر لا تطابق تماما السياسة الفلاحية المراد تطبيقها في الوادي . إن هذا الموقف كشف عن عدم التحكم الجيد لسلطة وادي تنسي ( TVA ) في شبكة العلاقات المحلية، الأمر الذي أفرز بعض النتائج غير المتوقعة.

وبهذا توصل سلزنيك إلى : " أن التنظيم لا يتطور لوحده بانجاز متطلبات داخلية ، والتي لا تستطيع بناء عليه عمل اقتصاد تحكم للعلاقات المحفوظة مع محيطها" (1) . وهذا ما أوضحته جليا بيئة العلاقات المتساندة بين رجال السياسة وأعوان الإدارات المحلية لوادي تنسي ( TVA ) ، وأعضاء التنظيم الفلاحي ، والتي شكلت سلطة ضغط فعالة في سبيل تطبيق تصوراتهم في الإصلاحات ، ذلك أن ضغوطاتهم مكنتهم من تحويل أراضي كانت مخصصة من قبل لتهيئات للترقية إلى أراضي فلاحية فحوت بذلك بعض الأهداف التي سطرتها الهيئة الحكومية .

إن الدراسة الإمبريقية لفليب سلزنيك توصلت بصفة عامة إلى أن أي تنظيم يتجه أفراداه إلى مقاومة أفعاله التي لا تخدم أغراضهم ، والأهداف التي لا تراعي مصالحهم ، سيجد صعوبة في تحقيق أهدافه ، لهذا يؤكد سلزنيك بأن أهم المهام التي تواجه الإدارة داخل التنظيم ، هي أبعاد الخطر والصراع والتنافس والاختلافات بين أعضاء التنظيم . وتحديد الوحدة النظامية والتجسيد النظامي للهدف والدفاع عن التكامل النظامي داخل التنظيم والتحكم في الصراع الداخلي وكلها كما هو واضح تعمل على تدعيم مصالح التنظيم بغض النظر عن مصالح العمال .

## 2- دراسة ظاهرة البيروقراطية :

قام عالم الاجتماع الفرنسي " ميشال كروزية " ، بإجراء دراسة إمبريقية حاول من خلالها إبراز ملامح التنظيم البيروقراطي ، كما يبدو في الواقع بعيدا عن الإطار النظري ، حيث اعتمدت هاته الدراسة على مجموعة بيانات واقعية وميدانية جمعها الباحث عن مشروعين من مشروعات التنظيمات العامة في فرنسا ، " وقد تمكن كروزية بتجميع البيانات عن طبيعة العمل في هذين المشروعين وتركيب القوى العاملة في كل منهما وموقف الإنتاجية ، والحالة المعنوية للعاملين فيهما من أن يخرج بصورة عامة لطبيعة البيروقراطية وآثارها" (2) .

(1) Claudette Lafaye / Sociologie des organisation / Nathan Université paris 1997 p 2 5

(2) علي السلمي / مرجع سابق / ص 49.

إضافة إلى ذلك فهو يحاول ربط مشكلة البيروقراطية بالاطار الثقافي والحضاري للمجتمع ،  
وضمن هذا السياق فأهم خصائص التنظيم البيروقراطي عند " كروزيه " هي كما يلي :  
تدرج السلطة ومستويات الإشراف ، أي تركز القرارات في المستويات العليا من الإشراف حيث توجد  
الكفاءة والخبرة .

تقسيم الوظائف على أساس التخصص، وتوزيعها على الأفراد في شكل واجبات رسمية.  
انعدام الناحية الشخصية في علاقة الموظف لعمله وبالجماهير التي يخدمها أي موضوعية علاقات العمل .  
نظام رسمي يقدر ويحدد طبيعة الإجراءات وطرق اتخاذ القرارات المختلفة .

إن الباحث هاجم النموذج المثالي لبيروقراطية " فيبر " على أساس أنه لا يمكن تجسيده في الواقع ،  
ذلك أن هناك آثار كبيرة غير متوقعة تنتج عنه ، وهذا مادفع بالباحث إلى دراسة التنظيم البيروقراطي  
على أنه ظاهرة روتينية وتعقد في الإجراءات والجمود في التنظيم حيث يقول بخصوص هذا الأمر :  
" لاشك أن هذا هو المفهوم الشائع لكلمة البيروقراطية ، حيث ترتبط في الأذهان بصورة الموظف  
البيروقراطي الذي لا يملك سوى تطبيق القواعد الجامدة بحذافيرها ، ولا يملك أو يحاول التصرف وفقا  
لمقتضيات كل حالة"

إن هاته الدراسة الميدانية للبيروقراطية على أساس أنها ظاهرة روتينية ، هي ما يهمننا في موضوع  
الرقابة التنظيمية ، والرضا الوظيفي ، فما هي أهم مظاهر الروتين التي أوضحها وتوصل إليها الباحث من  
خلال دراسته ؟ .

إن الروتين والجمود والتعقد في النظم البيروقراطية سماها كروزيه بالحلقة الجهنمية ومن مظاهرها  
مايلي :

العاملين في التنظيم البيروقراطي يبدون إجلالا وتقديسا للإجراءات والقواعد ، الأمر الذي يصعب عليهم  
التكيف والتأقلم مع المشاكل المطلوب حلها .

جمود السلوك البيروقراطي، وصعوبة التأقلم، يزيد الحاجة للرقابة والقواعد، وهذا بدوره يزيد من الجمود  
والمشاكل، وبالتالي البيروقراطية غير المرغوب فيها تزيد من الروتين والملل والجمود.

مركزية اتخاذ القرارات تؤدي للجمود وتضعف وتضييق من فرص المبادرة وفرص التصرف أمام العاملين  
والمشاركة مما ينجز عنه الشكوى والتذمر من صعوبة الإجراءات وتعقدها .

موضوعية علاقات العمل تفرز انعزال فئات العاملين المختلفة مما يبعد الطريق لبروز ونشأة  
الجماعات غير الرسمية.

إن القواعد والقوانين التي تضع وتحدد بالتفصيل وظائف المرؤوسين دون مراعاة الجانب الإنساني ،  
تضعف الحافز وتتنقص من دافعية وإقبال المرؤوسين على العمل والإبداع . ويضرب لنا الباحث هنا مثال  
واقعي هنا الترقية على أساس الأقدمية التي تبعد انجاز وجهد العامل وكفاءته ، الأمر الذي ينقص  
ويضعف من دافعيته نحو العمل.

عندما استفسر الباحث عن مصدر الروتين في التنظيم البيروقراطي وهل هو نابع وصادر عن الصفات الشخصية للموظف ، تبين له ميدانيا أن مصدر الروتين الفرد في حد ذاته هو جماعة العمل وجو العمل وتأثيره على الفرد ، ذلك أن الموظف الجديد في التنظيم البيروقراطي يواجه عادات و تقاليد اتفقت عليها الجماعة من قبل ، وأمام هذا الموقف الجديد يكون للموظف أحد الحلين لا غير >> إما أن ينظم للجماعة و تقاليدها و العرف المعمول به حتى تتقبله الجماعة كعضو ، وإما أن يقاوم هذا التقليد و يرفض كل شيء و بالتالي يواجه غضب الجماعة و رفضها له كعضو بها و هذا ما لا يستطيع الكثير من الأفراد تحمله و بالتالي لا يواجه غضب الجماعة ، وما عليه غلا الخضوع للجماعة و قبوله لكل تقاليدها و بالتالي تضم قائمة الروتين اسما جديدا >> (1) .

و على هذا الأساس يبدو جليا من خلال الدراسة الميدانية التي أجراها كروزيه ، أنه قد توصل على نتيجة هامة مفادها أن التطبيق الحرفي كمتغيرات الرقابة البيروقراطية التي نادى بها 'فيبر' ينجر عنه تدهور الروح المعنوية للمرؤوسين و نقص أواصر الصداقة و بروز الملل و الضجر مما يفضي إلى حالة عدم الرضا الوظيفي الأمر الذي يترتب عنه انخفاض في إنتاجية العاملين و إنتاج التنظيم عامة .

### 3- دراسة التعاون و الاستشارة:

أجرى 'بلاو' دراسة امبريقية سنتي 1948-1949 في هيئتين حكوميتين بالولايات المتحدة الأمريكية و هما هيئة عمالة الدولة ، و هيئة تدعيم و أعمال القانون المركزي الفدرالي ، وقد قام الباحث بإجراء تحريات دقيقة ذات طابع اثنوغرافي اشتملت على ملاحظات مفصلة للأنشطة التي تنجز بداخل هاته الهيئات و كذلك على مقابلات أجراها مع كل من عمال الوحدات التي أجريت عليها لأبحاث معمقة و الدافع من وراء قيام الباحث بهاته الدراسة الميدانية هو اهتمامه بالترشيد و الكفاءة في التنظيمات ذلك أنه له رؤية خاصة حول >> دراسة 'فيبر' عن البيروقراطية ... هي أنها تتضمن فكرة و همية مؤداها أن الترشيد التنظيمي يأتي فقط من أعلى التنظيم البيروقراطي ، كما يتضمن نموذج 'فيبر' المثالي فكرة ضمنية مؤداها أن عضو التنظيم البيروقراطي يتصرف بشكل رشيد فقط إذا كانت مهمته أو وظيفته محددة و مرسومة له بوضوح بحيث تحرمه من حرية التصرف و المبادأة الشخصية >> (2).

لهذا كله حاول بيتر بلاو إيجاد و ابتكار استراتيجيات داخل التنظيم تعمل على تحقيق كفاءة أكبر و تتفوق على البناء ذي النمط الأحادي لفيبر .

فخلال هاته الدراسة الميدانية >> تساءل بلاو على وجه الخصوص عن الكيفيات التي تطبق بها القوانين في العلاقات بين العمال فيما بينهم و بين هؤلاء الأشخاص الذين يستقبلونهم و يقومون بمراقبتهم >><sup>1</sup> حيث يرفض اعتبار السلوكيات غير الرسمية كانهزافات بسيطة عن القوانين الرسمية

(1) علي السلمي / مرجع سابق ص 52.

(2) سعد عيد مرسي بدر / الإيديولوجية و نظرية التنظيم / دار المعرفة الجامعية - الإسكندرية 1990 ص 114.

<sup>1</sup> Claudette lafay / opcit/p 26

بشأنه في ذلك شأن ' سلزنيك ' على حد قوله أن اللجوء إلى العلاقات بين الأشخاص و المعايير غير الرسمية و عدم تطبيق القوانين المسنة تعد نماذج سلوكيات منطقية تساهم في تطوير التنظيم البيروقراطي ، وفي الواقع فإنه يرفض اعتبار البيروقراطيات أنظمة متصلبة و يفترض أنها في طياتها بذور تطورها الذاتي .

و من أهم النتائج التي توصل إليه الباحث :

- وجود تكيفات محلية تم القيام بها في هيئة عمالة الدولة لتحقيق التوائم و التكيف مع القوانين المحددة و الإجراءات المتبعة للحصول على الوظائف ذلك أن عملية تقييم موظفي الهيئة يتم على أساس مقارنة بواسطة السجلات الإحصائية بغرض زيادة المنافسة بين الموظفين و بالتالي ارتفاع كفاءة العمل .

لكن 'بلاو' وجد أنه في حالة تجاهل الموظفين لأساليب التسجيل الإحصائي و ابرزوا نوعا من التعاون تكون الإنتاجية أعلى من إنتاجية الذين تمسكوا بالنسق المحدد التقييم ، من هذا كله نستنتج و نرى بأن المنافسة التي كانت من المفترض أنها ترفع الكفاءة كانت أقل فعالية مقارنة بروح التعاون التي كانت تبرز أحيانا .

أما في الهيئة الفيدرالية فقد وجد الباحث بأن عدم الالتزام بالقواعد و الامتثال لها بشكل متعمد في بعض الأحيان يعتبر وظيفيا بالنسبة للتنظيم و لتحقيق أهدافه و لا يعد معوقا وظيفيا مثل ما تصور 'ماركس فيبر' .

كما أبرزت دراسة بلا و بأنه بالإمكان إدخال بعض التعديلات على بيروقراطية 'فيبر' كما أوضحت بأن المعوقات الوظيفية مثل الروح المعنوية المنحطة للموظف و المستويات المتدنية للإنتاجية ربما يرتبطان و يتلازمان ، ذلك أن الباحث أشار بأن الأشكال و البناءات التنظيمية البديلة ربما ستكون أكثر كفاءة و فعالية و الشرط الأساسي لذلك هو ضرورة أن يكون الضبط في التنظيمات المركزية مرتبط بموقف أقل تسلطا ، حينها سوف تنهياً الظروف و الأجواء المناسبة لعضو التنظيم لكي يؤدي دورا فعالا و يساهم في حل المشكلات و صنع القرارات و المبادأة و الإبداع و حرية التعرف بحكمة و تعقل دون الحاجة إلى إتباع الإجراءات و القواعد التي قد لا ترتبط بكل الظروف المحتملة ، حيث يعتقد 'بلاو' بأن الأداء الثابت و انجاز الأهداف التنظيمية يقوم على التغيير الدائم للبناء البيروقراطي و يترتب على ذلك أنه ل يجب إجبار عضو التنظيم على التمسك الصارم بالقواعد التي سبق وضعها و إنما يجب السماح له بتحقيق التكيف و التوائم لسلوكه طبقا و وفقا لتغير الظروف .

نشير في الأخير أن الباحث في دراسته الميدانية يؤكد بروز وسائل تكيفه تلقائية في الهيئتين لم يتدخل الرؤساء إطلاقا في صنعها لحل المشكلات العملية الطارئة التي تواجه الموظفين إبان عملهم و قد أبرز و ميز خمسة شروط للتكيف البيروقراطي المستمر و هي :

الأمن الوظيفي و ضمان العدالة .

نشر التوجيه المهني بين العمال الموظفين لأنه يضمن التحدي العام والشعور بالولاء نحو التنظيم.



تكوين جماعات عمل مترابطة مما يحدث شعورا بالأمن على مواقع العمل وهذا التماسك و التفاعل الاجتماعي يفسح الطريق أمام وسائل تكتيفية جديدة  
عدم وجود صراع بين العمال و الإدارة .

يؤكد 'بلاو' أن هاته العوامل سألقة الذكر >>تمكن الأفراد من تحمل مسؤوليات عملهم و الاضطلاع بها ، ويعتقد انه يجب تقنين الأهداف المراد تحقيقها لكي يتحرك كل فرد داخل التنظيم في نفس الاتجاه و لكن يجب ترك وسائل تحقيق الأهداف لاختيار الفرد أو جماعة العمل و من تم يصبح التقييم على أساس النتائج و ليس على أساس الطريقة أو الوسيلة التي تم بها تحقيق المهمة و الوصول على هذه النتائج ، فالتقييم على أساس نتائج الأعمال التي يؤديها الموظفون يضمن التقنين الضروري للأداء البيروقراطي الفعال <<(1).

#### 4- دراسة الجوانب البنائية و السلوكية :

سنة 1950 قام 'فريد ريش ' بإجراء تجارب ميدانية و دراسات مقارنة للتنظيمات في مجتمعات مختلفة و متقدمة للتحقيق من الصدق الإمبريقي للنموذج الفيبري و مدى تحقق العناصر البيروقراطي في الواقع ، وقد توصل >> إلى صياغة معدلة لنموذج التنظيم البيروقراطي تضمنت ستة عناصر ثلاثة بنائية و هي مركزية الضبط و الإشراف و تقييم العمل والكفاءة الفنية و الثلاثة الأخرى سلوكية و هي : الموضوعية ، الدقة ، و الاتساق و حرية التصرف <<(2).

#### المتغيرات البنائية :

**مركزية الضبط و الإشراف :** يرى 'فريدش ' أنه يتحقق أداء أفضل للأفراد لابد من تركيز عملية الضبط و الإشراف في يد الجهاز الإداري .

**تقسيم العمل :** إن عملية تقسيم العمل بحسب الباحث تساعد على تحسين أداء الأعمال و تسهيلها قصد الاستغلال الأحسن لقدرات الفرد.

**الكفاءة الفنية :** إن كل مؤسسة تسعى لتحقيق الكفاءة الفنية و الأهداف المسطرة و هذا لا يتحقق إلا بوجود نسق من الرقابة المنظم و التقسيم الحسن للعمل.

#### ب-المتغيرات السلوكية :

**1- الموضوعية :** ترتبط بالشخص و تعني الحياد و تجنب الأحكام القيميية .

**2-الدقة و الاتساق :** أي يجب على الفرد العامل احترام الزمن و الإجراءات الدقيقة للعمل قصد الوصول لأداء أفضل في عمله .

(1) سعد عيسى مرسي بدر / الإيديولوجية و نظرية التنظيم / مرجع سابق ص 118 .

(2) السيد محمد الحسيني / النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم / مرجع سابق ص 177.

## ب- المتغيرات السلوكية :

- 1- **الموضوعية** : ترتبط بالشخص و تعني الحياد و تجنب الأحكام القيمية .
  - 2- **الدقة و الاتساق** : أي يجب على الفرد العامل احترام الزمن و الإجراءات الدقيقة للعمل قصد الوصول لأداء أفضل في عمله .
  - 3- **حرية التصرف** : يرى 'فريدريش' أنه من الضروري منح الحرية للشخص إبان أدائه لعمله لأنها عامل ايجابي لتحسين الأداء و زيادة رضاه الوظيفي .
- لقد خلص الباحث من خلال دراسته و تجاربه الميدانية على أن النموذج الفكري يختلف من مجتمع لآخر وفقا لدرجة تطوره و تحضره حيث يدعم 'فريدريش' وجهة نظره بقوله : << ... أقصى ما نستطيع أن نقوله في هذا المجال هو أ، التنظيم يكون بيروقراطيا أو غير بيروقراطي . >><sup>(1)</sup>.
- ويبدو جليا من خلال المتغيرات البنائية السلوكية التي صاغها فريدريش كنماذج مكونة للنظرية البيروقراطية أنه كان يسعى إلى تحقيق غرضين أساسيين هما : كيف يتم تحقيق البناء التنظيمي لاستقراره وتوازنه وتوفير الاحتياجات اللازمة لأعضاء التنظيم من المبادأة والحرية والرقابة ذلك أن العوامل كلها مجتمعة تسعى من خلال العملية الإدارية إلى تحقيق الاستقرار المهني والرضا الوظيفي لكل العمال في التنظيم ومحيطه .

## 5- دراسة العناصر الترشيدية والبيروقراطية :

أجرى أودى دراسة ميدانية شهيرة على 151 تنظيما إنتاجيا في 151 مجتمع غير صناعي حيث صاغ فرضية لدراسته تتمحور حول مدى اقتراب المتغيرات البيروقراطية من الواقع ، فتوصل إلى أن هناك متغيرات رشيدة وأخرى بيروقراطية .

### أ- المتغيرات الرشيدة:

- 1- الترقية تكون على أساس الإنجاز لا غير مما يحفز على الأداء الأحسن.
- 2- تقسيم العمل لتبسيط عمل الأفراد وتحسين الأداء وترشيده .
- 3- الاعتماد على الناحية الفنية في الإنتاج والعمل بمقتضى العقد الذي وقعه الأفراد .

### ب- المتغيرات البيروقراطية :

- 1- الترقية على أساس الأقدمية .
- 2- التدرج المهني كسلطة أي كل مستوى يتحكم ويراقب المستوى الأدنى منه .
- 3- وجود جهاز إداري متخصص .

<sup>(1)</sup> السيد الحسيني / النظرية الاجتماعية ونظرية التنظيم / مرجع سابق / ص 177 .

" واستنادا إلى التحديد الدقيق الذي قدمه "أودي" لهذين النوعين من الخصائص التنظيمية طور فرضا مؤداه أن المنظمات الرسمية تشهد ارتباطات موجبة بين العناصر الترشيدية بيد أن هذه الأخيرة ترتبط بالعناصر البيروقراطية ارتباطا سالبا " (1).

وقد خلص "أودي" إلى نتيجة هامة هي أن النموذج البيروقراطي لفيبر يمكن أن يكون بمثابة أساس لإقامة نموذج آخر يستطيع أن يستوعب أبعاد وظواهر تنظيمية أكثر من تلك التي يتضمنها وأن هذا المطلب سيفرض وجود نموذج معقد طالما أن البحث الميداني كشف عن قصور بارز في نموذج " فيبر " لهذا كله يطالب " أودي " بضرورة تضمين هذا النموذج مفهوم التنظيم غير الرسمي لأنه كما يعتقد يساهم في فهم كل من العناصر البيروقراطية والترشيدية في التنظيم .

### ثانيا : دراسات البناء التنظيمي :

هناك العديد من الدراسات الإمبريقية التي تناولت دراسة متغيرات البناء التنظيمي سواء كانت هذه الدراسات غربية أو عربية أو جزائرية .وقصد تسليط الضوء أكثر على موضوع دراستنا الراهنة سوف نتناول جملة من هذه الدراسات مثل : مساهمة مدرسة العلاقات الإنسانية ( تجارب هاوثورن ) ، دراسة متغيرات التنظيم ( السيد الحسيني ) ، دراسة مجتمع المصنع ( محمد على محمد ) ودراسة عملية العمل ( سعد عبد مرسى بدر ) .

ولقد تعمدا التوسع والتفصيل في الدراسات العربية بغية الاستفادة منها بشكل أكبر ذلك أن واقع البناء التنظيمي للتنظيمات في الوطن العربي متقارب ومشابه إلى حد ما مع واقع التنظيمات الجزائرية نظرا للخصوصية الاقتصادية والاجتماعية للوطن العربي ولقد تعمدا التوسع والتفصيل في الدراسات العربية بغية الاستفادة منها بشكل أكبر ذلك أن واقع البناء التنظيمي للتنظيمات في الوطن العربي متقارب ومشابه إلى حد ما مع واقع التنظيمات الجزائرية نظرا للخصوصية الاقتصادية والاجتماعية للوطن العربي.

