



جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د.

في علم الاجتماع التنظيم والعمل

"واقع الرقابة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية"

"دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتيارت"

إشراف الأستاذ:

زهواني عمر

من إعداد الطلبة:

1. قطاف جيلالي

2. عسكري شهرزاد

اللجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ(ة)
رئيسا	أستاذ مساعد أ	موهوب مراد
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر أ	زهواني عمر
مناقشا	أستاذ مساعد أ	أم الريم نوردين

السنة الجامعية 2022-2023:

الشكر

أشكر الله عز وجل وأحمده على أنه وفقنا في اتمام مشوارنا الدراسي

وعلى منحنا القوة لإتمام هذه المذكرة

شكر خاص للوالدين الكريمين وكل العائلة

أشكر الأستاذ المشرف "زهواني عمر" الذي أمدنا بالمعلومات لإنجاز هذا العمل، ولم يخل علينا بالإرشادات والنصائح.

أشكر كل أساتذة قسم العلوم الإجتماعية على ما بذلوه من جهود لتحصل على أفضل مسار دراسي.

كما أشكر كل من زرعوا التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات والأفكار والمعلومات.

أشكر مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتيارت على

كل التسهيلات المبذولة من طرفهم.

الإهداء

الحمد لله على ما أنعم وتفضل وعلى ما علم وألمه و هدى للتي هي أقوم.

أما بعد فإن يكن هناك شكر بعد شكر الله سبحانه وتعالى الذي يسرني لإنجاز هذا البحث.

فيسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من له فضل علي في إنجاز هذه المذكرة و أحص بالذكر منهم:

في المقام الأول الأستاذ "زهواني عمر" المشرف على هذه الرسالة على كل ما قام به من توجهات ونصائح لإتمام هذا الجهد.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ البروفيسور "ناصر قاسيمي" من جامعة البليدة

و الأستاذ "الأمين بلخير" من جامعة المسيلة و أيضا الشكر للأستاذ الباحث في علم الاجتماع

" بلخيري مراد" من جامعة قسنطينة على تقديمهم المساعدة في إنجاز هذه المذكرة.

إلى الوالدة بارك الله في عمرها وأسئل الله ان يشفيها

إلى الوالد بارك الله في عمره

إلى الإخوة والزملاء بداية من صديقتي و أختي "عسكري شهرزاد" التي تقاسمت معها هذه المذكرة

و ايضا "عافل سهيلة فتيحة" و "قوجيل خيرة"

دون أن أنسى من جامعة تلمسان "صديقتي عمور خليدة". وإلى كل من ساهم في تقديم المساعدة.

و أحص بالذكر أعضاء لجنة المناقشة الذي ارفع لهم عظيم الشكر لتكبدهم جهد قراءة هذا البحث والمساهمة في تقويمه

والوقوف عند الأخطاء التي لم نلاحظها. بداية من رئيس اللجنة" الأستاذ موهوب مراد" و الأستاذ " المناقش " أم الرتم نوردين"

فجزيل الشكر لهما.

قطاف جيلالي

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

بعد جهد كبير، وتفاني في العمل أهدي ثمرة عملي الى الذي لطالما احاطني بحنانه وغمرني بحبه الى ينبوع

الصبر والتفائل والأمل "أبي" حفظه الله.

الى ينبوع الحنان و العطاء التي صبرت على كل شيء "أمي العزيزة" حفظها الله.

كما أهدي هذا العمل المتواضع الى:

الى سندي وقوتي وملاذي بعد الله و الوالدين "صديقتي المقربة" مهطال منال

الى جميع أفراد عائلتي وخاصة جدتي وأخوالي حفظهم الله.

إلى ابن خالتي العزيزة "لزاي حنان"

الى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو

النجاح الى صديقي وأخي "قطاف جيلالي".

كما أتوجه بالشكر الجزيل الى من شرفني بإشرافه على

مذكرة بحثي الأستاذ "زهواني عمر".