### 1- مساهمة مدرسة العلاقات الإنسانية :

قام " التون مايو " رفقة مجموعة من الباحثين المساعدين له بإجراء تجارب بمصانع هاوثورن بشركة " ويسترن الكتريك " في مدينة شيكاغو الأمريكية حيث امتدت من سنة 1924 إلى غاية 1932 . وقد كان الدافع وراء هاته التجارب هو انتشار الشعور بعدم الرضا وسط العمال رغم كون هذه الشركة تعد من الشركات المتقدمة فيما يعلق بتوفير الظروف المادية المناسبة للعمل وبالتالي " ... فقد كان الغرض الأساسي من هذه التجارب هو بحث تأثير التغيرات المادية إنتاجية الفرد ... " (2).

لقد تضمنت هذه الدراسة الإمبريقية عدة تجارب حيث تناولت التجربة الأولى تحديد العلاقة بين كثافة الإضاءة وإنتاجية العاملين ، أما التجربة الثانية فقد حاولت اكتشاف أثر جدول العمل على إنتاجية الفرد بينما تناولت التجربة الثالثة العلاقة بين كمية الأجر وإنتاجية الفرد ، في حين أن التجربة الرابعة تمثلت

(1) السيد محمد الحسيني / النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم / مرجع سابق ص 179.

(2) عادل حسن / إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية / دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع / 1974 ص 422.

في المقابلات التي أجراها الباحث وزملائه مع العمال والتي تمحورت حول العلاقة بين إنتاجية العمال وارتفاع الروح المعنوية ، وأخيرا تناولت التجربة الخامسة دراسة سلوك العمال في ضوء ظروف بيئية معينة ومعرفة مدى تأثير تصرفات العمال وسلوكياتهم في ظل هذه الظروف.

لقد توصل " مايو " وزملاؤه من خلال هاته التجارب إلى مايلي :

عدم وجود علاقة وثيقة بين الشروط المادية ( الإضاءة، الأجور، أيام العمل، فترات الراحة، الرطوبة، الضوضاء والإنتاجية ).

أثبتت وأبرزت التجارب دور الفرد والجماعة والعلاقات الإنسانية في توجيه وتعديل السلوك نحو الأداء ، واكتشف فريق البحث أن : " الفرد كل متكامل تحكمه اعتبارات بسلوكية معينة نفوق إلى حد كبير غيرها من الاعتبارات المادية الأخرى ، أي الفرد يتصرف بوحى من مشاعره " (1) كما ظهرت الحوافز المعنوية مثل المشاركة في اتخاذ القرارات والتقدير والاحترام والمعاملة الحسنة والإنسانية من طرف المشرفين وكذلك جماعات العمل كأداة لتحقيق الرضا والإنتاجية إلى جانب التنظيم غير الرسمي وأثره على سلوك الفرد.

أثبتت وأبرزت التجارب دور الفرد والجماعة والعلاقات الإنسانية في توجيه وتعديل السلوك نحو الأداء ، واكتشف فريق البحث أن : " الفرد كل متكامل تحكمه اعتبارات بسلوكية معينة نفوق إلى حد كبير غيرها من الاعتبارات المادية الأخرى ، أي الفرد يتصرف بوحى من مشاعره " (1) كما ظهرت الحوافز المعنوية مثل المشاركة في اتخاذ القرارات والتقدير والاحترام والمعاملة الحسنة والإنسانية من طرف المشرفين وكذلك جماعات العمل كأداة لتحقيق الرضا والإنتاجية إلى جانب التنظيم غير الرسمي وأثره على سلوك الفرد.

أنه كنتيجة لهذه التجارب برز مفهوم الرجل الاجتماعي الذي تدفعه الحاجات الاجتماعية ، والذي يستجيب إلى ضغوط الجماعة تدرجه أكبر مما يستجيب لرقابة الإدارة كما أنه يمتاز برشد محدودة ويبحث عن تحقيق حاجاته المادية والمعنوية وعليه يتعين على الإدارة لهيئة الظروف الملائمة للعامل من الناحية المادية والاجتماعية وتشجيع روح الفريق في العمل قصد خلق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء.

## 2- دراسة متغيرات البناء التنظيمي :

قام الباحث بإجراء دراسة امبريقية في تنظيميين صناعيين مصريين أحدهما قديم والآخر حديث وكان ذلك بهدف المقارنة ، فالتنظيم الصناعي القديم تتمثل في شركة النصر للغزل والنسيج ، حيث تعود نشأتها إلى سنة 1947 وتشغل 378 عاملا ، أما التنظيم الصناعي الحديث فهو عبارة عن مصنع للثلاجات وبعض المعدات الكهربائي وهو تابع لشركة الدلتا الصناعية ، وقد أنشئ سنة 1963 حيث كان يزاول صناعة حديثة عرفتها مصر أنداكويشغل 1220 عاملا .

أن لهاته الدراسة الميدانية هدفين أساسيين بحسب ماري الباحث هما :

(1) عليش محمد ماهر / إدارة الموارد البشرية / دار غريب للطباعة / القاهرة / بدون تاريخ / ص 35.

- **هدف نظري** : ويتمثل في عرض نقدي لنظريات التنظيم المعاصرة من خلال منظور خاص يتبناه الباحث ، وقد عرضه في فصل مستقل بعنوان " مدخل جديد لدراسة التنظيم " .

- **هدف ميداني** : يتضمن تطبيق ذلك المنظور الخاص على التنظيمين المصريين ، قصد اكتشاف مدى ملائمة وكفاءة هذا المنظور لدراسة التنظيمات خاصة التي تقع في دول نامية مثل مصر . فهذا الهدف الإمبريقي ، تمخض عنه ثلاثة أهداف أساسية يسعى إليها الباحث ، ويمكن ذكرها كالتالي :

" 1- التعرف على كفاءة المنظور الخاص الذي طوره الباحث في دراسة تنظيمين صناعيين مصريين . فيما يعتقد عن التنظيمات الغربية في كثير من الوجوه بحكم وجودها في مجتمع نامي يخضع لظروف اقتصادية وثقافية وسياسية وأيدولوجية تختلف عن تلك الظروف التي تعيش في ظلها المجتمعات الغربية .

2- اكتشاف الخصائص التنظيمية المميزة لهذين التنظيمين والعمليات الاجتماعية التي تحكم ديناميكياتها وفعاليتها كما تمارس وجودها بالفعل وكما تبدو في تعقدها الواقعي .

3- وصف الخصائص التنظيمية المميزة للتنظيمين والعمليات الاجتماعية السائدة فيها ... مع محاولة ربط الخصائص التنظيمية بالعمليات الاجتماعية " (1).

وتبعا لأهمية هاته الدراسة والأهداف التي يسعى إليها الباحث فقد سلك اتجاهها منهجيا يمكنه من بلوغ الأهداف السالفة الذكر وهو الاتجاه المقارن حيث أن هذا الاتجاه له ثلاثة جوانب يحاول كل منها مواجهة أحد الأهداف الثلاثة ، فهي دراسة اختيارية حينما تحاول الكشف عن مدى كفاءة المنظور الخاص الذي تبناه الباحث وقدرته على فهم التنظيمات وتفسير ما يدور فيها من جانب آخر هي دراسة استكشافية حينما تسعى لاكتشاف الخصائص المميزة لتنظيمين الصناعيين ، بينما هي دراسة وصفية حين تحاول وصف الخصائص التنظيمية والعمليات الاجتماعية السائدة في التنظيمين .

وتبعا لهذا كله فقد استعان الباحث بثلاثة أدوات أساسية هي: الملاحظة المباشرة والاستبيان والوثائق والمستندات .

أنه بالرجوع إلى الدراسة الإمبريقية نلاحظ أن الباحث تناول بالدراسة عملية الضبط والاتصال ، والتوازن والتكامل ، الصراع والتغيير ، الأهداف والمعوقات .

هذا ما يوحي لنا منذ الوهلة الأولى بثناء واتساع موضوع الدراسة ، فنظرا لارتباطه في جانب كبير منه بموضوع بحثنا سوف نركز على الجوانب المتصلة بصفة مباشرة بمتغيرات الرقابة التنظيمية التي اعتمدها في بحثنا وهي : الإشراف ، القواعد البيروقراطية ، المركزية واللامركزية .

### 3- الضبط والاتصال :

وقد حللها الباحث باعتبارهما بعدين تنظيميين أساسيين من خلال المحاور التالية:

(1) السيد : محمد الحسيني / النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم / مرجع سابق / ص 241-242.

## أ- القواعد البيروقراطية :

" فالغالبية العظمى ( 80 % ) في التنظيم الحديث مقابل ( 82.7 % ) في التنظيم القديم منهم قد أقروا أن هاته القواعد تتسم بالوضوح والدقة وأن إتباعها إتباعا دقيقا يضمن في نهاية الأمر الأداء الكفاء الدقيق للمهام والنشاطات " <sup>(1)</sup>، حيث كانت درجة الوضوح والدقة في الأقسام الإنتاجية كبيرة في كلا التنظيمين على عكس الأقسام الإدارية في التنظيمين .

يرى ( 85 % ) من عينة التنظيم الحديث أن القواعد البيروقراطية تساعدهم بالفعل على انجاز أعمالهم بدقة في حين لم يقر بذلك سوى ( 59.3 % ) من عينة التنظيم القديم .

أكد ( 70.8 % ) من عينة التنظيم الحديث ونفس النسبة من عينة التنظيم القديم ملائمة وكفاية القواعد الضابطة للأمرء .

أقر ( 60.8 % ) من أفراد العينة في التنظيم الحديث لقدرة القواعد على تغطية كل خطوات عملهم بينما لم يقر بذلك سوى ( 58.7 % ) من أفراد العينة في التنظيم القديم .

- تعد الأقدمية كأحد ميكانيزمات الضبط والمعيار الأساسي للترقية في التنظيم الحديث بنسبة ( 64.7 % ) في حين تتدرج هاته النسبة إلى ( 47.3 % ) في التنظيم القديم وبالتالي لم تكن الأقدمية معيارا للترقية . كان الاتجاه ايجابيا نحو نظام الترقية على أساس الأقدمية ، وأكثر وضوحا ، هذا ما أبرزه ( 62 % ) من عينة التنظيم الحديث و ( 49.2 % ) من عينة التنظيم القديم .

أظهرت الشواهد الواقعية تأكيد مبحوثي التنظيم القديم الدور الذي تلعبه الاعتبارات الشخصية في عملية الترقية إلى الوظائف الإشرافية .

وفي التنظيم الحديث، نجد مثلا أن عامل السن تدخل بنسبة ( 38.07 % ) في عملية الترقية إلى الوظائف الإشرافية . وعامل السن يعتبر من بين الاعتبارات الشخصية بالإضافة إلى : (اللباقة ، والقدرة على الاتصال بالرؤساء ، والتقرب منهم ) .

## ب- الاختصاص :

إن الغالبية العظمى من المبحوثين قد عبروا عن دقة اختصاصهم وإدراكهم التام لها وهذا ما أقربه ( 91.3 % ) من أفراد العينة القديمة مقابل ( 83.3 % ) من أفراد عينة التنظيم الحديث .

أبرز ( 75.8 % ) من حجم العينة في التنظيم الحديث رضاهم على توزيع الاختصاصات الأساسية ، وفي مقابل ذلك لم يقر بالرضا على التوزيع سوى ( 51 % ) من حجم العينة في التنظيم القديم تزداد دقة ووضوح الاختصاص كلما انتقلنا من الجماعات المهنية العليا إلى الجماعات المهنية الدنيا ، ذلك أن اختصاصات أفراد الأقسام الإنتاجية في التنظيمين كانت أكثر دقة ووضوحا .

لقد نطاق الضبط الكامن في مراقبة تنفيذ عمليات الإنتاج أكبر وأوسع في التنظيم القديم مقارنة بالتنظيم الحديث .

<sup>(1)</sup> السيد / محمد الحسني / النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم / مرجع سابق / ص 257.

أبرز (38.9 %) من أفراد العينة في التنظيم القديم أن نظام توزيع الاختصاصات الأساسية يجعل السلطة والقرارات الهامة تتركز في يد قليل من المدراء مما التنظيم بحكم الاعتماد عليهم إلى الخطر ، وهذا ما أقرب به (30.2 %) من أفراد العينة في التنظيم الحديث .

### ج- الاتصال :

يرى (70 %) من أفراد العينة في التنظيم الحديث أن الإدارة تسعى قدر استطاعتها إلى توضيح المبررات التي تدفعها إلى اتخاذ قراراتها بينما لا يقر بذلك سوى (34 %) في التنظيم القديم. إن قنوات الاتصال في التنظيم الحديث أكثر فعالية مقارنة بالتنظيم القديم، ذلك أن التنظيم الحديث يهتم بتوصيل القرارات عبر قنوات متعددة.

إن الرئيس المباشر هو القناة الأساسية التي يصل من خلالها القرار كما أشار إليه أفراد العينتين حيث أقروا بحرص الإدارتين على توضيح قراراتها وهذا ما أبرزه (53.6 %) من أفراد العينة في التنظيم الحديث و(52 %) في التنظيم القديم .

### 2- التوازن والتكامل :

لقد رأى الباحث أن استعانة التنظيم بميكانيزمات الضبط والاتصال أساليب يسعى إليها قصد تدعيم توازنه وتكامله لهذا نجده يدرس هذه العملية من خلال الجوانب التالية :

#### أ- الأقسام التنظيمية :

- أبرز (72.3 %) من أفراد العينة في التنظيم الحديث و(68 %) في التنظيم القديم بأنهم راضون عن العمل حيث أوضحت الشواهد أن رضا الأقسام الإنتاجية وأغلبهم من العمال في التنظيم القديم كان منخفضا مقارنة برضا أفراد الأقسام الإدارية.

- يقر (85 %) من أفراد العينة في التنظيم الحديث و(76.8 %) في التنظيم القديم بملائمة العمل لقدراتهم ومؤهلاتهم وميولاتهم .

- إن موضوعية الرئيس المباشر في علاقته بمرؤوسيه كانت أكثر وضوحا في التنظيم الحديث مقارنة بالتنظيم القديم .

#### ب- التنظيم كنسق (توازنه وتكامله) :

- يعبر (65 %) من أفراد العينة في التنظيم الحديث أنهم يحسبون القرب من إدارتهم في حين لم يعبر هذا الإحساس بالقرب سوى (42 %) في التنظيم القديم.

- العلاقة بين الإدارات المختلفة والأقسام قوية لأبعد حد، وهذا ما أقرب به (72.5 %) من أفراد العينة في التنظيم الحديث بينما تصل إلى (28 %) في التنظيم القديم .

- بعد العمال أكثر الجماعات المهنية بعدا واغترابا عن الإدارة العليا في كلا التنظيمين .

- الخوف من الجزاء هو أحد ضوابط انتظام الأداء في التنظيمين .

### ج - ديمقراطية الإدارة :

أوضح (48.3%) من أفراد العينة في التنظيم الحديث أن تمثيلهم في التنظيم قد حقق كل الأهداف التي وجد من أجلها، بينما تنزل هذه النسبة إلى (12%) في التنظيم القديم. إن هاته الدراسة في مجملها تتمحور حول دراسة كيفية توازن البناء التنظيمي وذلك من خلال دراسة عملية الضبط والاتصال والتوازن والتكامل والصراع والتغير ، وهو ما يندرج ضمن موضوع الرقابة التنظيمية كآلية من آليات تحقيق الاستقرار تبعا للبنائية الوظيفية .

### 4 - دراسة مجتمع المصنع:

وهي تلك الدراسة التي تمت في شركة النصر للأصواف والمنسوجات الممتازة وهي إحدى التنظيمات الصناعية الكبرى في مدينة الإسكندرية التي تأسست عام 1946 ، وتمارس معظم الصناعات النسيجية مثل غزل القطن وخيوط الحياكة والنيلون والتريكو ، إضافة إلى الأقمشة الصوفية والحريرية والقطنية إلى غير ذلك من المنتجات النسيجية التي تتسم بالتنوع الكبير .

وقد امتدت هاته الدراسة الميدانية " مند صيف 1969 في أول شهر أوت حتى آخر جانفي 1970" (1) حيث حاول الباحث دراسة التنظيم الصناعي المصري الذي تعترض إلى تغيرات جذرية مع انتقال الملكية من ملكية خاصة إلى ملكية عامة حيث أصبح للعمال دور كبير في المشاركة في التسيير .

لقد تناول الدكتور " محمد علي محمد " في هاته الدراسة المجتمع الصناعي في علاقاته وتفاعلاته وهذا الموضوع يوحي لنا مند الوهلة الأولى بالاتساع والثراء ويرتبط بموضوع بحثنا لأنه يتناول في جانب منه متغيرات الرقابة التنظيمية ، لهذا السبب سوف نقتصر في تركيزنا على الجوانب المتعلقة بموضوع بحثنا ، وأهم النتائج التي توصلت إليها هاته الدراسة في هذا الخصوص .

وقد صمم الباحث إطاره النظري المنهجي على عدة مستويات وهي الأفراد بوصفهم أعضاء التنظيم يؤلفون جماعات وبناء العلاقات الاجتماعية بين الأفراد داخل الجماعات وبين الجماعات وبعضها وخصائص البناء التنظيمي ومقومات وأهدافه ومعوقاته. كما أن هاته الدراسة تجمع في منهجها بين الدراسات الكشفية والدراسات الوصفية حيث أنها تسعى إلى التعرف على طبيعة التنظيم الصناعي المصري وفي الوقت ذاته تحاول وصف وتشخيص مشكلاته وكشف الارتباطات بين بعض المتغيرات والأبعاد ، وقد أكسب الباحث دراسته طابعا عاما فوجهها بإطار نظري محدد واستعان بالتاريخ الذي أمده بيانات حول تطور البناء التنظيمي وظروفه المختلفة ، كما استعان بعدة أدوات لجمع البيانات حيث استعمل الملاحظة المباشرة التي أفادته في اكتشاف المواقف والعلاقات السائدة بين مكونات النسق الاجتماعي واستعمل أيضا الملاحظة في دراسته لسلوك الجماعات أي جماعات العمل إبان تأدية أعمالها. ضيف إلى ذلك كله، فقد أعتمد الباحث على المقابلات الحرة التي يرى بأنها تتسم بالمرونة المطلقة لذا استفاد منها كثيرا. وأخيرا استخدم الباحث الاستمارة حيث " قسمها إلى تسعة أقسام حيث تناول في القسم

(1) محمد علي محمد / مجتمع المصنع / دراسة في علم اجتماع التنظيم / ط2/ الهيئة المصرية العامة للكتاب / 1975 ص 48.



الأول الظروف المحيطة بالعمال في المجتمع المحلي وفي القسم الثاني حاول فحص إدراك العمال للمفاهيم الجديدة التي أرساها التغيير التنظيمي وفي القسم الثالث حاول أن يقيس مدى الاستقرار والتكامل ، أما في القسم الرابع فقد حلل العلاقة بين العمال والإدارة وفي القسم الخامس أنصب على مؤشرات العلاقات الاجتماعية التلقائية وصورة الحياة الاجتماعية بين العمال . وتناول في القسم السادس دراسة علاقة العمال بمستويات الإشراف المختلفة، أما في القسم السابع فتعرض لدور المنظمات الشعبية كالنقابة والتنظيم السياسي، أما القسم الثامن فقد اشتمل على بعض البيانات الخاصة بالإنتاجية ومستويات أداء. واشتمل القسم التاسع والأخير على بيانات مميزة كالسن وطبيعة العمل والأجر والتعليم ... " (1).

واختار الباحث في دراسته الأمبريقية عينة من عمال خمسة أقسام إنتاجية تقدر ب: 205 مبحوثا موزعة على الأقسام المختلفة وفقا لتجانس أعضاء هذه الأقسام . المهم أن الباحث قد توصل إلى عدة نتائج عامة يمكن عرضها باختصار مع التركيز على النتائج المتصلة مباشرة بموضوع بحثنا وهي:

أبرزت الشواهد الميدانية أن الأبناء الإداري للمصنع أخذ يتحول تدريجيا لما يسمى بالبيروقراطية الصناعية ذلك أن المصنع أصبح منظمة تشكل تسلسل هرمي للسلطة قمته المدير وقاعدته العمال ، بينما يشغل المراكز الوسطى المنفذون ومساعدوهم الملاحظون والهيئة الكتابية ، وبفعل تزايد استخدام التكنولوجيا على نطاق واسع برزت عملية التخصص الدقيق وتقسيم العمل كما ساهم في تطور البيروقراطية الصناعية وقد أرجع الباحث هذا التحول في البناء الإداري إلى تغيير الإطار التنظيمي للنشاط الاقتصادي في المجتمع بصفة عامة والتغيير التنظيمي الذي عرفه المصنع بصفة خاصة مع انتقال الملكية الخاصة إلى ملكية عامة .

من خصائص التسلسل الهرمي في السلطة في المصنع أنه " يمثل مجموعة من الوظائف والأوضاع لكل منهم مهام وواجبات معروفة ونطاق محدد للسلطة، كما يرتبط ببعض العمليات التكنولوجية في النسق الفني " (2).

نتيجة لتدعيم البيروقراطية وطبيعة العمل واتساع حجم المصنع من جهة أخرى اتسع نطاق المراقبة والإشراف حيث صار رئيس العمال يتولى الإشراف في بعض الأقسام على عدد كبير يزيد عن 60 عاملا مما صعب من عملية الاتصال .

(1) محمد علي محمد / مجتمع المصنع / دراسة في علم اجتماع التنظيم / مرجع سابق / ص 53.

(2) نفس المرجع السابق ص 125.

مازال بعض الرؤساء يصرون على تطبيق أسلوب الإشراف القديم القائم على التحكم المطلق حسب ما صرح به أحد رؤساء العمال في قسم نسيج القطن مما يتسبب أحيانا في مشاحنات ومشاكل مع العمال. أقر ( 51.4 % ) من أفراد العينة بأنهم لم يتلقوا من المسؤولين في الإدارة العليا اهتماما كبيرا بالعمل والإشراف على أدائه ، ذلك أنهم يكتفون بإصدار القرارات المكتتبية وتفويض السلطة للمستويات الدنيا. عبر ( 53.5 % ) من أفراد العينة أن الإدارة تتحاز إلى جانب الرؤساء حين تفصل في نزاع بينهم وبين المرؤوسين.

اتضح من خلال الشواهد الميدانية بأن المشرفين عادة ما يؤدون أدوارا زيادة على الأفراد المكلفين بها مثل صيانة الآلات والمعدات وهذا رغم إنشاء قسم بالصيانة وهذا راجع حسب ما استشفه الباحث ميدانيا إلا أن أغلب المشرفين كانوا قبل ترقيتهم إلى رؤساء عمال كباقي العمال في المصنع.

ضف إلى ذلك حرصهم على تجنب كل تعطيل أو تأخير في عملية الإنتاج ، والأمر الذي استحسنة العمال وخلق علاقات وروابط اجتماعية بين العمال والرؤساء. أما إذا رجعنا إلى أهم نتائج هذه الدراسة الميدانية فيما يخص القواعد البيروقراطية فهي كما يلي :

حسب ما صرح به بعض المسؤولين فان تحول المصنع نحو البيروقراطية وكبر حجمه صاحبه وجود قواعد رسمية .

التحول نحو البيروقراطية أفرز وجود علاقات عمل رسمية لاغير بين العمال كنتيجة حتمية لتقسيم العمل والتخصص الدقيق ذلك أن كل الوظائف كما ذكرنا سابقا لها مهام وواجبات معروفة ونطاق محدد للسلطة. تعتمد سياسة الأجور على فكرة ربط الأجر بالإنتاج وهي سياسة أخذت بها التنظيمات الصناعية في قطاع الغزل والنسيج ، ويرى العمال في هذا الشأن أن هذا النظام لتحديد الأجر من شأنه جعل أجورهم غير ثابتة ، كما أن زيادة المنافسة تؤدي إلى مناخ سيء للعمل . ضف إلى ذلك أن كثيرا من النظم معقدة لدرجة تصعب معها على العمال حساب أجورهم المستحقة مما يخلق الشك بين العمال والإدارة.

لوحظ أن فرص الترقية والتنقل المهني الصاعد متاحة بشكل أكبر للذين يشغلون المناصب الإدارية الرئاسية مقارنة بالعمال ويرجع ذلك حسب ما استقاه الباحث من الميدان بأن العمل الذي تمارسه الإدارة العليا يشند للمعرفة الشاملة والتدريب الراقى ، في حين أن دور العمال ذو طابع تخصصي إلى حد كبير لارتباطه بالعمليات الفنية والإنتاجية .

أقر ( 71.3 % ) من أفراد العينة أن عضويتهم في التنظيم لتتيح لهم فرصة التنقل المهني الصاعد ، مقابل ( 38.7 % ) أقروا بأن هناك فرصة لتحقيق تقدم وظيفي.

يقر ( 56.1 % ) من أفراد عينة التنظيم بمعرفتهم للقوانين الاشتراكية التي صدرت لتغيير أوضاعهم ، وفي مقابل ذلك يرى ( 43.9 % ) أنهم ليست لهم معرفة واضحة عنها.

أوضح ( 87 % ) بأن القوانين الجديدة استطاعت تغيير أوضاع الطبقة العاملة في المصنع.

يرى ( 24 % ) أن القوانين الجديدة ساهمت في زيادة الأجر والدخل ، بينما رأى ( 28 % ) أن هاته القوانين أتاحت للعمال قدرا من التحرر ، في حين أوضح ( 73 % ) بأن أهم ما حققته هذه القوانين هو منع الفصل التعسفي للعمال من عملهم وتدعيم الأمن الاقتصادي والاستقرار في العمل .

إن أهم الشواهد الميدانية والبيانات الكمية حول المركزية واللامركزية التي جمعناها وأستخلصناها من نتائج هذه الدراسة الإمبريقية للباحث هي :

أنه رغم وجود ممثلين من العمال في مجلس الإدارة إلا أن المركزية لا تزال قائمة بصورة أو بأخرى في المصنع يمنع المبادأة وتضييق من نطاقها ، فالسلطة وعملية اتخاذ القرارات تتجه نحو التمركز في يد فئة قليلة من الصفوة الإدارية بدلا من أن تتجه وتتوزع بالصورة التي حددتها الإجراءات التنظيمية والجديدة التي برزت مع التغير التنظيمي الذي عرفه المصنع .

يرى ( 65.8 % ) من عينة التنظيمات أن الاتصال بالمسؤولين عملية صعبة .  
يقر ( 69.6 % ) من أفراد العينة بالنقص الواضح في معدلات الاتصال بين الإدارة العليا والعمال .  
أوضح ( 24.9 % ) من حجم العينة بأن نظام المشاركة في مجلس الإدارة نظاما شكليا .

بعد أن أصبح المصنع ملكا عاما ، والإجراءات التي أقرت بإشراك العمال في مصنع القرار عبر المجلس الإداري للمصنع انتخب العمال ممثلهم لكن الشواهد الواقعية تثبت بأن أغلب ممثلي العمال في مجلس الإدارة قليلا ما يتصلون بالعمال وينتهزون الفرصة لقضاء معظم الأوقات في الإدارة قصد تحقيق منافع خاصة .

وبناء على مايقدم يبدو جليا أن دراسة مجتمع المصنع لمحمد علي محمد تدور في مجملها حول دراسة كيفية توازن البناء التنظيمي وذلك من خلال دراسته لعلاقة العمال بالمستويات الإشرافية المختلفة والقواعد البيروقراطية والمركزية واللامركزية وهي مايندرج ضمن موضوع الرقابة التنظيمية كألية من آليات تحقيق التوازن والاستقرار للبناء التنظيمي للتنظيم .

#### 4- دراسة عملية العمل :

وهي تلك الدراسة التي قام بها الباحث في شركتين من شركات الغزل والنسيج المصرية هما شركة مصر العامرية والشركة العربية والمتحدة ، وكلاهما يقعان بمدينة الإسكندرية . وقد تم إجراء هاته الدراسة عام 1988

حيث هدف الباحث من وراء قيامه بهاته الدراسة إلى " الوقوف على مدى اقتراب عملية العمل المصرية أو بعدها عن عمليات العمل الرأسمالية من حيث خصائصها وميكانيزمات الضبط الإداري بها وأساليب المقارنة العمالية فيها"<sup>(1)</sup> .

كما أرجع الباحث سبب اختياره لها بين الشركتين إلى محاولة التحكم في بضع الخصائص التنظيمية مثل حجم العمالة ونمط الصناعة واختلافهما في نوع الملكية ذلك أن تحدهما شركة استثمارية تسري عليها قوانين العمل الخاصة ، بينما الشركة الأخرى هي إحدى شركات القطاع العام . وقد اعتمد الباحث

(1) سعد عيد مرسي بدر / عملية العمل - مدخل في علم الاجتماع الصناعي / مرجع سابق / ص 183.

على جملة من الطرق المنهجية التي تفتح له الطريق للإجابة على ما يدور في ذهنه من تساؤلات حيث استعان بالملاحظة والاستبيان ... الخ. وقصد معرفة أهم الشواهد الحقيقية والواقعية والحقائق التي تصف عملية العمل سوف نستعرض أهم النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال دراسته الإمبريقية.

#### أ/ خصائص عملية العمل :

تتسم عملية العمل في مصانع الغزل والنسيج بالنقسيم والتخصص والتمايز وبفصل مهام التصميم عن مهام التنفيذ وكذلك اختزال حرية التصرف للعامل في أدائه لمهام عمله ، حيث أبرزت الشواهد الواقعية أن العمال على وعي تام بالأسباب الكامنة وراء تصميم عملية العمل وفق نظام التقسيم المرحلي وتقسيم المصانع إلى أقسام إنتاجية متخصصة ، حيث يحرصونها في سعي الإدارة إلى زيادة الإنتاج وتسهيل عملية الضبط والإشراف واستخدام الآلات الحديثة والتكنولوجيا كما أن فصل مهام التصميم عن مهام التنفيذ نابع من أن الإدارة ، أي المستوى العلوي في الشركتين يقوم بعملية التخطيط وصنع القرار ، بينما توكل المهام التنفيذية للمستويات التنظيمية الدنيا ، أي المرؤوسين . والإدارة في كلا الشركتين تقوم بعملية تصميم العمل وتخطيط المهام إلى درجة تكون فيها مبادرة ومشاركة العمال مرفوضة، مما يفرز مهام محددة بشكل جامد وتقارير وصفية كاملة عن الوظيفة تشير إلى أنماط سلوكية محددة.

حيث أبرزت محاولة الكشف عن مشاركة العمال في تحديد قواعد العمل وطريقة أداء العمل ونظم الحوافز والجزاءات ونظام الترقيات عن النتائج التالية :

أكد ( 80 % ) من العمال الحاصلين على الثانوية ، و ( 60.5 % ) من العمال الحاصلين على شهادة التعليم الفني المتوسط أنهم يناقشون قواعد العمل مع رؤسائهم المباشرين .

هذا في شركة مصر العامرية بينما أجمع العمال في الشركة العربية والمتحدة على اختلاف مستوياتهم التعليمية أنهم ليناقشون هاته القواعد مع رؤسائهم في العمل .

أوضحت النتائج أن الإدارة لا تقدر قيمة وخبرة العمال وتحاول استشارتهم في تحديد قواعد العمل وأسس توزيع الحوافز وإقرار الترقيات وتوقيع الجزاءات ، ضف إلى ذلك أن الإدارة لا توفر لهم الفرصة لكي يؤدوا عملهم بالطريقة التي يرونها مناسبة لهم ومفيدة للعمل ذلك أن الرؤساء أحيانا قد يصغون ويناقشون قواعد العمل مع العمال لكنهم لا يأخذون بأرائهم وقد يتجاهلون العمال بالمرّة أحيانا .

إن عملية العمل في مصانع النسيج والغزل اختزلت حرية تصرف العمال " ذلك أن الوظائف التي تنطوي على حرية تصرف عالية يتم إسنادها إلى رجال الإدارة والتخطيط وهي وظائف ليست بشكل كامل ويعتبر شاغلوها أهل الثقة ، وبالتالي لا يفرض عليهم إشراف ومراقبة دقيقة مثل ما هو الحال بالنسبة للعمال"<sup>(1)</sup>. وقد أوضحت البيانات الكمية بأن عملية العمل اختزلت حرية تصرف العمال بشكل صريح ، حيث أن ( 85.9 % ) من عمال شركة مصر العامرية و ( 80.9 % ) من عمال العربية والمتحدة يشعرون بحرية تصرف محدودة جدا . بينما أكد ( 24.2 % ) من عمال شركة مصر العامرية و ( 26.7 % ) من عمال العربية والمتحدة أنهم لا يشعرون بحرية التصرف نهائيا وعند استقصاء العمال

(1) نفس المرجع السابق ل: سعد عيد مرسي بدر ص 187.

الذين لا يشعرون بحرية التصرف نهائياً أتضح بأن السبب يرجع إلى قواعد العمل ولوائحه ونظام الإشراف والمراقبة وانعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، ضف إلى ذلك الآلية والتكنولوجيا .

#### ب / الضبط في مصانع الغزل والنسيج :

تعتبر عملية الميكانيزم الضبطي الرئيسي لا تساهما بالتقسيم والتخصص وفصل مهام التصميم عن مهام التنفيذ واختزالها لحرية تصرف العمال ، هذا لا ينفي وجود ميكانيزمات ضبط أخرى أبرزها الباحث مثل الضبط بالسجلات ( سجلات الأداء ) والضبط بالقواعد واللوائح التنظيمية والإشراف الرئاسي ونظم المكافآت والجزاءات .

فالضبط بالقواعد واللوائح التنظيمية يستمد قواعد ولوائح العمل المعمول بها في شركة مصر العامرية من قانون العمل رقم 137 لسنة 1981 ، بينما يستمد القواعد واللوائح في الشركة العربية والمتحدة من قانون نظام العاملين بالقطاع العام رقم (48) لسنة 1987 ، ويقوم مجلس الادارة لكل شركة بصياغة القواعد واللوائح المتعلقة بتنفيذ نظام ترتيب الوظائف بما يتفق مع طبيعة نشاط الشركة وأهدافها مراعاة المعايير التي يصدر بشأنها قرار من رئيس مجلس الوزراء .

وقصد معرفة آراء العمال بصورة أدق عن ضبط الممارس في الشركتين سوف نعرض البيانات التالية التي تؤكد عدم رضا العمال ومعارضتهم للتصميم الهرمي لعمليات العمل الإنتاجية وكل ما يتعلق به من الضبط الرئاسي ، والسيطرة على أنشطة العمال وفرص الترقية ونظم الحوافز والمكافآت والوضع الوظيفي للعمال .

أكد ( 30.8 % ) من عمال مصر العامرية ، و ( 33.3 % ) من الشركة العربية والمتحدة أن عدم رضا العمال عن عملهم مرده الضبط وأسلوب إشراف رؤساء العمال وسيطرة الإدارة على عملية العمل .  
أبرز ( 26.2 % ) من عمال الشركة العربية والمتحدة و ( 27.1 % ) من عمال مصر العامرية أن أوضاع العمال الوظيفية والمكافآت القليلة هي سبب عدم الرضا .

يؤكد ( 31.7 % ) من عمال مصر العامرية و ( 25.8 % ) من عمال الشركة العربية والمتحدة أن سبب الرضا هو طبيعة العمل ذاته بينما يرجع ( 20.4 % ) من عمال مصر العامرية و ( 14.6 % ) في الشركة العربية والمتحدة عدم الرضا إلى فرص الترقية .

إن الضبط المطبق في مصانع النسيج والغزل ، أي بشركة مصر العامرية ، والشركة العربية والمتحدة أدى إلى بروز مظاهر عدة لعدم رضا العمال ومقاومتهم له ، حيث أكد ( 93.2 % ) من عمال الشركتين وقوع التغيب عن العمل وأضح ( 72.5 % ) من عمال مصر العامرية و ( 70.8 % ) من عمال الشركة العربية والمتحدة وقوع عدم الرضا عن قرارات الإدارة ، وقد تعددت مظاهر عدم الرضا مثل التقاعس في أداء الأعمال والتمارض وتعطيل الآلات وإخفاء سجلات الأداء ونوم العمال إبان فترة العمل .

يتضح من خلال دراسة عملية العمل التي أجراها سعد عيد مرسي بدر أنها تتمحور حول دراسة كيفية تحقيق البناء التنظيمي لتوازنه واستقراره ويتجلى ذلك من خلال تناوله لخصائص عملية العمل والضبط في مصانع الغزل والنسيج وهذا ما يدخل ضمن موضوع الرقابة التنظيمية كآلية من آليات تحقيق

الاستقرار والرضا الوظيفي ، وهذا ما أوضحه الباحث حين أبرز بأن اغتراب العمال في الشركتين مرده لعملية العمل ذاتها ، ذلك أن تقسيم العمل والتخصص جعل العمال يشعرون بأنهم مجردون من قوة السيطرة على العمل وضبط مهامهم اليومية ، كما أنهم يحسون بأنهم مجردون من مهاراتهم لأنهم يؤدون مهام جزئية بسيطة لا تتطلب المهارة ، ولا توفر لهم فرصة المبادرة والإبداع .

وإضافة إلى التراث الإمبريقي السابق فقد قام باحثون جزائريون بإجراء دراسات على مجتمع المصنع تتناول متغير أو أكثر من متغيرات التنظيم ، ورغم تباين هاته الدراسات من حيث المنطلق والهدف ، إلا أنها تجمع على أن الضبط أو الرقابة التنظيمية تلعب في كل الأحوال دورا وظيفيا في القيام بالالتزامات ومتابعة أدوار العمال . وفي هذا الإطار يشير " علي الكنز " في دراسته التي أجراها بين 1978 و 1984 بمصنع الحجار إلى أن الرقابة آلية تنظيمية لكل إستراتيجية تنظيمية فهي تنطوي من الناحية العملية على أسس ثلاثة هي :

- المحافظة على مستويات الأداء .
  - مكافأة المجد ومعاقبة المتهاون .
  - احترام القانون وخلق الولاء باعتباره من العناصر الأساسية لحفظ استقرار التنظيم واستمراره .
- والى جانب متقدم ، أثار " الكنز " في دراسته جملة من القضايا المتعلقة بالرقابة من الناحية النظرية والإيديولوجية وتجسدها الواقعية حيث توصل إلى وجود كثير من التباعد بين " النظري والعملي " وبين " الأيديولوجي والإمبريقي " .

كما توصل إلى جملة من النتائج تدور في مجملها حول صياغة إستراتيجية موضوعية للرقابة وخلق البيئة الاجتماعية الملائمة وكذلك الأفراد المناسبين .

كما أجريت دراسات غربية على نمط الإشراف الذي يتبعه المسؤولين مع العمال حيث توصلت إلى أنه هناك علاقة وطيدة بين نطاق ونمط الإشراف ورضا العمال ، وهنا ما أوضحته دراسات جامعة " أوهايو " ودراسات جامعة " ميتشيغان " حيث توصلت هاته الأخيرة إلى أن المشرف الذي يجعل من مرؤوسيه محرر الاهتمام عن طريق تمنيه العلاقات المساندة الشخصية بينه وبينهم ، ويولي اهتمامه الشخصي بهم سوف يكسب ولاء مرؤوسيه ويحقق رضا عالي عن العمل بينهم ، والعكس صحيح .

وفي ضوء العرض السابق لمختلف الدراسات الإمبريكية سواء دراسات البيروقراطية أو دراسات البناء التنظيمي ، لوحظ تزايد اهتمام البحوث السوسيولوجية بدراسة موضوع الرقابة التنظيمية مما أفضى إلى اختلاف النتائج ، وهذا بفعل اختلاف البيئة والزمن ، ولكن رغم تعدد المراقبات النظرية والأساليب المنهجية لهذه الدراسات فإنها قد أفادتنا بالمناهج والأدوات البحثية التي استعانت بها ، كما أفادتنا أيضا بالمعايير والمقاييس والمفاهيم الإجرائية التي تحتاجها .

وبغض النظر عن اختلاف أو تشابه نتائج هاته الدراسات فإنها تعد طريقة منظمة لتوسيع وإثراء فهمنا لموضوع الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي .

### الضبط والاتصال :

يعتبر الضبط والاتصال من أبرز الجوانب البنائية في التنظيم حيث يمارس التنظيم الضبط لكي يضمن تحقيق الامتثال ... وهما عاملات من عوامل تحقيق الأهداف ، وتفرض ممارسة الضبط الاستعانة بقنوات اتصال محددة من خلالها يتم انتقال التعليمات والتوجيهات والأوامر .

فعندما اهتمت الدراسات الأمبريقية الحديثة بموضوع الضبط والاتصال في التنظيم تأثرت إلى حد كبير بنموذج فيبر . وان كانت قد أثرت في نفس الوقت بوجهة النظر الإدارية في التنظيم كما عبر عنها " جراكيوناس " Grzicunjs و " هربرت سيمون " Simon و " جيمس ورثي " Worthy .

فلقد توصل الأول إلى معادلة تشير إلى أنه كلما زاد عدد أفراد الجماعة زادت عدد العلاقات المحتملة بين هؤلاء الأفراد بمعدل أسرع. ثم بني على هذه المعادلة نتيجة هامة هي " أن ضيق نطاق الضبط ، يتيح للرئيس فرصة فهم العلاقات بين مرؤوسيه وأن نطاق الضبط المثالي يجب أن لا يتعدى ستة مرؤوسين لكل رئيس " (1).

أما " سيمون " فيتخذ موقفا مضادا " الجراكيوناس " ذاهبا إلى أن ضيق نطاق الضبط الذي نادي به " جراكيوناس " يؤدي إلى ظهور مشكلات عديدة في التنظيم ، لأنه يؤدي بطبيعة الحال إلى إيجاد مستويات رئاسية كثيرة مما يعقد من مشكلات الاتصال " (2).

أما " ورثي " فقد أيد " سيمون " في كل ما ذهب إليه بعد أن أجرى دراسة أمبيريقية كشف فيها عن " أن ضيق نطاق الضبط يؤدي إلى استقلال الرؤساء عن الإدارة العليا للتنظيم ، مما يؤدي إلى ضعف إحساس صغار الرؤساء بالولاء للتنظيم والتوحيد مع أهدافه " (3).

كما تعدد الدراسات التي عالجت موضوع الضبط والاتصال بطريقة ملموسة . زمن ذلك مثلا نجد " اليوث جاك " الذي أهتم بدراسة العلاقة بين كيفية تصرف الشخص في وقته ومستوى مسؤولية ، واستعان بمقياس محدد هو مقدار الوقت الذي ينقص بين التفتيش المتتالي الذي يقوم به الرئيس على المرؤوسين "1 . وبقد ذهب " جال " إلى أن المقياس الذي استعان به مكنه من التنبؤ بنظام المرتبات في التنظيم ، كما مكنه من التعرف على حرية تصرف الموظف كما تمارس في الواقع .