كما أتوجه بخالص الشكري وتقديري الى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على انجاز و إتمام هذا

العمل.

فهرس محتويات الدراسة

الشكر

الإهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة أ-ب

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1. أسباب اختيار الموضوع.....04
2. أهمية الدراسة.....04
3. أهداف الدراسة.....05
4. الإشكالية.....05
5. فرضيات الدراسة.....07
6. مفاهيم الدراسة.....07
7. المقاربة النظرية.....09
8. المنهج والتقنيات المعتمدة
- أ. المنهج.....13
- ت. التقنيات المتبعة.....13
9. عينة الدراسة المستخدمة.....15

10	مجالات الدراسة.....	17
11	عرض الدراسات السابقة.....	18
12	صعوبات الدراسة.....	34

الفصل الثاني: المداخل النظرية المفسرة للرقابة التنظيمية

تمهيد

المبحث الأول: النظريات الكلاسيكية..... 37

1. نظرية الإدارة العلمية..... 37

2. النظرية البيروقراطية..... 38

3. نظرية التكوين الإداري..... 39

المبحث الثاني: النظريات النيوكلاسيكية..... 40

1. نظرية العلاقات الانسانية..... 41

2. نظرية العاملين "هيزبرغ"..... 41

3, نظرية الفلسفة الإدارية "ماكغريغور"..... 43

المبحث الثالث: النظريات الحديثة..... 44

1. نظرية اتخاذ القرار..... 44

2. نظرية النسق الاجتماعي..... 45

خلاصة

الفصل الثالث: ماهية الرقابة التنظيمية

تمهيد

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للرقابة التنظيمية

1. مفهوم الرقابة التنظيمية.....52
2. أهمية الرقابة التنظيمية.....57
3. أهداف الرقابة.....59
4. خطوات الرقابة.....60
5. خصائص وشروط النظام الرقابي الجيد.....67

المبحث الثاني: انواع واساليب الرقابة التنظيمية ومجالاتها

1. أنواع الرقابة.....69
2. أساليب الرقابة.....75
3. مجالات الرقابة التنظيمية.....79
4. مزايا الرقابة التنظيمية.....79

خلاصة

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة

المبحث الأول: عرض خصائص العينة عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها

1. خصائص أفراد عينة البحث.....82
2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى.....90
3. مناقشة نتائج الفرضية الأولى.....103

4. مناقشة نتائج الفرضية الأولى في ضوء الدراسات السابقة.....103

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية

1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية.....105

2. مناقشة نتائج الفرضية الثانية.....115

3. مناقشة نتائج الفرضية الثانية في ضوء الدراسات السابقة.....117

الاستنتاج العام.....118

خاتمة

قائمة المصادر والمراجع

.....120

الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
82	جدول رقم 1 يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	01
83	جدول رقم 2 يبين توزيع افراد العينة حسب السن	02
84	جدول رقم 3 يمثل توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية	03
85	جدول رقم 4 يمثل توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	04
86	جدول رقم 5 يبين توزيع افراد العينة حسب الفئة السوسيو مهنية	05
87	جدول رقم 6 يبين توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية	06
88	جدول رقم 7 يبين توزيع افراد العينة حسب مكان الإقامة	07
89	جدول رقم 8 يبين توزيع افراد العينة الأجر	08
90	جدول رقم 9 يبين مدى الإطلاع على القوانين واللوائح التنظيمية من قبل العمال داخل المؤسسة	09
91	جدول رقم 10 يبين مدى وضوح القوانين و اللوائح التنظيمية في المؤسسة	10
91	جدول رقم 11 يبين جدية تنفيذ القوانين الصادرة عن المؤسسة	11
92	جدول رقم 12 يبين نتائج الرقابة المستمرة	12
92	جدول رقم 13 يبين طريقة الإلتحاق في الأوقات الرسمية للعمل	13
93	جدول رقم 14 يبين أسباب الإلتزام بتوقيت العمل	14
93	جدول رقم 15 يبين العلاقة بين الإلتحاق بالعمل واسباب الإلتزام به	15
95	جدول رقم 16 يبين أسباب الغياب عن العمل	16
96	جدول رقم 17 يبين كيفية تعامل المدير في حالة الغياب	17
96	جدول رقم 18 يبين العلاقة الإلتحاق في العمل و كيفية تعامل المدير في حالة الغياب	18
98	جدول رقم 19 الأسلوب الرقابي الأكثر استعمالا في المؤسسة	19
98	جدول رقم 20 بين نتائج الرقابة المفاجئة	20
99	جدول رقم 21 بين مدى الإطلاع على وسائل الرقابة المستعملة داخل المؤسسة	21
99	جدول رقم 22 يبين نتائج المتأخرين عن العمل	22
100	جدول رقم 23 يبين الفئات التي تعرف حالة صراع داخل المؤسسة	23
100	جدول رقم 24 يبين الأنماط الرقابية التي تساعد على تحقيق أهداف	24