وكذلك نفت " الفرهيوجس " الأنظار إلى الدور الذي تلعبه الظروف الايديولوجية للتنظيم على ممارسة الضبط فيه . ففي دراسة له على أحد المستشفيات أتضح له " أن الممرضات كن يتعدين نطاق مسؤولياتهن ، ويمارسن أعمالا لا تدخل في نطاق وظائفهن على الإطلاق " .<sup>2</sup> ولقد فسر هذه الظاهرة في ضوء طبيعة عمل الأطباء الذين لم يكن يتطلب منهم سوى التردد على المستشفى لفترات بسيطة . ولعل أهم متكشف عنه هذه الدراسة ، هو أن المسافة المكانية التي تفصل بين الرئيس والمرؤوس تؤثر على

(1) السيد الحسيني / علم اجتماع التنظيم / دار المعرفة الجامعية / الإسكندرية ، 1994 ص ص 167-169

(2) السيد الحسيني / نفس المرجع ص ص 167-169

(3) السيد الحسيني / نفس المرجع ، 94 ص ص 167-169

<sup>1</sup> Hdghes ,E , Menjnd thei Work . Clencce , III : 1958 , p 74

<sup>2</sup> Op-cit ,P074.

فرض الضبط كما تؤثر على درجة حرية تصرف المرؤوسين ومن الممكن أن ينعكس ذلك على درجة استقلال المرؤوسين عن الرؤساء.





## الفصل الرابع

### الإطار الافتراضي و المنهجي للبحث

**أولاً : مجالات الدراسة**

1- المجال الجغرافي

2- المجال البشري

3- المجال الزمني

**ثانياً : فروض الدراسة**

**ثالثاً : طريقة الدراسة ( المنهج )**

**رابعاً : الأدوات البحثية**

1- الملاحظة

2- المقابلة

3- السجلات و الوثائق

4- الاستمارة

**خامساً : العينة**

1- طريقة اختيار العينة

2- خصائص العينة

## تمهيد :

بعد تعرضنا إلى الفصول الثلاثة السابقة والتي تتمحور في مجملها حول الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي - سوف نحاول في هذا الفصل تجسيد ما طرح من الأهداف وما أثارت الإشكالية من قضايا وتساؤلات تحتاج إلى التحقق الإمبريقي .

ونتطرق في هذا الفصل المعنون بالإجراءات المنهجية إلى النقاط التالية : مجالات الدراسة ، الفروض الدراسة ، الأدوات البحثية والعينة .

## أولا : مجالات الدراسة :

تعتبر مجالات الدراسة نقطة أساسية في البحث الإجتماعي ، وهذا لما تكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية ، حيث يجمع جل الباحثين في مناهج البحث الإجتماعي أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية هي :

### 1- المجال الجغرافي :

ويقصد به النطاق المكاني لإجراء الدراسة أو البحث الميداني ففي دراستنا هذه يتمثل المجال الجغرافي في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة . إذ يعتبر أحد الموانئ الهامة في الساحل الشرقي الجزائري خصوصا وفي حوض البحر الأبيض المتوسط عموما، كونه ميناء مفتوح على القارات الخمس. وتأسس في إطار إعادة هيكلة المؤسسات حيث أسندت لهذه المؤسسة المهام التي كانت على عائق الوحدات التالية :

1- الديوان الوطني للموانئ LONP .

2- الشركة الوطنية للشحن والتفريغ SONANA .

3- الشركة الوطنية لسحب البواخر CNAN .

وقد أنشئت هذه المؤسسة برأس مال قدر ب 1000.000.000 دج ، ومنذ تاريخ 21 مارس أ صبحت مؤسسة استغلالية تضم خمس موانئ :

- ميناء سطورة .

- ميناء الصيد القل .

- ميناء الصيد بالمرسى .

- الميناء المزدوج .

- ميناء المحروقات (الهيدروكاربير ) .

و إبتداء من سنة 1998 انتقلت لتصبح شركة مساهمة SPA ذات أسهم برأس مال 135.000.000 دج موزعة على صناديق المساهمة كما يلي :

- الخدمات 40 % .

- الإعلام و المواصلات 30 % .

- الصناعات المختلفة 30 % .

كما سجلت هذه المؤسسة رقم أعمال وصل إلى 3000.0000.000 دج أي ما يعادل 20.000.000 دج بالدولار الأمريكي ، وفي إطار المخطط الوطني للتنمية كلفت المؤسسة باستيراد وتصدير البضائع و العمل على توزيعها على مختلف الجهات الشرقية و الداخلية للبلاد .

و هذا بالتعاون مع مصالح الأمن ( الجمارك و الشرطة) ، ومن بين المهام التي تقوم بها المؤسسة نذكر :

- التسيير و استغلال مجموعة الآلات و الأدوات و التركيب المينائي .

- التمويل الخاص بعمليات السحب ، القيادة ، ربط البواخر .

- التمويل الخاص بعمليات الأمن ، الرقابة و الشحن و التفريغ.

- التمويل الخاص بعمليات الشرطة و الأمن المينائي .

- التمويل الخاص بعمليات تنفيذ عمليات الصيانة .

هذا و تسع المؤسسة المينائية بسكيدة إلى دعم الاقتصاد الوطني من خلال السهر على تقديم أحسن الخدمات للعملاء و التوسط بين المؤسسات الوطنية و الأجنبية في عملية الاستيراد و التصدير و كذا تنظيم النشاطات التجارية و المساهمة في تطوير الموانئ و الاستثمار مستقبلا .

## 2- المجال البشري :

يقصد بالمجال البشري حجم العنصر الإداري أو عدد أفراد المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة و هي المؤسسة المينائية بسكيدة ، حيث تستغل 1336 عامل ، 328 منهم عمال متعاقدون و 1008 عمال مثبتون يتوزعون على (10) عشرة مديريات و قد قمنا بتربصنا في مديرية الإدارة العامة التي تضم 128 عمال ، 47 منهم متعاقد و 67 عامل مثبت موزعين على ثلاث مصالح هي :

أ - **الإطارات** : 27 يشغلون وظائف مثل المهندسين ... إلخ .

ب- **أعوان التحكيم** : 25 عامل يشغلون وظائف متعددة .

ج- **أعوان التنفيذ** : 76 عامل ينفذون الخطط و الاستراتيجيات المرسومة .

و الجدول التالي يوضح ذلك :

العدد	الفئات المهنية
27	الإطارات
25	أعوان التحكيم
76	أعوان التنفيذ
128	المجموع

## 3- المجال الزمني :

يقصد بالمجال الزمني ، الوقت الذي استغرقه إجراء هذه الدراسة بالمؤسسة المينائية بسكيدة ، حيث بلغت مدة إجراء هذه الدراسة قرابة شهر و نصف ، إذ أن الزيارات إلى هذه المؤسسة كانت

معظمها تتم في الفترة الصباحية ، و على أي حال فإن فترات إجراء هذه الدراسة مرت بثلاث مراحل موزعة على النحو التالي :

**أ / المرحلة الأولى :** و هي عبارة عن جولات استطلاعية دامت 09 أيام من (19) أبريل إلى 28 أبريل 2006 ، أين تم خلالها التعرف على المؤسسة و طابع النشاط الذي تقوم به ، كما استمعنا لتصريح بعض العمال و المشاكل التي يعانون منها ، وقد سمحت لنا هذه الزيارة الاستطلاعية بجمع المعطيات الأولية عن ميدان الدراسة كما تم فيها الاتفاق مع المسؤولين على وضع خطة أو جدولة زمنية لإجراء الدراسة .

**ب / المرحلة الثانية :** و قد استغرقت 10 أيام حيث امتدت من 01 ماي إلى 10 ماي 2006، حيث قمنا فيها بشرح الخطط العريضة لمشروع دراستنا و الأهداف التي تصبوا إليها إلى جانب جمع الملاحظات الأولية عن الجو العام السائد في المؤسسة بالإضافة إلى طبيعة العمل ، وتوزيع فترات الراحة كما قمنا بتجريب الاستمارة في مرحلتها الأولى ، ولعل الهدف الأساسي لهذه المرحلة يمكن في التعريف على مدى إستعاب المبحوثين لنوع الأسئلة التي تضمنتها الاستمارة التجريبية .

**ج- المرحلة الثالثة:** و قد دامت 15 يوما من 11 ماي إلى 26 ماي 2006 حيث تم تطبيق الاستمارة في شكلها النهائي بعد أن أدخلت عليها بعض التعديلات ، وقد تمت هذه العملية عن طريق مقابلة الموظفين و العمال واحد تلو الآخر ، حتى يتسنى لنا التعرف أكثر على المبحوثين و توضيح و شرح الأسئلة التي يجد فيها المبحوثين صعوبة خاصة وأن بعض المبحوثين لا يتقنون اللغة العربية ، بل يجدون اللغة الفرنسية .

## **ثانيا : فروض الدراسة :**

تؤدي الفروض دورا أساسيا في توجيه البحث و أبعاده عن العموميات و التشتت ، وهذا من خلال التركيز على قضايا محدودة يتضمنها ذلك التفسير المقترح للمشكلة التي تم وضعها ، فمن خلال اطلاعنا على الأدبيات السوسولوجية المتعلقة بالنظريات و البحوث الميدانية و كذلك في ضوء معاشتنا للواقع الاجتماعي للمؤسسة المينائية ، طرحت للدراسة الراهنة فرضية أساسية و فرضيتين جزئيتين و هذا بغرض التحقق من مختلف القضايا و الأسئلة التي طرحت في الإشكالية و كذلك الأهداف ومختلف التساؤلات أثرت أثناء دراستنا .

- **الفرضية الأساسية :** هناك علاقة إرتباطية بين الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي بناء عن هذه الفرضية و بغيت اختبارها ميدانيا قمنا بصياغة الفرضيتين الجزئيتين التاليتين :

- **الفرضية الجزئية الأولى :** يؤثر نمط الإشراف السائد في المؤسسة على طبيعة الرضا الوظيفي ، من حيث ( الإشراف الواسع، القيادة ، القواعد البيروقراطية، المركزية اللامركزية ... إلخ ) ، و من خلال هذه المتغيرات سنحاول الإجابة عن التساؤلات التالية :

1- هل يؤثر نمط الإشراف على الرضا الوظيفي للعمال من حيث الاستقرار و الارتياح في العمل ؟

- 2- هل تؤثر القواعد البيروقراطية على الرضا الوظيفي للعمال ؟
  - 3- إلى أي مدى يؤثر نمط القيادة على الرضا الوظيفي للعمال ؟
  - 4- هل تؤثر مركزية و لامركزية الضبط و الإشراف على الرضا الوظيفي للعمال ؟
- الفرضية الجزئية الثانية : تؤدي الرقابة التشاركية إلى زيادة الرضا الوظيفي .
- من خلال هذه الفرضية سنحاول الإجابة عن التساؤلات التالية :
- 1- هل تؤثر الرقابة الواسعة على زيادة الرضا الوظيفي ؟
  - 2- إلى أي مدى يؤثر إعطاء حرية التصرف للعمال إلى زيادة تحفيزهم وإقبالهم على العمل ؟
  - 3- هل اشترك العمال في اتخاذ القرار يزيد من دافعيتهم في العمل ؟

### ثالثا : طريقة الدراسة ( المنهج ) :

" المنهج " هو عبارة عن طريقة علمية منظمة نسعى من خلالها إلى كشف الحقائق معتمدين على قواعد موضوعية تقودنا إلى فرز الحقائق و تبويبها و تحليلها، ثم نستخلص منها المبادئ و القوانين العامة<sup>(1)</sup> .

كما " يعد المنهج بمثابة العمود الفقري في تصميم البحوث الاجتماعية لأنه يسمح بتحديد المفاهيم و شرح المعاني الإجرائية و تحديد مجتمع البحث " <sup>(2)</sup> .

غير أن طبيعة الدراسة و أهدافها بالنسبة للبحوث الاجتماعية هي التي تفرض على الباحث اختيار المنهج الملائم الموضوع المراد بحثه ، و بما أن هذه الدراسة تندرج ضمن الدراسات الوصفية ، فقد اعتمدت الدراسة الراهنة في تحقيق أهدافها على استخدام إحدى طرق المنهج الوصفي ، وهي طريقة المسح بالعينة التي سمحت لنا بجمع المعلومات عن جماعة من العمال في المؤسسة المينائية بسكيكدة من حيث عملها و من حيث نشاطها ، علاقتها ببناء السلطة ، وضعها التنظيمي ، الإشراف ... إلخ .

هذه وقد تم تطبيق هذه الطريقة لتبيان العلاقة بين الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي من خلال التخطيط ، ثم جمع البيانات و تفرغها ، استنادا إلى المقابلة ، الاستئثار ، الملاحظة ، السجلات ، الوثائق وقد اقتضى الأمر وضع خطة المسح الاجتماعي بتحديد موضوعات الدراسة و مصادر البيانات و ما يمكن أن يغطيه المسح من حالات على أساس البيانات الديموغرافية ، بيانات بالتسلسل الهرمي للسلطة الإشراف ... إلخ .

(1) أمين ساعاقي / تبسط كتابة البحث العلمي / من البكالوريوس ثم الماجستير و حتى الدكتوراه / ط2/ المركز السعودي للدراسات الاستراتيجية 1933 ص 43.

(2) محمد شفيق / البحث العلمي / الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية / ط1 / المطبعة المصرية الاسكندرية / 1986 ص 79.

وعلى أية حال تطلبا من استخدام طريقة المسح بالعينة للإجابة عن فرض الدراسة و الحصول على البيانات التالية :

- 1- بيانات شخصية .
- 2- بيانات حول بعض الحقائق المتعلقة بالرقابة و الرضا .
- 3- بيانات سلوكية حول متغير الدراسة .
- 4- بيانات عن معلومات و دوافع و توقعات إعطاء العينة عن الرقابة و إبعادها .

#### رابعا : الأدوات البحثية :

استخدمت الدراسة الراهنة مجموعة من التقنيات البحثية و هذا للحصول على المعلومات الدقيقة و البيانات العلمية ، والتوصل إلى الإجابة عن الأسئلة و القضايا المطروحة و التي تدور في مجملها حول النقاط التالية :

#### 1- الملاحظة ( OBSEVATION ) :

يجمع الباحثين على أن الملاحظة من أهم أداة من الأدوات الرئيسية التي تستخدم في البحث العلمي ومصدرا أساسيا للحصول على البيانات و المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة ، و هي عبارة عن معاينة مباشرة قمنا بها للكشف عن تفاصيل الظاهرة المدروسة ، وعن العلاقة التي توجد بين الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي حيث يتجلى استعمال الملاحظة في دراستنا هذه أثناء إجراء الزيارات الاستطلاعية للمؤسسة ، حيث سمحت لنا هذه الأداة من الإطلاع على الجو السائد في المؤسسة وطريقة القيام بالمهام والوظائف .

بالإضافة إلى هذا فقد ساعدتنا على معرفة مدى رضا العمال عن عملهم وذلك من خلال تطبيقهم للأوامر والقوانين المعمول بها داخل المؤسسة على اختلاف المستويات التنظيمية لهم . وكذا الظروف الفيزيقية التي تمارس فيها الأنشطة ، والتحديد الدقيق لإطار هذه الدراسة .  
والتعليق على المعطيات الكمية المجموعة .

#### 2- المقابلة ( INTERVIEW ) :

تحتل أداة المقابلة مركزا هاما في البحث السوسولوجي وتعتبر من الأدوات الأكثر استعمالا وانتشارا في الدراسات الإمبريقية ، وذلك لما توفره من بيانات حول موضوع الدراسة .  
فهي " تمتاز عن غيرها من أدوات البحث الإجتماعي بأنها أكثر مرونة وأنها تسير بدرجة أكبر ملاحظة المبحوث والتعمق في فهم الموقف الكلي الذي يستجيب فيه للمقابلة" (1) .

وقد مكنتنا إجراء المقابلات المفتوحة مع المسؤولين من جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات الإدارية المتعلقة بالمؤسسة والتي تدور في مجملها حول تاريخ نشأتها وتركيبتها البشرية وتوزيعها على كافة الأنشطة والتخصصات ، إضافة إلى توزيع الأدوار في مختلف مصالح وأقسام المؤسسة ، والتعرف

(1) محمد علي محمد / مقدمة في البحث الإجتماعي / دار النهضة بيروت لبنان 1983 ص 326 .

على المهام التي تقوم بها وطبيعة الحوافز التي تقدمها إدارة المؤسسة لعمالها . زيادة على الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

وقد تم تطبيق بيان المقابلة على عدد من المسؤولين الإداريين حيث تم طرح بعض الأسئلة . وترك حرية للمبحوثين في الإجابة عن مختلف الأسئلة ، ومن بين هذه الأسئلة نذكر ما يلي :

1- هل تقومون بإعطاء العمال حرية اتخاذ القرارات المتصلة بعملهم ؟

2- هل تستشرون العمال عند قيامكم باتخاذ القرارات في المؤسسة ؟

3- إلى أي مدى تحرصون على تطبيق أهداف وانشغالات العمال خلال القيام بعملهم ؟

4- هل تقومون بشرح وتوضيح القوانين والقواعد للعمال في المؤسسة ؟

كما شرحنا ووضحنا للعمال بعض المصطلحات التي وظيفتها الدراسة نحو : الأشراف ، الرضا الوظيفي ، الرقابة التشاركية ، التسلسل الهرمي للسلطة ، البيروقراطية ... الخ. وطبقنا بيان المقابلة معهم حيث تم طرح بعض الأسئلة مع ترك الحرية للمبحوثين في الإجابة والتكلم وتمحورت الأسئلة حول ما يلي :

1- ما هو نمط المعاملة الذي تراه مناسباً لزيادة رضاك الوظيفي ؟

2- ما هي طبيعة الحوافز التي تمنحها لك إدارة المؤسسة ؟

3- ما هو نمط الرقابة الذي تراه مناسباً للقيام بالمهام ؟

### 3- السجلات والوثائق :

استعانت هذه الدراسة بالسجلات والوثائق ، بهدف الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بالعدد الإجمالي للعمال في المؤسسة ومستوياتهم المهنية حيث اطلعنا على وثائق تبرز موقع المؤسسة ، وتاريخ نشأتها وأهم الأنشطة والأعمال التي تقوم بها كما اطلعنا على القانون الداخلي للمؤسسة وتحصلنا كذلك على الهيكل التنظيمي المطبق .

### 4- الاستمارة ( QUESTIONNAIRE ) :

من البديهي أن نتائج البحث تتوقف على المعلومات والبيانات المتحصل عليها ميدانياً وذلك على إثر استخدام بعض التقنيات السوسيوولوجية .

كالاستمارة التي تعتبر أداة رئيسية هامة لجمع البيانات المتعلقة بمشكلة البحث ميدانياً. بحيث تكون مستمدة من العينة . وقد تم بناء أسئلة الاستمارة بصورة تعكس الانشغالات الجوهرية الواردة في الإشكالية وقد تضمنت ثلاث محاور أساسية بمجموع 43 سؤال .

أ- **المحور الأول** : بيانات متعلقة بالخصائص الديموغرافية للمبحوث ، من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 09 .

ب- **المحور الثاني** : نمط الإشراف السائد في المؤسسة والرضا الوظيفي ، من السؤال رقم 09 إلى السؤال رقم 27 .

ج- **المحور الثالث** : الرقابة التشاركية والرضا الوظيفي ، من السؤال رقم 28 إلى السؤال رقم 43 .

وقد راعينا بعين الاعتبار عدة جوانب في صياغة الأسئلة منها التحديد والدقة وهذا للكشف عن مدى صحة أو خطأ الفرضيات المطروحة بالإضافة إلى ذلك فقد أولينا عدت جوانب عند طرح الأسئلة نذكر منها :

- 1- مراعاة المستوى التعليمي لعينة البحث .
  - 2- بناء أسئلة الاستمارة بشكل مغلق وهذا لجمع معلومات دقيقة ومحددة . حيث يتم فرض على المبحوث اختيار متغير من المتغيرات المتاحة . كما اعتمدنا على الأسئلة النصف مغلقة لأنها تعطي الفرصة للمبحوث لإبداء رأيه والتعبير عن وجهة نظره حول السؤال المطروح. هذا وقد عمدنا إلى تجنب الأسئلة المفتوحة التي تتطلب إجابات مطولة، كما قمنا بتطبيق الاستمارة التجريبية على 12 مبحوث في كافة مصالح المؤسسة قبل التطبيق النهائي لها .
- الشيء الذي ساعدنا في تعديل وتكيف وتغيير بعض الأسئلة بأسئلة أخرى تكون أقرب إلى الواقع التنظيمي للمؤسسة. كما قمنا بتبسيط بعض الأسئلة التي وجد فيها المبحوثين صعوبة، خاصة أنه هناك عدد من العمال تلقى تعليماً باللغة الفرنسية.

وقد اعتمدت الدراسة في تحليلها للمعطيات التي جمعت من الحقل الدراسي على أسلوبين متداولين في أغلب الدراسات الاجتماعية وهما الأسلوب الكمي والكيفي ، حيث استخدم الأول في تكميم البيانات وحساب النسب المئوية من الفرضيات ومتغيرات الدراسة ذلك عن طريق إحصاء إجابات الفئة المبحوثة حول الفرضيات أما الأسلوب الثاني فيعتمد على الجانب النظري واستخدمناه في تحليل البيانات عن طريق عرض النتائج وتفسيرها .

### خامساً : العينة :

#### 1- طريقة اختيار العينة :

تشكل العينة في البحث العلمي دعامة أساسية لا مناص منها كمصدر لاستقاء المعلومات والمعطيات من الواقع وهذا لما تتمتع به من اقتصاد ملموس من الموارد البشرية والوقت دون الابتعاد عن الواقع المراد معرفته .

وعلى هذا الأساس أتبعنا الدراسة الراهنة العينة العشوائية الطبقية المنتظمة . وهذا الاختيار لم يكن بطريقة اعتباطية بل هو مبني على جملة من المبررات العلمية والواقعية . إذ أن المؤسسة المينائية بسكيكدة تضم عدد كبير من العمال قدر بـ : 1336 عاملاً ، يتوزعون على عشر (10) مديريات . وكما سبق وأن أشرنا فإننا قمنا بتربصنا في مديرية الإدارة العامة والتي تضم 128 عاملاً موزعون على ثلاث فئات إدارية هي :

فئة الإطار ، أعوان التحكيم ، أعوان التنفيذ .

ولقد تم كتابة أسماء العمال الأول من كل مصلحة وسحبنا واحد من كل منها بطريقة عشوائية حتى نتمكن من الحصول على العينة المختارة وقد أخذنا نسبة 20 % من المجتمع الأصلي بإتباع الطريقة

التالية: العينة =  $100 / (20 * 128) = 25.6 = 25$ .



و قد أخذنا العينة من مجتمع الدراسة الطبقي بأخذ القوائم الاسمية للعمال في مختلف فئات المؤسسة ثم قمنا بسحب الأسماء العشرة الأولى من كل قائمة في قصاصات ورقية ثم سحبنا الاسم بطريقة عشوائية بعدها قمنا بإضافة المدى بطريقة منتظمة

$$\text{المدى} = \text{العينة الكلية} / \text{العينة المختارة} = 25/128 = 5.12 = 5.$$

من خلال هذه العملية نتحصل في الأخير على الجدول رقم (1) الذي يمثل المفردات التي تمت مقبلتها حسب فئات مصلحة الإدارة العامة :

الجدول رقم (1) :

العينة الفئة المهنية	المجتمع	الفئة الفرعية	مفردات العينة المختارة
فئة الإطارات	27	5	.25-20-15-10-5
فئة لجان التحكيم	25	5	.25-20-15-10-5
فئة لجان التنفيذ	76	15	-35-30-25-20-15-10-5 -70-65-60-55-50-45-40 .75
المجموع	128	25	

## 2- خصائص العينة :

تشكل الخصائص الديموغرافية المدخل المناسب لمعرفة عناصر و مكونات مجتمع الدراسة ، وذلك من خلال التحديد الكمي لخصائصها ، الشيء الذي مكننا من دراسة و تحليل المعطيات التي نجعلها حول فرضيات الدراسة و على أية حال فهذا المحور يتكون من 08 أسئلة تدور في معظمها حول الجنس ، السن ، الحالة المدنية ، المستوى التعليمي ، الإقامة ، طبيعة العمل ، الأجر ، الأقدمية في العمل ، وهذا ما يسمح لنا بالتعرف أكثر على خصائص العينة و تركيبها و أبعادها الاجتماعية و النفسية لتسهيل عملية معالجة تساؤلات الدراسة بشكل جيد .

جدول رقم (2) الجنس :

العينة الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكور	13	52
أنثى	12	48
المجموع	25	100

فيما يتعلق بالمتغير الأول المتمحور حول الجنس يتضح لنا أن المجتمع البحثي يتكون من جنسين و هذا ما يوضحه الجدول رقم (2) إذا نسجل 13 عاملا بنسبة 52 % من حجم العينة المختارة ، في حين نسجل 12 عاملة إي بنسبة 48 % من إجمالي العينة .

و يعود هذا التقارب الكبير في توزيع المبحوثين حسب للجنس إلى طبيعة العمل الذي يتلاءم مع الجنسين خاصة و أن النشاط يقتصر على العملية الإدارية كون مجال الدراسة البشري يركز على مصلحة الإدارة العامة.

الجدول رقم (03) -السن -

النسبة المئوية %	العينة	
	العدد	السن
04	01	أقل من 25
32	08	30-25
24	06	36-31
08	02	42-37
12	03	48-43
20	05	50-49
100	25	المجموع

من حل رقم (03) المتعلق بالسن يتضح لنا كيف تتوزع الأعمار المبحوثين حيث نسجل في فئتي (25-30) 08 عمال بنسبة 32 % من إجمالي العينة وهي أعلى نسبة بينما سجلنا 06 عمال في فئتي (31-36) بنسبة 24 % من إجمالي العينة ، في حين نجد 05 عمال يندرجون تحت (49-50) بنسبة 20 % أما باقي العمال فيتركز بنسبة في الفئات العمرية التالية : 3 عمال بنسبة 12 % في الفئة العمرية (43-48)

وعاملين بنسبة 8 % في الفئة العمرية (37-42) وعامل واحد في الفئة العمرية أقل من 25 سنة 4 % . الملاحظ على هذه البيانات الرقمية أن غالبية المبحوثين يتراوح سنهم ما بين (25-36) سنة من الفئة النشيطة و يعود هذا التركيز إلى النمو و التوسع الذي شهدته المؤسسة مما تطلب توظيف عمال جدد في حين نجد أن فئة العمال المركزة في العينة العمرية أقل من 25 سنة منخفضة إذا بلغت 4 % من حجم العينة و يرجع هذا حسب ما أفادنا به المسؤولين و بعض العمال أثناء إجراء المقابلات معهم إلى تراجع إدارة المؤسسة عن عملية توظيف خاصة في السنوات الأخيرة .

الجدول رقم (04) : الحالة المدنية :

النسبة المئوية %	العدد	العينة الحالة المدنية
20	05	أعزب
80	20	متزوج
00	00	مطلق
00	00	أرمل
100	25	المجموع

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (04) المتعلق بالمتغير الحالة المدنية، بأن 20 عاملا بنسبة 80 % من أفراد عينة البحث متزوجين، في حين نجد 05 عمال بنسبة 20 % من العزاب و تجدر الإشارة على أنه لا توجد أي حالات الطلاق أو الأرامل في العينة التي تم بحثها . و بحسب المقابلات التي أجريناها مع المبحوثين العزاب فإنهم يرجعون سبب عزوفهم عن الزواج لتدني القدرة الشرائية و مستوى المعيشة مما أثر سلبا على معنوياتهم في العمل ، على العكس المتزوجين الذين يعرفون نوع من الاستقرار الشخصي و هذا حسب ما أقر لنا به بعض المبحوثين.

الجدول رقم (05) - المستوى التعليمي :-

النسبة المئوية %	العدد	العينة المستوى التعليمي
/	/	أمي
/	/	ابتدائي
12	04	متوسط
48	12	ثانوي
36	09	جامعي
100	25	المجموع

يوضح الجدول المبين أعلاه البيانات الكمية المتمحورة حول المستوى التعليمي ، أن 48 % من حجم العينة المختارة حاصلين على شهادة الثانوي بينما نجد أن 35% من أفراد العينة حاصلين على المستوى الجامعي في حين نسجل 12 % حاصلين على التعليم المتوسط .

و تجدر الإشارة إلى أن العمال الحاصلين على شهادة التعليم الثانوي و المتوسط يحملون شهادات و دبلومات إضافية حصلوا عليها من مراكز التكوين المهني و هي تتناسب مع عملهم ، كما أن المؤسسة قامت بدورات تكوينية حتى يتكيفوا بشكل جيد مع العمل .

أما فئة الجامعيين فهم يتوزعون بصفة خاصة في رؤساء المصالح و هذا قصد الاستفادة من خبرتهم .

كما أننا لم نسجل أية حالة من العمال الذين لم يتلقوا نهائياً تعليم أو مستوى ابتدائي و هذا راجع إلى طبيعة مجتمع البحث الذي يدور في مجمله حول الإدارة العامة للمؤسسة المينائية التي تتطلب مستوى تعليمي لتسييرها على أحسن وجه .

الجدول رقم (06) - الإقامة:

النسبة المئوية %	العدد	العينة الإقامة
80	20	حضري
20	05	ريفي
100	25	المجموع

تشير الدلائل الإحصائية أن غالبية العمال يقيمون في بيئة حضرية و هذا ما أقر به 20 مبحوث بنسبة 80 % من إجمالي العينة ، ويرجع هذا العدد الهائل من المقيمين في البيئة الحضرية إلى موقع المؤسسة الذي يمثل عصب المنطقة الحضرية في ولاية سكيكدة ، إضافة على كون المؤسسة توظف عمال جاؤوا من مناطق بعيدة الشيء الذي يتطلب توفير سكن خاص لهم ، في حين نجد أن نسبة العمال الذين ينحدرون من بيئة ريفية بلغت 20 % من إجمالي العينة .

الجدول رقم (07) طبيعة العمل -

النسبة المئوية %	العدد	العينة طبيعة العمل
84	21	إداري
16	04	تقني
00	00	عطلاي
100	25	المجموع

تؤكد الشواهد الميدانية الواردة في الجدول رقم (07) المتعلق بطبيعة العمل أن 21 عامل بنسبة 84 % من حجم العينة الكلية يمارسون نشاط إداري و هي أعلى نسبة سجلت و هذا راجع إلى طبيعة مجتمع الدراسة الذي يتركز في فئة أو مصلحة الإدارة العامة للمؤسسة ، بينما بلغت نسبة التقنيين 16 % من إجمالي العينة الكلية في حين لم نسجل أي حالة في فئة العمال الذين يمارسون عمل عطلي لأن نشاط الإدارة العامة محصور على الجانب الإداري و التقني فقط.

الجدول رقم (08): الأجر :

النسبة المئوية %	العدد	العينة الأجر
00	00	أقل من 10.000 دج
00	00	10.000 - 12.000 دج
00	00	13.000 - 15.000 دج
08	02	16.000 - 18.000 دج
16	04	19.000 - 22.000 دج
32	08	22.000 - 24.000 دج
44	11	أكثر من 24.000
100	25	المجموع

يبدو من خلال الجدول رقم (08) المتعلق بالأجر الذي يتلقاه العمال أن 11 عاملا بنسبة 44 % من أفراد العينة المختارة تفوق أجورهم 24.000 دج و هي نسبة مرتفعة و تتركز هذه في فئة المديرين و رؤساء المصالح ، بينما بلغت نسبة العمال الذين تنحصر أجورهم ما بين (22.000-24.000 دج) 32 % من إجمالي العينة المختارة .

كما سجل 16 % من حجم العينة تنحصر أجورهم في فئة (19.000-22.000 دج) في حين نجد أن نسبة 8 % من إجمالي العينة تنحصر أجورهم ما بين (16.000-18.000 دج) و هم غالبيتهم من الموظفين الجدد الذي ينحصر عملهم على السكرتارية .

و الملاحظ على هذه البيانات أن مستوى الأجور مرتفع و يفوق دخل العامل الواحد مستوى الأجر القاعدي الوطني ، ورغم هذا فقد لاحظنا أثناء إجراء المقابلات مع المبحوثين و حتى بعض المسؤولين عدم رضاهم على الأجور و يرجعون السبب إلى ارتفاع مستوى المعيشة خاصة وأن جل العمال متزوجون ولهم أعباء عائلية . كل هذا أفرز عدم رضا العمال عن الأجر .

الجدول رقم (09) - الأقدمية في العمل :

النسبة المئوية %	العدد	العينة الأقدمية في العمل
16	04	أقل من 3 سنوات
20	05	3-5 سنوات
24	06	6-9 سنوات
08	02	9-11 سنة
32	08	أكثر من 11 سنة
100	25	المجموع

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (09) المتعلقة الأقدمية في العمل . بأن 8 عمال أي بنسبة 32 % من إجمالي العينة المختارة تعدت مدة عملهم بالمؤسسة 11 سنة وهي أعلى نسبة مسجلة ، كما أوضح 6 عمال بنسبة 24 % من حجم العينة أن مدة عملهم تمتد من (6-9 سنوات) ، كما سجلنا 5 عمال تتراوح مدة عملهم ما بين (3-5 سنوات) بنسبة 20 % من حجم العينة المختارة ، في حين نجد 16 % من إجمالي العينة يقرون بأن مدتهم في العمل أقل من 3 سنوات . و يعود ارتفاع نسبة العمال الذين تجاوزت مدة عملهم 11 سنة إلى أن غالبية هؤلاء العمال وظفوا في مراحل متقدمة من بداية نشاط المؤسسة، وهم في مجملهم غير راضون على وضع المؤسسة حالياً مقارنة بمؤسسات أخرى ، وهذا ما أفادنا به بعض المبحوثين أثناء إجراء المقابلات و ملاً الاستمارات .

## الفصل الخامس

### الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي في المؤسسة المينائية بسكيدة

تمهيد :

أولا : نمط الإشراف السائد في المؤسسة و الرضا الوظيفي

ثانيا : الرقابة التشاركية و زيادة الرضا الوظيفي

### الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي في المؤسسة المينائية بسكيكدة :

**تمهيد :** تطرقنا في الفصل السابق للإجراءات المنهجية التي تمكننا من خلالها ترجمة الفروض إلى علاقات واقعية ، وهذا عن طريق تكميم وتحليل البيانات التي جمعناها من الميدان ، بناء على مجموعة من الأدوات البحثية التي وظفناها في الفصل السابق .

ولما كان هذا الفصل يتعامل مع الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي من الناحية الكمية فإننا نسعى إلى ترجمة هذا الكم إلى عبارات تؤكد أو تنفي العلاقة الإرتباطية بين المتغيرات المشكلة لفرضيات الدراسة.

### أولا : نمط الإشراف السائد في المؤسسة والرضا الوظيفي :

نحاول في هذا الجزء إلى تقديم بيانات كمية تخدم غرض الدراسة وما تثيرهما من تساؤلات. فهذا الجزء يعتبر امتداد للتحليل الذي قدمناه في الفصول السابقة . وقد ركزنا في هذا الجزء بالتحديد عن مدى تأثير نمط الإشراف السائد في المؤسسة على الرضا الوظيفي للعمال وذلك من خلال : الإشراف ، القواعد ، البيروقراطية ، القيادة ، مركزية ولامركزية الضبط والإشراف ، ومدى تأثير هذه المتغيرات على استقرار وراحة العمال في عملهم من خلال لإشباع الحاجات ، الولاء للمؤسسة . وقد تم تكميم البيانات المجموعة من الميدان والمتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى في الجداول التالية :

### الجدول رقم ( 10 ) : نظرة العمال للأشخاص الذين يتخذون القرارات في المؤسسة :

النسبة المئوية %	العدد	العينة الاحتمالات
84	21	المدير
12	03	نائب المدير
04	01	رؤساء الأقسام
0	0	رؤساء الفرق
0	0	أخر تذكر
100	25	المجموع

يفيد التحليل الإحصائي للبيانات الرقمية الواردة في الجدول رقم (10) المتعلق بالأشخاص الذين يتخذون القرارات في المؤسسة .

حيث نجد أن المدير يستحوذ على أكبر حصة بنسبة 84 % من حجم العينة الكلية ، أي أن 21 عاملا أقوى بأن المدير هو الشخص الوحيد الذي يتخذ القرار . بينما أقر 3 عمال بنسبة 12 % من حجم العينة المختارة أن نائب المدير من الأشخاص الذين يتخذون القرارات في المؤسسة ، لكونه الرجل الأول في المؤسسة في حالة غياب المدير .



في حين نسجل حالة واحدة تقر بأن رؤساء الأقسام يساهمون في وضع القرارات وهذا بنسبة 04 % من حجم العينة المختارة بينما لم نسجل أي حالة تذكر بمشاركة رؤساء الفرق في عملية صنع القرارات داخل المؤسسة .

من خلال هذا يتضح لنا جليا تمركز عملية اتخاذ القرارات واقتصارها على الإدارة ( المدير بالدرجة الأولى ) .

### الجدول رقم (11) : مدى تلقي الأوامر من رئيس واحد أثناء القيام بالمهام.

النسبة المئوية %	العدد	العينة الاحتمالات
40	10	نعم
60	15	لا
100	25	المجموع

تؤكد البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (11) والمتعلق بمدى تلقي الأوامر من رئيس واحد أثناء العمل . بأن 15 مبحوثا وهو ما يمثل نسبة 60 % من إجمالي العينة المختارة. تقر تلقي الأوامر من جهات متعددة الشيء الذي جعل العمال يعيشون نوع من التذمر والقلق وعدم الرضا، ولعل أكبر دليل على هذا فتصريح أحد المبحوثين أثناء إجراء المقابلة معه أنه : صار تائه في عمله نتيجة كثرة الأوامر وتعدد وجهات صدورها.

بينما أقر 10 أفراد أي ما نسبة 40 % من حجم العينة المختارة. بأنهم يتلقون الأوامر من جهة واحدة الشيء الذي خلق نوع من الارتياح والاستقرار لديهم وهذا ما أتضح لنا من خلال إجراء المقابلات مع المبحوثين حيث عبر لنا أحدهم بصريح العبارة قائلا : "البابور اللي يكترو فيه الشوافرة يغرق " .

**الجدول رقم (12) : مدى استشارة العمال عند إحداث تغيير في العمل .**

النسبة المئوية %	العدد	العينة استشارة العمال
36	09	نعم
64	16	لا
100	25	المجموع

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم ( 12 ) المتعلق بمدى استشارة العمال عند إحداث تغييرات في العمل أن 16 مبحوث أي بنسبة 64 % من إجمالي العينة المختارة أقرر بعدم استشارتهم عند إحداث تغييرات مما جعلهم يحسون باللامبالاة وعدم الاهتمام على حد تعبيرهم .  
في حين يؤكد 09 مبحوثين وهو ما نسبة 36 % من أفراد العينة بتلقيهم الاستشارة عند إحداث التغييرات من المشرف . والمسجل هنا أن أغلبية أعضاء هذه العينة تتمركز في رؤساء المصالح ، حيث عبروا عن ارتياحهم على حرص المشرف على استشارتهم وهذا يوضح مدى رضاهم وارتياحهم لهذا الجانب .

**الجدول رقم (13) : مدى وضوح القرارات الصادرة عن إدارة المؤسسة .**

النسبة المئوية %	العدد	العينة وضوح القرارات
72	18	نعم
28	07	لا
100	25	المجموع

من خلال المعطيات الكمية المتعلقة بالكشف عن مدى وضوح القرارات الصادرة عن إدارة المؤسسة بأن 18 مبحوثا وهو نسبة 72 % من إجمالي العينة أقرروا بوضوح القرارات الصادرة عن إدارة المؤسسة وهذا راجع إلى الخبرة المكتسبة لدى العمال على حد تعبيرهم .  
وهذه النسبة جاءت لتؤكد البيانات الواردة في الجدول رقم (10) من تركيز القرارات في يد المدير وطاقمه وعدم مساهمة العمال في صنع القرارات .بينما أقر 07 مبحوثين أي بنسبة 28 % من أفراد العينة يقرون بأن هناك غموض في القرارات الصادرة عن إدارة المؤسسة .

**الجدول رقم (14) : مدى مساهمة العمال في وضع القرارات التي تهمهم .**

النسبة المئوية %	العدد	العينة مساهمة العمال
08	02	دائما
16	04	أحيانا
40	10	نادرا
36	09	إطلاقا
100	25	المجموع

توضح البيانات للكمية الواردة في الجدول رقم (14) والمتعلق بمدى مساهمة العمال في وضع القرارات التي تهمهم في المؤسسة. بأن 10 مبحوثين إلى ما نسبة 40 % من حجم العينة، أقرّوا بأنه نادرا ما يسمح لهم في صنع القرارات التي تهمهم أثناء ممارسة العملية الإنتاجية. في حين نجد 09 أفراد إلى ما نسبة 36 % أكدوا على عدم مساهمتهم في وضع القرارات بصفة نهائية. بينما أقرّ 4 مبحوثين بنسبة 16 % من إجمالي العينة بأنه يسمح لهم أحيانا بالمساهمة في وضع القرارات.

كما نجد الإشارة أن 02 عاملين أثنين اعترفوا بأنهم دائما يساهمون في وضع القرارات. وتقع هذه الفئة في أعلى السلم الإداري للمؤسسة .

**الجدول رقم (15) : نظرة العمال الى قوانين العمل في المؤسسة .**

النسبة المئوية %	العدد	العينة نظرة العمال إلى قوانين العمل
12	03	واضحة جدا
16	04	واضحة بقدر كافي
32	03	واضحة بعض الشيء
40	10	غامضة
100	25	المجموع

تدل الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (15) بأن 10 مبحوثين بنسبة 40 % من إجمالي العينة المختارة . بأن قوانين العمل في المؤسسة غامضة . في حين أقرّ 8 مبحوثين وهو ما يمثل نسبة 32 % من حجم العينة الكلية بأن قوانين العمل واضحة بعض الشيء ، بينما أقرّ 4 عمال أي بنسبة 16 % من حجم العينة بأن القوانين المسطرة يسير العمل في المؤسسة واضحة بقدر كافي ، الشيء الذي جعل العمال يشعرون بالراحة والاستقرار . كما تجدر الإشارة إلى أن ثلاث عمال ، بنسبة 12 % من إجمالي العينة

أكدوا بأن قوانين العمل واضحة جدا . وقد لخصنا أن هذه الفئة تتركز أعلى هرم المؤسسة كالمدير ومساعديه وهم ممن يحملون على سن القوانين المعمول بها داخل المؤسسة .

**الجدول رقم (16) : رأي العمال في مجموعات العمل التي يعملون فيها .**

النسبة المئوية %	العدد	العينة الاحتمالات
08	02	كبيرة
40	10	متوسطة
52	13	صغيرة
100	25	المجموع

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم ( 16 ) بأن أغلبية العمال يعملون في مجموعات صغيرة وهذا ما أقر به 13 مبحوثا بنسبة 52 % من إجمالي العينة المختارة . في حين أقر 10 عمال بأنهم يعملون في مجموعات متوسطة وهذا بنسبة 40 % من حجم العينة الكلية . بينما أقر عاملين وهو ما يمثل نسبة 08 % من العينة المختارة بأنهم يعملون في مجموعات كبيرة .