	المؤسسة	
101	جدول رقم 25 يبين توفير المؤسسة لجو العمل	25
101	جدول رقم 26 توفير المؤسسة لنظام الحوافز	26
102	جدول رقم 27 يبين مدى السرعة في تقديم الخدمة في المؤسسة.	27
102	جدول رقم 28 يبين العلاقة بين الإطلاع على القوانين من العمال ومدى السرعة في تقديم الخدمة	28
105	جدول رقم 29 يبين مدى التزام الزبائن بدفع الفواتير	29
105	جدول رقم 30 يبين طريقة التعامل مع الزبائن في حالة عدم التسديد	30
106	جدول رقم 31 يبين العلاقة بين مدى التزام الزبائن بالدفع وطريقة التعامل معهم في حالة عدم التسديد	31
107	جدول رقم 32 يبين الخلافات التي تحدث في المؤسسة	32
108	جدول رقم 33 يبين معايير التعامل المتبعة من طرف المؤسسة	33
108	جدول رقم 34 يبين مدى إلتزام العمال بإنجاز المهام خارج المؤسسة	34
109	جدول رقم 35 يبين مدى حماية العمال المكلفون بالخدمة	35
109	جدول رقم 36 يبين التحفيزات المقدمة للعمال عند التعرض للمخاطر	36
110	جدول رقم 37 يبين العلاقة بين حماية العمال و مدى تلقيهم للحوافز عند التعرض للحوادث	37
111	جدول رقم 38 يبين نوعية التحفيزات المقدمة للعمال	38
112	جدول رقم 39 يبين مدى توفير المؤسسة حماية للزبائن في حالة التعديات	39
112	جدول رقم 40 يبين استراتيجية المؤسسة لتحديث طرق التسديد	40
113	جدول رقم 41 يبين العلاقة بين توفير المؤسسة حماية للزبائن و طرق التسديد الحديثة	41
114	جدول رقم 42 يبين وسائل المؤسسة للقيام بحملات تحسيسية حول مخاطر استخدام الغاز	42
115	جدول رقم 43 يبين الجهة المسؤولة عن حوادث الناجمة عن تسرب الغاز	43

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
11	شكل (1) يوضح موقع المقاربة السوسولوجية في الدراسة السوسولوجية	01
42	شكل (2) يوضح نتائج عوامل نظرية العاملين	02
47	شكل (3) يوضح بنية المؤسسة حسب بارسونز	03
48	شكل (4) يوضح: مقومات نظرية اوشي	04
66	شكل (5) يوضح: خطوات الرقابة	05
72	شكل (6) يوضح اشكال الرقابة على أساس الزمن	06
82	شكل رقم 7 يمثل متغير الجنس	07
83	شكل رقم 8 يمثل متغير السن	08
84	شكل رقم 9 يمثل الحالة العائلية	09
85	شكل رقم 10 يمثل المستوى التعليمي	10
86	شكل رقم 11 يمثل الفئة السوسيو مهنية	11
87	شكل رقم 12 يمثل سنوات الخبرة	12
88	شكل رقم 13 يمثل مكان الإقامة	13
89	شكل رقم 14 يمثل متغير الأجر	14
90	شكل رقم 15 يبين نسبة الإطلاع على قوانين المؤسسة من قبل العمال.	15