من خلال هذه المعطيات يمكن القول بأن نطاق الإشراف ضيق كون عدد أفراد مجموعات العمل صغيرة . وقد أضح لنا أثناء إجراء المقابلات أن غالبية المبحوثين يرغبون في العمل في مجموعات متوسطة وكبيرة على حد تعبيرهم .

**الجدول رقم (17) : طريقة إيصال المقترحات الخاصة بالعمل .**

النسبة المئوية %	العدد	العينة طريقة الاتصال
76	19	الاتصال المباشر
/	/	عن طريق النقابة
16	04	الاجتماعات
08	02	عن طريق الرسالة
/	/	أخرى تذكر
100	25	المجموع

تبين البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم ( 17 ) طريقة إيصال المقترحات الخاصة بالعمل إلى إدارة المؤسسة حيث أقر 19 عاملا وهذا بنسبة 76 % من حجم العينة الكلية بأنهم يوصلون مقترحاتهم

عن طريق الاتصال المباشر ، في حين أن 04 مبحوثين وتقدر نسبتهم ب 16 % يوصلون مقترحاتهم عن طريق الاجتماعات التي تعقد من حين لآخر .

بينما نجد عاملين ( 02 ) أي ما نسبة 08 % من حجم العينة يعتمدون على الرسالة لإيصال مقترحاتهم. وهذا وقد لاحظناه أثناء إجراء الزيارات الميدانية بوجود صناديق بريد معلقة عند كل مصلحة تودع فيه الرسائل. في حين لم نسجل أي حالة في ما تخص الاتصال عن طريق النقابة أو عن طريق العلاقات الشخصية . ويرجع بعض العمال إلى كون النقابة لا تمثل العمال بشكل عادل بل أن ممثليها يبحثون على مصالحهم الشخصية فحسب.

وترجع نسبة ارتفاع الاتصال المباشر لإيصال المقترحات حسب ما أدلى به العمال إلى فقد أن الثقة في استعمال الرسالة وفشل الطرق الأخرى التي لم تعد تجد نفعاً.

#### الجدول رقم (18) : مدى رضا العمال على طريقة إيصال المقترحات .

النسبة المئوية %	العدد	العينة رضا العمال على طريقة إيصال المقترحات
72	18	نعم
28	07	لا
100	25	المجموع

نقر الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (18) والمتعلق برضا العمال على طريقة إيصال المقترحات بأن 18 عاملاً أي ما نسبة 72 % من حجم العينة المختارة وهي نسبة مرتفعة جداً. تعبر عن مدى رضاها على طريقة إيصال المقترحات ، لأنها حسب إدلاء بعض العمال أن طريقة الاتصال المباشر تضمن الكبيرة في حين أقر 07 عمال وهو ما نسبة 28 % من إجمالي العينة عن عدم رضاهم على طريقة إيصال المقترحات ، وقد أوضح لنا بعض العمال أثناء إجراء المقابلة معهم . أنهم متذمرون لأن مقترحاتهم لا تصل بسرعة إلى الجهات المعنية وإن وصلت فهي لا تأخذ بعين الاعتبار.

#### الجدول رقم (19) : مدى مساهمة طرق العمل على إنجاز العمل بكل راحة .

النسبة المئوية %	العدد	العينة الاحتمالات
28	07	نعم
72	18	لا
100	25	المجموع

تؤكد المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم ( 19 ) ، المتعلق بمدى مساهمة طرق وأساليب العمل على إنجاز العمل بكل راحة . أن 18 مبحوثا وهو ما يمثل نسبة 72 % من إجمالي العينة المختارة يؤكدون عدم مساهمة طرق وأساليب العمل على تحفيزهم ، الشيء الذي جعلهم يعملون بروح معنوية منخفضة . وهذا ما لخصناه أثناء إجراء الزيارات الاستطلاعية للمؤسسة وتجدر الإشارة إلى أن أحد المبحوثين صرح لنا أثناء إجراء المقابلة معه ، " أنه لا يشعر بالراحة نهائيا نتيجة تعقد الإجراءات من حين لآخر " .

بينما أقر 07 عمال أي بنسبة 28 % من حجم العينة بأن طرق وأساليب العمل تساعدهم على إنجاز عملهم بكل راحة والملاحظ أن غالبية هؤلاء هم من رؤساء المصالح والمقربين إلى الإدارة .

**الجدول رقم (20) : مدى شعور العمال بوجود رقابة مسلطة عليهم عند ممارسة النشاط .**

النسبة المئوية %	العدد	العينة
		الاحتمالات
56	14	نعم
44	11	لا
100	25	المجموع

من خلال البيانات الرقمية المدونة في الجدول رقم ( 20 ) الذي يدور حول مدى وجود رقابة مسلطة عليهم عند ممارسة العمل . بأن 14 مبحوثا إلى ما نسبة 56 % من حجم العينة المختارة أقرى بوجود رقابة مسلطة عليهم .

ويرجعون هذا إلى حرص الإدارة على كل صغيرة وكبيرة وحق لا تتفقت الأمور من بين أيديهم . في حين نجد 11 مبحوثا أي ما نسبة 44 % أكدوا بأنهم لا يشعرون بوجود رقابة مسلطة عليهم أثناء ممارسة المهام . وتجدر الإشارة إلى أن هؤلاء المبحوثين من المقربين من الإدارة ورؤساء المصالح .

**الجدول رقم (21) : مدى صرامة المشرف على تطبيق القوانين .**

النسبة المئوية %	العدد	العينة
		الاحتمالات
96	42	نعم
04	01	لا
100	25	المجموع

من خلال المعطيات الرقمية الواردة في الجدول رقم ( 21 ) والمتعلق بمدى صرامة المشرف على تطبيق القوانين يتضح لنا : بأن 24 مبحوثا وهو ما يمثل نسبة 96 % من إجمالي العينة المختارة ، أقرروا بصرامة المشرف في تطبيق القوانين ويرجع هذا حسب ما أدلى به معظم المبحوثين لضمان السير الحسن للعمل والوقوف على مختلف النقائص وتصحيح الأخطاء في وقتها قبل أن تستفحل . بينما أقر عامل واحد بعدم صرامة المشرف في تطبيق القوانين .

والملاحظ من خلال الجدول أن أسلوب الرقابة المطبق لصيق وصارم والمشرف حازم في التدخل لحل الخلافات وتصحيح الأخطاء، ما يدل على وجود رقابة مركزية ممارسة من قبل المشرفين . وقد أتضح لنا من خلال المقابلات التي أجريناها مع المبحوثين أنهم لا يفضلون هذا النوع من الرقابة.

#### الجدول رقم (22) : مدى تكليف العمال بمهام تتعدى مجال عملهم .

النسبة المئوية %	العدد	العينة الاحتمالات
56	14	نعم
44	11	لا
100	25	المجموع

يفيد التحليل الإحصائي للبيانات الرقمية الواردة في الجدول رقم (22) والمتعلق بمدى تكليف العمال بمهام أخرى تتعدى مجال عملهم.

بأن 14 مبحوثا ، وهو ما يمثل 56 % من حجم العينة الكلية أكدوا أن رؤسائهم يكلفونهم بمسؤوليات ومهام تتعدى مجال عملهم الأمر الذي جعلهم متذمرين وغير راضون على هذا النوع من التعامل حيث صرح لنا أحد المبحوثين أثناء ملاء الاستمارة بأنه يأمر بمهام زائدة وخارجة عن نطاق عمله وأحيانا دون استشارة مسبقة الشيء الذي خلق لديه تذمر و حسرة كبيرة.

في حين نجد 11 مبحوثا إلى نسبة 44 % من إجمالي العينة أقرروا بعدم تكليفهم بمهام ومسؤوليات تتعدى مجال عملهم . والملاحظ أن معظمهم هؤلاء من المقربين من الإدارة.

#### الجدول رقم (23) : أسس الترقية .

النسبة المئوية %	العدد	العينة الاحتمالات
68	17	الأقدمية
32	08	الكفاءة
/	/	أخرى تذكر
100	25	المجموع

توضح الشواهد الكمية المذكورة في الجدول رقم ( 23 ) والمتعلق بأسس الترقية والتقدم الوظيفي بأن 17 مبحوثا وهو ما يمثل نسبة 68 % من إجمالي العينة الكلية أقرروا بأن الأساس الذي يعتمد عليه في الترقية هي الأقدمية. في حين أقر 08 مبحوثين أي ما يعادل نسبة 32 % من حجم العينة المختارة. بأن الأساس الذي يعتمد عليه في ترقية العمال هي الكفاءة العلمية.

وحسب المقابلات التي أجريناها مع بعض المبحوثين فإنه لم تسجل أي حالة أخرى تذكر في ما يخص فرض التقدم الوظيفي والمتمثلة في المعرفة ودوي السلطة والنفوذ ، لولاء للإدارة ، العلاقات غير الرسمية والجمهورية و العروشية ... إلخ.

#### الجدول رقم (24) : رضا العمال على أسس الترقية والتقدم الوظيفي .

النسبة المئوية %	العدد	العينة	
		الاحتمالات	
40	10	نعم	
60	15	لا	
100	25	المجموع	

تبين المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 24 و الذي يدور حول رضا العمال على أسس الترقية المعمول بها في المؤسسة بأن 15 مبحوثا بنسبة 60% من حجم العينة المختارة أكدوا لنا عن رفضهم المطلق لاعتماد الأقدمية كأساس واحد في الترقية ، بل لابد من إدخال عامل الكفاءة العلمية ودمجه مع الأقدمية حتى يتسنى للمؤسسة من خلق جو تنافسي فعال يعود على المؤسسة بالفائدة الكبيرة . بينما أقر 10 مبحوثين أي ما يمثل نسبة 40% من إجمالي العينة الكلية برضاهم على أسس الترقية و التقدم الوظيفي ، وتجدر الإشارة هنا إلى أن معظم هؤلاء من العمال الذين لا يملكون شهادة جامعية ، و هم يمارسون عملهم من فترة زمنية كبيرة تتعدى فترات الواحد 20 سنة حسب ما أدلى به أحد المبحوثين أثناء إجراء المقابلة معه .



**الجدول رقم 25 : الحوافز التي تمنحها المؤسسة للعمال :**

النسبة المئوية %	العدد	العيونة الاحتمالات
64	16	نعم
36	09	لا
100	25	المجموع

تشير المعطيات الرقمية في الجدول رقم 25 المتعلق بمدى منح المؤسسة الحوافز لعمالها بأن 16 عاملا ما يمثل 64% من إجمالي العينة أقرروا بأن المؤسسة تقدم لهم حوافز مادية بالدرجة الأولى متمثلة في مبالغ مالية إضافية من حين لآخر لتشجيع العمال على العطاء و كسب ثقتهم و ولائهم ، وحسب ما صرح به أحد المبحوثين أن إدارة المؤسسة تركز حوافزها على الجوانب المادية و تهمل الجوانب المعنوية التي لها أثر كبير في رفع الروح المعنوية و خلق دافعية كبيرة لدى العمال . كما صرح لنا أحد المبحوثين بأنه تجدر على إدارة المؤسسة أن توفر جملة من الخدمات للعمال كالنقل والإطعام ، الأمن الصناعي ، السكن ...إلخ ، بينما أقر 09 أفراد و هو ما نسبة 36% من حجم العينة المختارة بعدم منح المؤسسة للحوافز .

**الجدول رقم 26 : مدى تناسب الأجر مع الجهد المبذول :**

النسبة المئوية %	العدد	العيونة الاحتمالات
36	09	نعم
64	16	لا
100	25	المجموع

تدل الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم 26 المتعلق بمدى تناسب الأجر مع الجهد المبذول بأن 16 مبحوثا و هو ما يمثل 64% من حجم العينة المختارة أقرروا بعدم تناسب الأجر مع الجهد المبذول و عند استفسارنا عن سبب عدم التناسب مع بعض المبحوثين أثناء إجراء المقابلات معهم ، بأنهم يبذلون جهد أكبر و يتعاطون أجر زهيد لا يلبي متطلبات الحياة الضرورية ، و عندما استفسرنا مع بعض المسؤولين عن هذه الوضعية أرجعوا هذا إلى غلاء مستوى المعيشة ، وضعف القدرة الشرائية الشيء الذي يدفع العمال على الاقتراض من أماكن أخرى لسد حاجتهم ، بينما أقر 09 عمال بنسبة 36% من إجمالي العينة المختارة تناسب الأجر مع الجهد المبذول .

**الجدول رقم 27: تأثير الحوافز على الأداء :**

النسبة المئوية %	العدد	العينة الاحتمالات
24	06	نعم
76	19	لا
100	25	المجموع

أوضحت المعطيات الإحصائية المتعلقة بمدى تأثير الحوافز على الأداء بأن 19 مبحوثا و هو ما يمثل نسبة 76% من حجم العينة المختارة أكدوا بأن الحوافز التي تمنحها المؤسسة لا تؤثر إيجابا على الأداء و هذا ما تؤكدُه النسبة المرتفعة المدونة في الجدول ، حيث صرح لنا أحد العمال بأن الحوافز التي تقدمها المؤسسة هي عبارة عن حوافز مادية محضة و في مناسبات معينة الشيء الذي جعلنا نشعر بالتهميش و الحرمان من الحوافز المعنوية الأخرى.

في حين نجد 06 عمال أقرّوا بالتأثير الإيجابي للحوافز التي تقدمها المؤسسة لهم ، الشيء الذي جعلهم يشعرون بالراحة و الرضا.

**الجدول رقم 28 : مدى إجحاف العقوبات المسطرة للسير العمل في حق العمال :**

النسبة المئوية %	العدد	العينة الاحتمالات
60	15	نعم
40	10	لا
100	25	المجموع

تؤكد الشواهد الرقمية في الجدول رقم 28 المتعلق بمدى إجحاف العقوبات المسطرة في حق العمال ،أن 15 مبحوثا نسبة 60% من إجمالي العينة المختارة ، أقرّوا بإجحاف العقوبات المسطرة لسير العمل في حق العمال ، حيث أكد لنا أحد المبحوثين إبان إجراء المقابلات أن رئيسه يطبق عليه عقوبات قاسية تصل حتى الطرد في حالة ارتكاب الخطأ أو التأخر عن العمل .

في حين نجد 10 مبحوثين و هو ما نسبة 40% من حجم العينة المختارة بعدم إجحاف العقوبات المسطرة لسير العمل حيث أكدوا لنا بأنها معقولة و طبيعية جدا للتحكم في زمام الأمور و مسايرة كل صغيرة و كبيرة داخل المؤسسة .

## ثانيا : الرقابة التشاركية و زيادة الرضا الوظيفي :

نحاول من خلال المعطيات الكمية الواردة تحت هذا العنوان التحقق من الصدق الإمبريقي للفرضية الجزئية الثانية التي مفادها أن الرقابة المبنية على الثقة والتفاهم تؤدي إلى الرضا الوظيفي .

و بغية البرهنة على صدق هذه الفرضية قمنا بطرح التساؤلات التالية :

- هل تؤدي المعاملة الحسنة من طرف الرؤساء إلى استقرار العمال و ارتياحهم في العمل ؟
  - مدى اشتراك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم و استقرارهم و ارتياحهم في العمل ؟
  - هل يؤدي إعطاء مزيد من حرية التعرف للعامل في انجاز عمله إلى زيادة تحضيره و إقباله عليه؟
- و قد تم تكميم المعلومات المتصلة بهذه الفرضية و مختلف التساؤلات التي أثيرت في الجداول على النحو التالي :

الجدول رقم ( 28 ) - مساعدة المسؤول و و زيادة الرضا الوظيفي:

2		1		مدى مساعدة المسؤول المساعدة و زيادة الرضا الوظيفي
%	العدد	%	العدد	
96	24	80	20	نعم
04	01	20	05	لا
100	25	100	25	المجموع

كشفت لنا الدراسة الميدانية من خلال لغة الأرقام الواردة في الجدول رقم 28 أن الذي يربط بين المتغيرات في مجال الدراسة الراهنة ، وهما مدى مساعدة المسؤول للعامل في عمله على حل المشاكل التي قد تواجهه و هل تؤدي المساعدة إلى زيادة الرضا لدى العمال في عمله أن العلاقة بين متغير س هي علاقة موجبة<sup>(1)</sup>. و هذا يعني أن الارتباط بين متغير س قولي جدا ، ذلك أن متغير مساعدة المسؤول كما لاحظنا يؤثر على رضا الفرد في عمله ايجابيا .

كما أن معظم الدراسات السوسولوجية تؤكد أن التنظيم الذي يكون فيه الرؤساء منقهمون و مساعدون للعمال في انجاز عملهم يكسبون فيه ولاء و ثقة العمال لهم و للمؤسسة بصفة عامة الشيء الذي يجعل العمال يقبلون على العمل بكل راحة و ارتياح .

و لعل الدليل القاطع على صدق هذا المعطيات الرقمية الواردة في الجدول رقم 28 و الذي يعكس النسب المؤوية للمتغير س ، فهذا الجدول يبين أن ما نسبة 80 % من إجمالي العينة المختارة يقرون بتلقيهم للمساعدة من طرف المسؤولين على عملهم . في حين أن ما نسبة 20 % من إجمالي العينة يؤكدون عدم مساعدة المسؤولين لهم في حل مشاكل العمل .

(1) المؤشرات الإحصائية : معامل الارتباط بين مساعدة المسؤول و زيادة الرضا الوظيفي.

لكن عندما سألنا المبحوثين عن مدى تأدية مساعدة المسؤولين إلى زيادة الرضا الوظيفي في العمل جاءت الإجابة واضحة . حيث أن 96 % من إجمالي العينة المختارة يؤكدون بأن مساعدة المسؤولين تؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي . بينما نجد عامل واحد بنسبة 04 % أقر بأن المساعدة لا تؤدي إلى زيادة الرضا .  
الجدول رقم ( 29 ) - مدى تسامح إدارة المؤسسة للعمال بالخروج إذا اقتضت الضرورة :

النسبة المئوية %	العدد	العينة الاحتمالات
100	25	نعم
/	/	لا
100	25	المجموع

تبين المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم ( 29 ) والمتعلق بمدى تسامح إدارة المؤسسة للعمال بالخروج إذا اقتضت الضرورة ، بأن 25 مبحوثا إلى بنسبة 100 % ، أقروا بتسامح المشرفين معهم في حالة حدوث طوارئ عائلية أو الدخول في التبرصات والامتحانات ... الخ الشيء الذي خلق ارتياح وقناعة لذا العمال حيث صرح لنا احد المبحوثين بأنه مرتاح بخصوص هذا الجانب وأن هذا الإجراء يعزز تقننتنا في الإدارة .

بينما لم نسجل أية حالة تقر بعدم الترخيص للعمال بالخروج من عملهم إذا اقتضت الضرورة.

الجدول رقم (30) : معاملة الرئيس للعمال في عملهم.

النسبة المئوية %	العدد	العينة نمط المعاملة
12	03	أخوية
48	12	حسنة
40	10	رسمية
/	/	غير رسمية
100	25	المجموع

تؤكد الشواهد الميدانية الواردة في الجدول رقم (30) المتعلق بطبيعة المعاملة التي يتلقاها العمال من رؤسائهم أثناء تأدية عملهم في المؤسسة أن 12 مبحوثا أي ما يمثل نسبة 48 % من حجم العينة المختارة أقروا بالمعاملة الحسنة من طرف رؤسائهم في العمل .

في حين نجد أن 10 أفراد أي بنسبة 40 % من إجمالي العينة يقرون بوجود معاملة رسمية من قبل رؤسائهم أثناء تأدية العمل.

بينما أوضح 03 عمال بنسبة 12 % بالمعاملة الأخوية من قبل رئيسهم في العمل .  
في حين لم تسجل أي حالة تذكر في خاتمة المعاملة غير الرسمية إن ارتفاع نسبة العمال الذين يقرون بالمعاملة الحسنة والرسمية من طرف رؤسائهم تكشف بصورة جلية عن الطباع الأخوي والرسمي للعلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين ذلك لأن هذه المعاملة فأدى خلق الارتياح وزيادة ثقة العامل في رئيسه واستفزازه على عكس المعاملة السيئة التي تؤدي إلى فقدان الثقة في الرؤساء .

**الجدول رقم (31) : مدى مساعدة المسؤول للعمال على حل أمور خارج نطاق العمل.**

النسبة المئوية %	العدد	العينة نمط المعاملة
28	07	نعم
72	18	لا
100	25	المجموع

تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم ( 31 ) والمتعلقة بمدى مساعدة المسؤولين لعمال على حل أمور خارج نطاق . أن أغلبية العمال أي 18 عامل بنسبة 72 % من حجم العينة المختارة تؤكد عدم مساعدة المسؤولين لهم والملاحظ أن معظم هؤلاء العمال لا ينتظرون شيئاً من المسؤولين لأنهم لا يقدمون لهم شيء إضافي ولا يعولون عليهم ، وهذا حسب ما صرح لنا به أحد المبحوثين أثناء إجراء المقابلات .

بينما أقر 7 عمال بنسبة 28 % من إجمالي العينة الكلية بتلقيهم المساعدة من قبل المسؤولين الأمر الذي جعلهم يشعرون بالراحة والاهتمام وقد اتضح لنا أثناء ملاء الاستمارة أن هؤلاء المبحوثين أغلبهم من مصالح مقربة جدا من إدارة المؤسسة .

**الجدول رقم (32) : طريقة تدخل المدير يحل الخلافات بين العمال .**

النسبة المئوية %	العدد	العينة طريقة التدخل
64	16	يحكم بالعدل
36	09	ينحاز إلى طرف ما
100	25	المجموع

يفيد التحليل الإحصائي الوارد في الجدول رقم ( 32 ) والمتعلق بموقف الرؤساء أثناء قد خلهم لحل الخلافات بين العمال أن 16 عاملا وهو ما يمثل نسبة 64 % يؤكدون أن رئيسهم يحكم بالعدل عند التدخل بعض النزاع الشيء الذي جعل العمال يشعرون بالأمان والعدل والارتياح .

في حين أن 09 عمال بنسبة 36 % من حجم العينة المختارة . يقرون بانحياز الرئيسي إلى طرق ما أثناء تدخله لحل الخلافات بين العمال الأمر الذي جعلهم يشعرون بالتعسف والظلم والحقرة والتخوف على مستقبلهم المعني .

والملاحظ أن هذه المعطيات تعكس بصورة جلية نمط المعاملة والعلاقات بين الرئيس والمرؤوسين.

**الجدول رقم (33) : مدى حرص العمال على تطبيق أوامر الرئيس في العمل .**

النسبة المئوية %	العدد	العينة الاحتمالات
100	25	نعم
/	/	لا
100	25	المجموع

أبرزت المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم ( 33 ) المتعلق بمدى حرص العمال على تطبيق أوامر رؤسائهم في العمل أن كل أفراد العينة 25 أي بنسبة 100 % أقرروا بحرصهم التسديد على تطبيق أوامر رؤسائهم في العمل وعند استفسار عن هذا الأمر في تطبيق القوانين وجدنا تباين في تصريحات العمال . حيث يرجع البعض منهم إلى ضمان اليسير الحسن للمهام والحفاظ على نشاط المؤسسة من أي تحسب في حين ذهب فوج آخر إلى أنهم مكرهون ومجبرون على تطبيق الأوامر معهم كانت نوعيتها . بينما لم نسجل أي حالة تفر بعدم تطبيق أوامر الرؤساء في العمل.

**الجدول رقم (34) : مواظبة العمال على الحضور إلى العمل في الوقت المحدد .**

النسبة المئوية %	العدد	العينة الاحتمالات
100	25	نعم
/	/	لا
100	25	المجموع

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الرقمية الواردة في الجدول رقم ( 34 ) المتعلق بمدى حرص العمال ومواظبتهم على الحضور إلى العمل في الوقت المحدد. أن كل أفراد العينة أكدوا على حرصهم الكبير على الحضور في الوقت المحدد وهذا ما أقر به 25 مبحوثا أي بنسبة 100 % . وبهذا ما لاحظناه فعلا أثناء إجراء الزيارات الاستطلاعية للمؤسسة وما تأكد لنا كذلك أثناء إجراء المقابلات حيث صرح لنا أحد أفراد العينة. بأن حرص العمال في الحضور في الوقت المحدد ، لأن طبيعة العمل داخل المؤسسة تحتاج إلى جميع موظفيها كون المؤسسة تتعامل مع زبائن كثير أغلبهم من الشركاء الأجانب ( الاستيراد والتصدير ) وأن تأخر أي عامل يؤدي إلى شل العملية الإنتاجية.

**الجدول رقم (35) : مدى تسامح الرئيس أثناء ارتكاب الخطأ والتأخر عن العمل .**

النسبة المئوية %	العدد	العينه	
		الاحتمالات	
76	19	نعم	
24	06	لا	
100	25	المجموع	

توضح الشواهد الكمية للواردة في الجدول رقم (35) المتعلق بتسامح الرئيس مع العمال في حالة التأخر أو ارتكاب الخطأ . بأن 19 عاملا وهو ما يمثل نسبة 76 % من إجمالي العينة المختارة تؤكد على تسامح المدير معهم في حالة ارتكاب الخطأ أو التأخر عن العمل .

بينما أقر 06 عمال بنسبة 24 % بأن الرئيس لا يتسامح معهم في حالة ارتكاب الخطأ . و التأخر عن العمل وقد سجلنا هذا بشكل خاص عند أفراد المصالح الرئيسية في المؤسسة كمهلة التسويق التصدير والاستيراد ومصلحة المراقبة النوعية وقمع الغش ...

هذا وقد صرح لنا أحد المبحوثين أثناء إجراء المقابلة معه " أنه لا مجال للخطأ أو التأخر عن العمل لأن أي خطأ أو تأخر قد يكلف المؤسسة خسائر كبيرة خصوصا وأن مؤسستنا تتعامل مع مؤسسات أجنبية ومن هنا وجب علينا الحرص والتدقيق في كل صغيرة وكبيرة .

**الجدول رقم (36) : مدى شعور العمال بحرية التصرف في أداء العمل .**

النسبة المئوية %	العدد	العينه		
		الاحتمالات		
08	02	نعم		
92	23	راجع إلى	العدد	%
		قواعد العمل ولوائحه	4	17.39
		نظام الإشراف	8	34.78
		انعدام الثقة بين العامل والرئيس	01	4.35
		الآلية والتقنية	10	43.47
		أخرى تذكر	/	/
		المجموع	23	100
100	25	المجموع		

أوضحت المعطيات الرقمية الواردة في الجدول رقم ( 36 ) المعبر عن مدى شعور العمال بحرية التصرف في القيام بالمهام أن 23 عاملا وهو ما نسبة 92 % من حجم العينة المختارة أكدوا عدم شعورهم بحرية التصرف في أداء العمل .

وقد أرجع 10 عمال أي بنسبة 43.47 % من هذه الفئة إلى الآلية والتكنولوجية والتقنية المتطورة التي وجدوا صعوبة التعامل معهم - في حين أرجع 8 عمال أي بنسبة 34.78 % من هذه الفئة إلى نظام الإشراف السائد في المؤسسة حيث عبروا عن رفضهم الشديد لنمط الرقابة المسلطة عليهم. من قبل المشرفين بينما أرجع ما نسبة 17.39 % من حجم هذه الفئة عدم شعورهم بالراحة إلى القوانين واللوائح المعمول بها داخل المؤسسة .

كما راجع عامل واحد أي بنسبة 4.35 % من هذه الفئة عدم شعوره بالراحة في انجاز العمل إلى فقدان الثقة بينه وبين المشرفين على العمل.

في حين نجد نسبة 08 % من حجم العينة الكلية تفر شعورهم بالراحة والحرية في التصرف والقيام بالمهام . وتجد الإشارة إلى أن غالبية هؤلاء هم من المقر بين من الإدارة.

**الجدول رقم ( 37 ) : مدى حرص العمال على تحقيق أهداف المؤسسة أم على أهدافهم الشخصية .**

النسبة المئوية %	العدد	العينة الاحتمالات
64	16	نعم
36	09	لا
100	25	المجموع

تؤكد الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم ( 37 ) والمتعلق باهتمام العمال بتحقيق أهدافهم الشخصية أكثر من اهتمامهم بتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة أن 16 مبحوثا وهو ما يمثل نسبة 64% من إجمالي العينة المختارة يقرون اهتمامهم بتحقيق الأهداف الشخصية على حساب الأهداف العامة للمؤسسة. ولعل هذا يترجم بوضوح عدم ثقة ورضا العمال على إدارة المؤسسة .

في حين نجد 09 عمال أي ما نسبة 36 % من حجم العينة المختارة أن يحرصون على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وتغليبها على أهدافهم الشخصية الشيء الذي يوضح ولاء العمال وثقتهم في إدارة المؤسسة. وقد صرح لنا أحد المبحوثين أثناء إجراء المقابلات بصريح العبارة " أننا نحن عمال " لو حرص كل عامل منا على تحقيق الأهداف العامة قبل الأهداف الخاصة لكننا في مصاف الدول المتقدمة. ويجب أن نعلم كل العلم بأن تحقيق المنفعة الشخصية لا تتم إلا في ظل تحقيق المنفعة العامة... الخ.



**الجدول رقم ( 38 ) : الرضا على منصب العمل .**

المتغيرات	العينة		النسبة المئوية %
	العدد		
نعم	02		08
لا	8	7	87.5
		1	12.5
		8	100
المجموع	25		100

تقر البيانات الرقمية الواردة في الجدول رقم (38) المتعلق بالرضا على منصب العمل . بأن 17 مبحوثا وهو ما يمثل نسبة 68 % من إجمالي العينة المختارة أكدوا أنهم راضون على منصب عملهم . بينما أقر 8 مبحوثين بنسبة 32 % من حجم العينة الكلية أنهم غير راضون على منصب عملهم إذ نجد 7 عمال أي بنسبة 87.5 % قد سبق لهم أن قدموا طلب لتغيير قسم عملهم وعند استفسارنا عن نسب طلب التغيير أجابنا بعض العمال بأنهم يمارسون أعمالا روتينية تتكرر يوميا الشيء الذي خلق تدمير واستياء كبير لدينا .

في حين نسجل أن هناك عامل واحد غير راض على منصب عمله لم يقدم طلب لتغيير قسم عمله حيث صرح لنا أثناء إجراء المقابلة معه أنه لا يرغب في تقديم طلب للتغيير منصب العمل وإنما يرغب في التقاعد والتوقف عن العمل .

**الجدول رقم ( 39 ) : مدى تفكير العمال في مغادرة المؤسسة التي يعملون فيها .**

الاحتمالات	العينة		النسبة المئوية %
	العدد		
نعم	19		76
لا	06		24
المجموع	25		100

تبرز الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم ( 39 ) المتعلق بمدى تفكير العمال مغادرة المؤسسة التي يعملون فيها بأن 19 مبحوثا أي ما نسبة 76 % من حجم العينة المختارة. أقروا بمغادرة المؤسسة في حالة الحصول على منصب عمل أحسن منه في مؤسسات أخرى توفر أجور معتبرة وراحة مناسبة تتماشى مع التطور الملحوظ في عالم الشغل.

بينما نجد 06 عمال أقروا بعدم تفكيرهم في مغادرة المؤسسة . وهذا يدل على ولائهم المطلق للمؤسسة وعقد استفسارنا عن هذا النسب مع بعض المبحوثين. صرحوا لنا . بأن سوق العمل واسعة جدا مع ندرة مناصب العمل إن لم تقل انعدامها في باقي القطاعات الشيء الذي جعلنا متمسكون بمناصب عملنا .

**الجدول رقم ( 40 ) : إعطاء العامل حرية التعرف ومدى تحفز على الأداء . .**

العينة	العدد	النسبة المئوية %
نعم	24	96
لا	01	04
المجموع	25	100

تؤكد البيانات الإحصائية للجدول رقم ( 40 ) . بأن 24 مبحوثا أي بنسبة 96 % من حجم العينة الكلية أن أعضاء العمال حرية التصرف تؤدي إلى زيادة إقبالهم وتحفزهم على العمل . ذلك لأن الراحة هي المطلب الأول الذي يبحث عنه العامل قبل كل شيء على حد تعبير أحد المبحوثين أثناء ملاء الاستمارة . بينما نجد عامل واحد بنسبة 04 % يقر بأن أعضاء الحرية في العمل لا تؤدي إلى إقبال وزيادة تحفيز على العمل.

وقد أتضح لنا من خلال المقابلات التي أجريناها مع المبحوثين أنه كلما كانت هناك حرية كبيرة ، كلما كان الإقبال على العمل كبير والعكس.

**الجدول رقم ( 41 ) : مدى إشراك العمال في اتخاذ القرارات واستقرارهم في العمل .**

العينة	العدد	النسبة المئوية %
نعم	24	96
لا	01	04
المجموع	25	100

أبرزت لنا الدراسة الميدانية من خلال الجدول رقم ( 41 ) أن 24 مبحوثا أي ما نسبة 96 % من إجمالي العينة المختارة أوضحوا أن إشراكهم في عملية صنع القرارات المتصلة بعملهم تؤدي إلى ارتياحهم واستقرارهم في العمل . وقد تبين لنا من خلال المقابلات التي تمت مع بعض المبحوثين أن المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل تعد مطلب أساسي وعامل معهم في إقبالنا وانجازنا للعمل بكل تصرف على حد تعبير أحد المبحوثين.

بينما نجد عامل واحد أي بنسبة 04 % من حجم العينة الكلية ينفي زيادة استقراره وارتياحه في العمل بمجرد إشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

**الجدول رقم (42) : نمط الرقابة المناسب لتحقيق الرضا الوظيفي .**

النسبة المئوية %	العدد	العينة نمط الرقابة
24	06	الرقابة المركزية
08	02	الرقابة الواسعة
68	17	الرقابة المبنية على الثقة والتفاهم
100	25	المجموع

تكشف المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم ( 42 ) بأن غالبية العمال يرون بأن الرقابة المبنية على الثقة والتفاهم هي النمط المناسب لكي يتحقق الرضا الوظيفي للعامل في عمله وهذا ما أقربه 17 مبحوثا وهو ما يمثل نسبة 68 % من حجم العينة المختارة. في حين نجد 06 مبحوثين أي بنسبة 24 % من إجمالي العينة ، يؤكدون على أن الرقابة المركزية هي النمط المناسب لتحقيق الرضا . بينما أقر ما نسبة 08 % من حجم العينة المختارة بأن الرقابة الواسعة هي النمط المفضل لتحقيق الرضا. والجدير بالذكر أن هذه المعطيات الرقمية توضح بصورة جلية أهمية الرقابة المبنية على التفاهم في خلق نوع من الارتياح والرضا وهذا ما تؤكدته البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (42).

## الفصل السادس

### تحليل و مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد:

أولا : فروض الدراسة في ضوء المعطيات الميدانية

ثانيا : نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

ثالثا :القضايا التي تثيرها الدراسة

الخاتمة

## تحليل ومناقشة نتائج الدراسة :

**تمهيد :** بعد تعرضنا في الفصول السابقة إلى طرح الإشكالية البحثية في ضوء مراجعتنا الشاملة لمختلف التصورات و الأطر النظرية و التطبيقية التي عالجت موضوع الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي ، انتقلنا بعدها إلى محاولة التعرف على ما توصلت إليه الدراسات الميدانية و في بيئات مختلفة حول موضوع الدراسة الراهنة ، الأمر الذي سهل علينا طرح خطة منهجية ملائمة سمحت لنا باختيار واختبار فرضيات الدراسة .

بناء على هذا سنحاول في هذا الفصل توضيح مدى صدق فروض دراستنا و مناقشة نتائجها بناء على ما ورد في الدراسات السابقة من نتائج إضافة إلى عرض ما يمكن ان تثيره هذه الدراسة من قضايا .

**اولا: فروض الدراسة في ضوء المعطيات الميدانية :**

### 1 - طبيعة مجتمع الدراسة:

أفصحت لنا مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالخصائص العامة لمجتمع البحث عن النتائج

التالية:

- 32 % من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 25 و 32 سنة
- 80 % من أفراد العينة متزوجون .
- 48 % لهم مستوى تعليمي ثانوي، 36 % لهم مستوى جامعي، و 12 % لهم مستوى متوسط و هو مقبول يتماشى و طبيعة النشاط الإداري للمؤسسة.
- 80 % من أفراد العينة ينحدرون من أصول حضارية و 20 % لهم أصول ريفية .
- 84 % من مجتمع الدراسة يزاولون عمل إداري و 16 % يزاولون عمل تقني .
- 44 % من أفراد العينة يتعدى أجرهم 24.000دج و 32 % ينحصر أجرهم ما بين 22.000دج ، 24.000دج ، و 24 % لا يقل أجرهم عن 16.000دج .
- 32 % من أفراد العينة يتمتعون بأقدمية تفوق 11 سنة و 24 % ما بين (6-9سنوات)، 20 % ما بين 3 و 5 سنوات، 16 % اقل من 3 سنوات و 8 % مل بين (9-11) سنة.

**النتيجة الجزئية الأولى:** يمكن أن نعدد الخصائص العامة لعينة البحث كما يلي :

- غالبية أفراد العينة من الذكور .
- غالبية العمال من الشباب .
- جل أفراد العينة متزوجون .
- مستوى تعليمي مقبول.
- معظم العمال من أصول حضارية .
- يمارسون عمل إداري و الآخرون عمل تقني .
- معظم العمال يتقاضون أجر يفوق الأجر الوطني القاعدي.

- غالبية العمال يتمتعون بأقدمية تفوق 3 سنوات .

## 2- مناقشة الفرضية الأولى: نمط الإشراف السائد في المؤسسة و الرضا الوظيفي:

أ- نطاق الإشراف: من خلال مناقشة هذا المؤشر تبين لنا ما يلي:

- 52 % من أفراد عينة البحث أكدوا أنهم يعملون في مجموعات و قد وجدنا رغبة كبيرة لدى العمال في العمل في مجموعات كبيرة ، أثناء المقابلات و ملاً الاستمارة .
- 64 % من العينة أقرروا بعدم استشارة المشرفين لهم في حالة إقبالهم على إحداث تغييرات في العمل الأمر الذي جعلهم بالظلم و التهميش .

### النتيجة الجزئية الأولى :

من خلال معالجتنا للمؤشرات يتضح لنا أن نطاق الإشراف الضيق ، و عدم استشارة المشرفون للعمال أثناء إحداث التغييرات في العمل أدلي إلى عدم الاستقرار و الارتياح لدى العمال و هذا ما يترجم بصدق عدم رضا العمال على نطاق الإشراف السائد في المؤسسة إضافة إلى تلقيهم الأوامر من جهات متعددة.

ب- القواعد البيروقراطية: من خلال المناقشة العامة لهذه المؤشرات توصلنا إلى ما يلي:

- 40 % من أفراد العينة المختارة أكدت بأن قوانين العمل في المؤسسة غامضة ، و 32 % من حجم العينة أكدوا بأن القوانين العمل واضحة بعض الشيء و 16 % من إجمالي العينة الكلية أقرروا بأن قوانين العمل واضحة بقدر كافي ، حين سجلنا استياء كبير لذا العمال بمجرد حديثنا معهم على طرق و قوانين العمل في المؤسسة .

- 72 % من نسبة العينة أقرروا بأن طرق العمل في المؤسسة لا تساعدهم على انجاز أعمالهم بكل حرية و تصرف .

- 56 % من أفراد العينة أقرروا بوجود رقابة مسلطة عليهم أثناء العمل الشيء الذي خلق لديهم قلق و انزعاج و تدمير كبير .

- 96 % من أفراد العينة يؤكدون صرامة المشرف في تطبيق القوانين مما جعلهم يشعرون بالتذمر و الحقرة ، و غيرها من المؤشرات التي تدل على عدم احترام اللوائح و القواعد العمالية المعمول بها في المؤسسات المتطورة .

- 56 % من أفراد العينة لأكدوا بأن رؤسائهم يكفونهم بمهام و مسؤوليات تتعدى مجال عملهم الأمر الذي جعلهم لا يشعرون بالراحة و الاستقرار .

- 68 % من حجم العينة أكدوا بأن أسس الترقية في العمل هو الأقدمية في حين أرجعوا 32 % من العينة بأن أساس الترقية هو الكفاءة .

- 60 % من أفراد العينة أبدوا عدم رضاهم على أسس الترقية المعمول بها في المؤسسة ، و يرجع هذا حسب تصريح المبحوثين أن الإدارة لا ترعى مبدأ الكفاءة و الانجاز بشكل كبير في خلق فرص التقدم الوظيفي .

- 64 % من إجمالي العينة المختارة يؤكدون عدم التناسب الأجر الذي يتقاضونه مع الجهد المبذول .

-76 % من أفراد العينة أقرّوا بعدم التأثير الإيجابي للحوافز التي تمنحها الإدارة المؤسسة للعمال، ذلك لأن 16مبحثاً أي بنسبة 64 % أقرّوا بأن المؤسسة لا تمنحهم حوافز معنوية الشيء الذي جعلهم لا يشعرون بالولاء و لاستقرار في العمل.

-60 % من حجم العينة يؤكدون على إجحاف العقوبات المسطرة لسير العمل في المؤسسة في حقهم ، حيث أوضحوا لنا أن العقوبات المسطرة غير معقولة و لا يمكن التجاوب معها .

### النتيجة الجزئية الثانية :

أدى تمركز اتخاذ القرارات في يد المسؤولين وعدم المشاركة للعمال في وضع القرارات إلى تدميرهم وعدم رضاهم الوظيفي .

### النتيجة الثانية :

من خلال ما سبق نكر عن المؤشرات الثلاث للفرضية الجزئية الأولى (نطاق الإشراف، القواعد البيروقراطية، التسلسل الهرمي للسلطة).

نستنتج أن نمط الإشراف المعمول به في المؤسسة يتسم بمركزية صنع القرارات، والصرامة في تطبيق القوانين، وعدم استفادة العمال من الحوافز وعقوبات قاسية. إضافة إلى ذلك نطاق الإشراف ضيق . وتلقيهم الأوامر من جماعات متعددة وعدم الاستشارة من قبل المشرفين للعمال، الشيء الذي جعل العمال غير مرتاحين. هذه النتيجة جاءت لتؤكد أن الأسلوب القيادي المطبق في المؤسسة فردي لا يسمح بالمشاركة. وقد أكدت هذه البيانات صدق الفرضية الأولى التي مفادها ، أن نمط الإشراف السائد في المؤسسة يؤثر على الرضا الوظيفي للعمال .

### 3- مناقشة الفرضية الثانية: الرقابة التشاركية وزيادة الرضا الوظيفي .

#### 1- تفويض السلطة والمساهمة في وضع القرارات: من خلال مناقشتنا لهذا المؤشر

توصلنا إلى النقاط التالية:

- 76 % من حجم العينة يفكرون في مغادرة المؤسسة في حالة حصولهم على مناصب أحسن وأجر مقبول في مؤسسات أخرى.