مقدمة

تعتبر المؤسسة من الموضوعات الحديثة التي تعنى بإهتمام الباحثين في مختلف التخصصات نظرا للدور الذي تلعبه على جميع المجالات فهي تمثل ميزة وسمة العصر الحديث بحيث إتجه الباحثون إلى إعتبار المجتمعات الحديثة تقوم على أساس المؤسسات التي تتشكل منها.

وعلم اجتماع التنظيم مثله مثل باقي التخصصات العلمية يرى في المؤسسة الاقتصادية مجالا خصبا للدراسة لما تحتويه من ظواهر إجتماعية مثل: أشكال البناء الإجتماعي و أنماط الإتصال السائدة فيها، أنماط السلوك التنظيمي .بالإضافة عن أشكال التنظيم الناتجة عن العمل المؤسسي ،الصراع التنظيمي ،الرقابة التنظيمية.لذا يعد موضوع الرقابة التنظيمية من أكثر المواضيع التي مازالت تعني بإهتمام رواد الفكر الإداري , سواء المدارس الكلاسيكية أو مدارس الفكر حديث في التنظيم , كل حسب توجهه وانتمائه الفكري .فقد حظي موضوع الرقابة التنظيمية بكثير من المعالجة و الحداثة من حيث تطوير الأساليب والطرق ،تتماشى ووضع المؤسسة الاقتصادية الراهن .

لذا المؤسسات الاقتصادية أصبحت قد تواجه العديد من المشاكل والانحرافات الناتجة عن غياب الرقابة.ومن بين هذه المؤسسات نجد مؤسسة سونلغاز التي تسعى إلى تطبيق إستراتيجية تنظيمية قائمة على تطوير فعالية مواردها .فإدارة مؤسسة سونلغاز تعمل على الحفاظ على التنسيق بين مواردها، ويتم هذا بفرض نظام رقابي فعال يحدد الأدوار والمسؤوليات ويضمن الإلتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية .وإنطلاقا مما سبق نجد أن دراسة واقع الرقابة في المؤسسة الجزائرية موضوع يستحق الدراسة وسنحاول من خلال هذه الدراسة تشخيص واقع الرقابة في التنظيم الخدماتي والعمومي على وجه الخصوص مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية "تيارت" بحيث أن الدراسة تضمنت أربعة فصول جاءت على النحو التالي:

الفصل الأول تحت عنوان الإطار المنهجي للدراسة ويشمل أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، اهداف الدراسة، الإشكالية، وصياغة الفرضيات التي تسعى الدراسة إلى إثباتها، تحديد المفاهيم الأساسية وتعريفها اجرائيا، والمقاربة النظرية، يليها المنهج المستخدم، عينة الدراسة، التقنيات المتبعة مجالات الدراسة، الدراسات السابقة، صعوبات البحث.

الفصل الثاني بعنوان المداخل النظرية للدراسة بحيث تم التطرق لأهم النظريات التي فسرت الرقابة التنظيمية عبر تسلسها الزمني بدءا بالنظريات الكلاسيكية (نظرية الإدارة العلمية التقسيم الإداري "فايول" ، النظرية البيروقراطية). ثم النظريات النيوكلاسيكية وأهمها) نظرية العلاقات الإنسانية نظرية العاملين، نظرية الفلسفة الإدارية ") , وأخيرا النظريات الحديثة ومن أهمها) نظرية إتخاذ القرار، نظرية النسق الإجتماعي، نظرية (Z).