- 64 % من إجمالي العينة أقرّوا بحرصهم الشديد على تحقيق مصالح الشخصية قبل مصالحهم المؤسسة.

- 96 % من نسبة العينة المختارة يؤكدون بأن إعطائهم مزيد من إنجاز العمل بكل راحة .

- 68 % من إجمالي العينة المختارة تبين بأن الرقابة المبنية على الثقة والتفاهم هي الأسلوب المناسب لكي يتحقق الرضا الأكمل في العمل.

### النتيجة الجزئية الرابعة :

اتضح لنا من خلال عرض هذه الإحصائيات أن :

اشترك 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 ، كما سجلنا عدم شعور العمال بحرية التصرف وعدم استقرارهم وقد أرجعوا هذا إلى الآلية والتكنولوجية ونظام الإشراف المطبق . كما سجلنا تفضيل عدد كبير من العمال لنمط الرقابة التشاركية المبنية على الثقة والتفاهم .

**ب- حسن المعاملة :** من خلال معالجتنا لهذا المؤشر تحصلنا على ما يلي :

- 76 % من إجمالي العينة يؤكدون أن الرئيس يتسامح معهم عند التأخر أو ارتكاب الخطأ في العمل
- 100 % من إجمالي العينة إلى كل أفراد العينة تحرصون على تطبيق أوامر الرئيس في العمل .
- 64 % من حجم العينة يؤكدون أن المدير أو الرئيس يحكم بالعدل عند التدخل لفض النزاع أو الخلافات بين العمال .
- 100 % من أفراد العينة يؤكدون تسامح الإدارة معهم عند الضرورة .
- 96 % من إجمالي العينة يؤكدون أن مساندة الرئيس لهم في حل مشاكل العمل تؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي .

#### **النتيجة الجزئية الخامسة:**

نستنتج من خلال هذه البيانات أن المعاملة الحسنة والعلاقات الجيدة بين الرئيس والعمال تؤدي إلى استقرارهم ورضاهم الوظيفي .

#### **النتيجة الثالثة:**

من خلال ما سبق يتضح لنا أن النمط الرقابي المفضل لدى العمال هو نمط الرقابة المبنية على الثقة والتفاهم ، وهذا ما أكدته المعطيات الإحصائية التي جاءت لتؤكد صحة وصدق الفرضية الثانية ، والتي مفادها أن الرقابة التنظيمية المبنية على الثقة والتفاهم ( الرقابة التشاركية ) تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعمال .



### النتيجة العامة :

لقد أدى تحقيق صدق الفرضية العاملة للدراسة ، والتي مفادها أن هناك علاقة إرتباطية بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي . وهذا من خلال تحقق صدق الفرضيتين الفرعيتين . والدليل على ذلك ما توصلت إليه دراستنا الراهنة من خلال البيانات والشواهد الكمية حيث اتضح لنا أن الرقابة الصارمة والاستحواذ على السلطة وعدم تفويضها واتخاذ القرارات من جهة واحدة دون فتح باب المشاركة وتعدد القوانين والإجراءات ... تؤدي إلى عدم ارتياح العمال واستقرارهم وبالتالي عدم رضاهم . كما اتضح لنا كذلك أن الرقابة المبنية على الثقة والتفاهم تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعمال .

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

من خلال تعرضنا في الفصل الأول إلى طرح الإشكالية البحثية بناء على مراجعتنا لمختلف التصورات والآراء الفكرية التي عالجت موضوع الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي ، وسعينا إلى التعرض إلى مختلف ما توصلت إليه الدراسات الأخرى ، من هذا المنطلق نحاول أن نخرج على النتائج التي إلى الدراسات السابقة في بيئات مختلفة وما توصلت إليه الدراسات الراهنة .

حيث نسجل تباين في المقاربات النظرية المتوصل إليها مع نتائج الدراسات السابقة التي أكدت في معظمها وجود ارتباط بين متغيرات موضوع الدراسة .

ويتضح هذا جليا من خلال ما توصلت إليه دراسات الاختبار الميداني للبيروقراطية ، ومدى واقعية النموذج الفيبري في التنظيم . إذ توصلت إلى جملة من النقاط مفادها أن الرقابة التنظيمية المبنية على صرامة القواعد البيروقراطية ، ومركزية اتخاذ القرارات . والإشراف الضيق المبني على الرقابة اللصيقة ، تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي للعمال .

حيث أكد "ميشال كروزيه " من خلال دراسته لظاهرة البيروقراطية . أن مركزية اتخاذ القرارات تؤدي للجمود ، وضعف وضيق فرص المبادأة والتصرف أمام العاملين والمشاركة ، مما ينجر عنه الشكوى والتذمر من صعوبات الإجراءات وتعتدها . كما توصل "محمد علي محمد " أثناء دراسته لمجتمع المصنع ، حيث وجد أن معظم العمال لا يشاركون في اتخاذ القرارات . وهذا ما يتطابق مع دراستنا حيث أكد 76 % من إجمالي العينة البحثية بأنهم لا يشتركون في اتخاذ القرارات إطلاقا .

و 40 % نادرا ما يسمح لهم بذلك .

كما تجدر الإشارة إلى الدراسة التي قام بها "فريديش " حول دراسة الجوانب البنائية والسلوكية في مجتمعات مختلفة ومتقدمة حيث توصل إلى أن إعطاء ومنح الحرية للشخص أثناء القيام بالعمل يعتبر عامل إيجابي لتحسين الأداء وزيادة رضاه الوظيفي وهذا ما يتوافق مع نتائج دراستنا حيث أقر ما نسبة 92 % من إجمالي العينة بأنهم لا يشعرون بحرية التصرف الشيء الذي أدى إلى عدم استقرارهم .

كما توصل "سعيد مرسى بدر " من خلال دراسته لعملية الضبط في مصانع الغزل والنسيج بمصر . حيث كانت نتائجها قريبة جدا لما توصلت إليه دراستنا . حيث توصل إلى أن :

- العمال غير راضون على أسس الترقية المعمول بها في المصنع وهذا ما يتفق تماما مع دراستنا حيث أكد ما نسبة 60 % من حجم العينة عن عدم رضاهم على أنما الأقدمية كأساس للتقدم الوظيفي .
  - عدم إشراكهم في لاتخاذ القرارات .
  - ضيق نطاق الإشراف السائد في المؤسسة .
- بالإضافة إلى ما توصلت إليه الدراسة التي قام بها " فليب سلزنيك " في بحثه الميداني في منظمة " تنس فال " حيث توصل إلى أن إشراك العمال في صنع القرارات يؤدي إلى رضاهم واستقرارهم في العمل وهذا ما أكدته دراستنا الراهنة ، حيث أقر ما نسبة 96 % من حجم العينة الكلية بأن إشراكهم في اتخاذ القرارات يزيد من تحفيزهم وإقبالهم على العمل بكل راحة واطمئنان ، هذا وقد توصلت دراسات " التون مايو " وزملائه في تجارب "هاوتورن" . حيث أكدت أن لا مركزية اتخاذ القرارات والحوافز المادية والمعنوية وتوسيع نطاق الإشراف . ومرونة القواعد والقوانين تؤدي دور فعال في خلق التفاهم بين الرئيسين والمرؤوسين ومن ثم زيادة الرضا الوظيفي ، هذا من جهة ، ومن جهة أخرى فقد توصلت دراستنا حول نمط الرقابة التشاركية المبنية على الثقة والتفاهم ومد فعاليتها في زيادة الرضا الوظيفي .

### ثالثا: القضايا التي تثيرها الدراسة:

- لقد تبين لنا من خلال هذه الدراسة مجموعة من القضايا التي تحتاج إلى معالجة علمية منظمة و تحسين الجو العام للأساليب وطرق العمل في مؤسساتنا وجعلها تواكب العصرنة والتطور الفكري من جهة والتكنولوجي من جهة ثانية . ومن بين هذه القضايا نذكر ما يلي :
- إشراك العمال في اتخاذ القرارات والحد من التعسف الإداري في حق العمال .
  - عامل الآلية والتكنولوجيا الذين أصبح عامل رقابي يؤثر على الرضا الوظيفي .
  - اعتماد مقياس يدمج بين عامل الأقدمية الكفاءة كأساس للترقية والتقدم الوظيفي .
- إن معالجة هذه القضايا وفق الأطر المنهجية والعلمية يتطلب منا طرح كم هائل من التساؤلات البحثية المتعلقة بعزل المتغيرات التنظيمية والبحث عن كيفية تأثير الرضا الوظيفي .

## الخاتمة :

تعرضنا في مختلف أقسام دراستنا الراهنة المعنونة بالرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي . إلى مختلف القضايا النظرية والميدانية التي اهتمت بمسألة الرقابة التنظيمية وعلاقتها بباقي متغيرات البناء التنظيمي . فمن خلال هذه العلاقات الترابطية بين هذه المتغيرات قمنا بتقصي علاقة محددة كانت محل دراستنا هي الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي .

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

من هذا المنطلق سعت دراستنا الراهنة إلى تقصي واقع الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي في المؤسسة المينائية بسكيكدة . حيث وظفت الدراسة مجموعة من الأدوات المنهجية تتماشى وأهداف الدراسة الميدانية وهذا بغيت التأكد من مدى الصدق الإمبريقي للفرضية العامة والتي جزءاها إلى فرضيتين فرعيتين ، الشيء الذي قادنا للتوصل إلى جملة من النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة . إلى جانب هذا طرحت الدراسة الراهنة جملة من القضايا المتعلقة بالإشراف ، التسلسل الهرمي للسلطة ، القواعد البيروقراطية . في علاقتها بمتغيرات الرضا الوظيفي ، الاستقرار ، الولاء للمؤسسة ، الحوافز....

وعلى هذا الأساس يتضح لنا جليا أن هناك ارتباط قوي بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي. وقد تبين هذا من خلال المعطيات والبيانات الرقمية الواردة في دراستنا حيث بينت أن نمط الإشراف القائم على مركزية اتخاذ القرار ، وصرامة القواعد البيروقراطية ، وتعقدها يؤدي إلى عدم ارتياح العمال في حين أن الرقابة المبنية على الثقة والتفاهم ولا مركزية اتخاذ القرارات ومرونة القواعد والإجراءات وتقديم الحوافز المادية والمعنوية تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعمال .

# قائمة المراجع

أ- المراجع باللغة العربية

- الكتب

- المعاجم

- المجالات

ب- المراجع باللغة الأجنبية

- الكتب

## قائمة المراجع

### أولا - المراجع باللغة العربية :

#### أ- الكتب :

1. ابراهيم عبد العزيز شيخا ، الادارة العامة العملية الادارية ، مؤسسة شباب الجامعة طباعة والنشر.
2. ابراهيم عبد الهادي ، محمد المليجي ، الادارة : مفاهيم ، أنواعها ، عملياتها ، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع ، الاسكندرية 1998.
3. أحمد فاضل عباس ، مفاهيم أساسية في ادارة الأفراد ، جامعة بيروت العربية 1972.
4. أحمد زايد ، علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية النقدية ، ط1 ، دار المعرف القاهرة 1981.
5. السيد محمد الحسيني ، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ، ط2 ، دار المعارف مصر 1977.
6. السيد محمد الحسيني ، علم اجتماع التنظيم ، بدون طبعة ، دار المعارف الجامعية الاسكندرية 1994.
7. جاك دنكن ، أفكار عظيمة في الادارة ، ترجمة محمد الحديدي ، ط1 ، الدار الدولية للنشر والتوزيع القاهرة 1991.
8. جون هـ . جاكسون . سيريل . مرقان . جوزيف - ب. باوليلو ، نظرية التنظيم ، ترجمة خالد حسن زروق ، معهد الادارة العامة السعودية 1988.
9. زكي محمد هاشم ، الجوانب السلوكية في الادارة ، ط3 ، وكالة المطبوعات الكويت 1980.
10. سعد عبد مرسي بدر ، عملية العمل ، مدخل في علم الاجتماع الصناعي ، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية 1986.
11. سعد يس عامر ومحمد عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم الاداري ، ط1 ، مركز وايد سرفيس ، مصر 1998.
12. طلعت ابراهيم لطفي ، علم اجتماع التنظيم ، مكتبة غريب مصر 1992.
13. عادل حسن ، ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية ، دار النهضة العربية مصر 1992.
14. عبد المعطي عساف ، مبادئ الادارة ، دار زهران للنشر والتوزيع الأردن 2000.
15. عبد الله محمد عبد الرحمان ، علم اجتماع التنظيم ، بدون طبعة ، دار المعرفة الجامعية مصر 1994.
16. عبد الهادي الجوهري ، علم اجتماع الادارة ، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية 1992.
17. عبد السلام أبو القحف وآخرون ، أساسيات التنظيم الادارة . دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية 2002.
18. عبد الكريم أبو مصطفى : الادارة والتنظيم ( المفاهيم - الوظائف - العمليات ) - 2001.
19. علي شريف : الادارة المعاصرة . الدار الجامعية . الاسكندرية 2002-2003.
20. علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، ط2 ، وكالة المطبوعات الكويت 1994.
21. علي عبد الرزاق جبلي ، علم الاجتماع الصناعي ، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية 1999 .
22. عيش محمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة بدون تاريخ للنشر .
23. كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي ، ط2 ، دار الفكر عمان الأردن 1994.
24. محمد علي محمد ، علم اجتماع التنظيم ، ط3 ، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية 1980.
25. محمد علي محمد ن مجتمع المصنع ، دراسة في علم اجتماع التنظيم ، ط2 ، الهيئة المصرية العامة للكتاب 1975.

26. محمد القاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم ، ط2 ، دار الفكر عمان الأردن 2000.
27. محمد فريد الصحن وآخرون ، مبادئ ، الدار الجامعية ، الاسكندرية .2001.2002.
28. معن خليل عمر ، نظريات معاصرة في علم الاجتماع ، ط1 ، دار الشروق الأردن 1997.
29. ناصر محمد العديلي ، السلوك الانساني والتنظيمي من منظور كلي مقارن ، معهد الادارة العامة السعودية 1995.

## ب - المعاجم :

1. محمد عاطف غيث ، قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية 1995.

## ج - المجالات :

1. أبو بكر مصطفى بعيرة ، الرقابة الادارية في المنظمات ، المنظمة العربية للعلوم الادارية العدد 273 عمان الأردن 1983.

## ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية :

1. BRUNO LUSSATO : INTRODUCTION CRITIQUE AUX THEORIES , D' ORGANISATION . PARIS . 2<sup>eme</sup> EDITION 1974.
2. GLAUDETTE LA FAYE , SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS . NATHAN . UNIVERSITE PARIS 1997 .
3. HUZHES . E.MENAND THEIR . WORK . CLENCCE III 1958 P 74.
4. KALORIK . MILHIAM J: CREATING QUOLTY , CONCEPTS , SYSTEMES , STRATIGES , AND TOOLS . NC. GNAM . HIELL, I N C SINGAPORE 1995 P 15.

# الملاحق

أولاً : الاستثمار  
ثانياً : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة منتوري قسنطينة  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

استمارة البحث  
الرقابة التنظيمية و الرضى الوظيفي  
المؤسسة المينائية بسكيدة نموذجاً  
مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية

إشراف :  
د : سليمان بومدين

إعداد :  
مراد كشيثب

السنة الجامعية : 2005-2006



## إستمارة بحث

أولا : الخصائص الديموغرافية :

- 1- الجنس :  ذكر -  - انتى
- 2- السن : اقل من 25 سنة
- 30-5  36-33  42-37  48-43  50-49
- 3- الحالة المدنية :  - أعزب  - متزوج
- مطلق  - أرمل
- 4- المستوى التعليمي :  - أمي  - ابتدائي
- متوسط  - ثانوي  - جامعي
- 5- الإقامة :  - ريفي  - حضري
- 6- طبيعة العمل :  - إداري  - تقني  - عضلي
- 7 - الأجر : أقل من 10.000 دج
- 10.000-12.000 دج  13.000 - 15.000 دج  16.000-18.000 دج
- 19.000 - 22.000 دج  22.000 - 24.000 دج  أكثر من 24.000 دج
- 8- الأقدمية في العمل : أقل من 3 سنوات
- 3 - 5 سنوات  6 - 9 سنوات  9 - 11 سنة  أكثر من 11 سنة

ثانيا: نمط الإشراف و الرضا الوظيفي

9 - حسب معاشيتك لمؤسستك ، من هم الأشخاص اللذين يتخذون القرار ؟

- المدير  - نائب المدير  رؤساء الأقسام  رؤساء الفرق

أخرى تذكر .....

10 - هل تتلقى الأوامر أثناء تأديتك لعملك من رئيس واحد ؟

نعم  لا

11- عندما يقبل المشرف على إحداث تغيير في العمل ، هل يستشيرك ؟

نعم  لا

12- هل ترى بأن القرارات التي تصدر عن مؤسستك واضحة ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بلا ما هو السبب ؟ .....

13- هل يساهم العمال في وضع القرارات التي تهمهم ؟

دائما -  أحيانا -  نادرا -  إطلاقا -

14- كيف تنظر إلى قوانين العمل في مؤسستك ؟

واضحة جدا  واضحة بقدر كافي  واضحة بعض الشيء  غامضة

15- كيف تنظر إلى حجم مجموعة العمل التي تعمل فيها ؟

كبيرة  متوسطة  صغيرة

16 - كيف توصل مقترحاتك الخاصة بعملك لإدارة مؤسستك

عن طريق الاتصال المباشر  عن طريق النقابة

عن طريق الاجتماعات  عن طريق رسالة

أخرى تذكر .....

17- هل أنت راض على طريقة إيصال مقترحاتك الخاصة بعملك ؟

نعم  لا

18- هل تساعدك طرق العمل على إنجاز عملك بكل راحة ؟

نعم  لا

عند الإجابة بلا لماذا ؟ .....

19 - هل تشعر بأن هناك رقابة مسلطة عليك أثناء تأديتك لعملك ؟

نعم  لا

لماذا ؟ .....

20 - هل المشرف على عملك صارم في تطبيق القوانين ؟

نعم  لا

21- هل يكلفك رئيسك بمهام تتعدى مجال عملك ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم بماذا تشعر ؟ .....

22 - ما هي أسس الترقية في عملك ؟

الأقدمية  الكفاءة

أخرى تذكر .....

23 - هل أنت راض على أسس الترقية و التقدم الوظيفي في عملك ؟

نعم  لا

لماذا ؟ .....

24 - هل تمنحك المؤسسة حوافز في عملك ؟

نعم  لا

25 - هل يتناسب الأجر الذي تتقاضاه مع الجهد الذي تبذره ؟

نعم  لا

..... لماذا ؟

26 - هل تؤثر الحوافز التي تمنحها المؤسسة إيجابا على أدائك ؟

نعم  لا

..... لماذا ؟

27 - هل ترى أن العقوبات المسطرة لسير العمل في مؤسستك مجحفة في حق العمال؟

نعم  لا

ثالثا : الرقابة التشاركية و زيادة الرضا الوظيفي :

28 - إذا واجهتك صعوبات و مشاكل في العمل هل يساعدك المسؤول في حلها ؟

نعم  لا

29 - هل تؤدي مساعدة المسؤول على عملك في حل مشاكل العمل لزيادة رضاك في العمل ؟

نعم  لا

30 - هل تسمح لك إدارة مؤسستك بالخروج من العمل إذا إستدعت الضرورة ؟

نعم  لا

..... بماذا تشعر في كلا الحالتين ؟

31 - كيف ترى معاملة رئيسك لك أثناء العمل ؟

أخوية  حسنة  - رسمية  - غير رسمية

32 - هل يساعدك المسؤول على حل الأمور خارج العمل ؟

نعم  لا

..... ما هو شعورك ؟

33 - عندما يتدخل المدير لحل الخلافات بين العمال هل ؟

- ينحاز إلى طرف ما  - يحكم بالعدل

بماذا تشعر ؟ .....

34 - هل تحرص على تطبيق أوامر رئيسك في العمل ؟

نعم  لا

35 - هل أنت مواظب على الحضور إلى العمل في الوقت المحدد ؟

نعم  لا

36 - هل يتسامح معكم رئيسك في حالة ارتكاب الخطأ أو التأخر عن العمل ؟

نعم  لا

ماهو شعورك ؟ .....

37 - هل تشعر بحرية التصرف في أداء عملك ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بلا هل هذا راجع إلى :

- نظام الأشراف و الرقابة  - عدم وجود ثقة بين العامل و الرئيس   
- قواعد العمل و لوائحه  - الآلية و التكنولوجيا

أخرى تذكر .....

38 - هل ترى ان الموظفين ( العمال ) يحرصون على إنجاز أهداف المؤسسة أم على أهدافهم الشخصية ؟

نعم  لا

39 - هل انت راض على منصب عملك ؟

نعم  لا

إذا كان الجواب لا هل سبق و أن قدمت طلب لتغيير منتصب عملك ؟

نعم  لا

40 - هل فكرت يوماً في مغادرة المؤسسة التي تعمل بها ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم ماهو السبب ؟ .....

41 - هل يؤدي إعطائك مزيد من حوئية التصرف في العمل إلى تحفيزك و إقبالك عليه ؟

نعم  لا

42 - هل يؤدي إشراكك في إتخاذ القرارات المتصلة بعملك إلى إستقرارك في العمل ؟

نعم  لا

43 - ماهو نمط الرقابة الذي تراه مناسباً لكي يتحقق الرضا الأكمل في عملك

الرقابة المركزية  الرقابة الواسعة  الرقابة المبنية على الثقة و التفاهم