الفصل الثالث بعنوان الإطار النظري للدراسة وتم فيه التطرق إلى مفهوم الرقابة التنظيمية، وأهميتها، وأهداف الرقابة التنظيمية، بالإضافة إلى خطوات الرقابة، خصائص وشروط النظام الرقابي الجيد، وأنواع الرقابة و أساليبها و مجالاتها وأخيرا مزايا الرقابة التنظيمية.

الفصل الرابع بعنوان الإطار الميداني للدراسة وتمحور حول

أولا عرض خصائص عينة البحث

ثانيا عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى

ثالثا عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية

بالإضافة إلى مناقشة نتائج الفرضيات في ضوء الدراسات السابقة

وفي الأخير الإستنتاج العام.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

1. أسباب اختيار موضوع

يمكن حصر المبررات التي دفعتنا الى اختيار هذا الموضوع فيما يلي:

الأسباب الذاتية

الرغبة الشخصية في دراسة واقع الرقابة التنظيمية المطبقة في المؤسسات الجزائرية.
التقرب أكثر من المؤسسة ومعرفة كيف تكون عممية الرقابة وما تحققة من فعالية.
دور القوانين واللوائح التنظيمية المطبقة في المؤسسة في زيادة نوعية الخدمة في المؤسسة.

معرفة مدى تأثير الرقابة على سير المؤسسات خاصة العمومية منها

معرفة الآليات المتبعة في ممارسة العملية الرقابية بالمؤسسة

التعرف على نظام سير العمل وفق المؤسسة..

توظيف قدراتنا المعرفية الخاصة بمنهجية البحث العلمي.

اتساع ظاهرة التسبب الاداري في المؤسسات.

الأسباب الموضوعية

تناسب الموضوع مع طبيعة التخصص.

امكانية الدراسة الميدانية.

الوقوف على ابراز اهمية الرقابة في المنظمات.

2. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة اهميتها من خلال ابراز اهمية متغيراتها في ظل التغير الذي تعرفه المؤسسات الجزائرية ،لذلك تلعب الرقابة التنظيمية دور في تطوير اساليبها والعمل على استمراريتها.

ايضا تساهم الرقابة في تصحيح الانحرافات وقياس الأداء.

ايضا تتجلى اهمية موضوع الدراسة في الكشف ومعرفة أي الانماط الرقابية الذي يساهم في تحسين فعالية المؤسسة الجزائرية.

اهمية الرقابة التنظيمية بالنسبة للمؤسسات خاصة العمومية منها لانها تقوم على نظام رقابي واضح.

3. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة السوسولوجية الى تحقيق الأهداف التالية

التعرف على مدى دراية العمال بالقوانين واللوائح التنظيمية وابرار مدى نجاح عملية الرقابة التنظيمية حين الإمتثال لهذه القواعد.

التعرف على اهم الأساليب الرقابية المطبقة في المؤسسة و مدى تطبيقها في المؤسسة الجزائرية.

الوقوف على مساهمة الرقابة التنظيمية في الكشف عن الأخطاء والانحرافات التي تشهدها المؤسسات الجزائرية وخاصة العمومية وبالتحديد مكان الدراسة الحالية.

4. الإشكالية:

تواجه المؤسسات الكثير من الانحرافات والمشاكل التي تؤثر على سير المؤسسة وتعرقل تحقيق أهدافها خاصة وإدارة الموارد البشرية عامة. مما يؤدي الى فقدانها القدرة على المنافسة والتي تؤدي بدورها الى انتشار بعض المظاهر السلبية كالتغيب وضعف الأداء وهي نتيجة عن عدم المراقبة من طرف القائمين على المؤسسة.

وفي ظل تزايد التحولات أصبح لزاما على المؤسسات ان تتبع نظام يقوم على متابعة العمل. وبهذا تتحقق الفعالية التنظيمية، وقد اولت الدراسات أهمية بالغة للرقابة الإدارية.

وتعد الرقابة احدى الوظائف الإدارية التي تمارسها المنظمات لتقييم الأداء على اعتبار ان الرقابة عملية أساسية من عمليات الإدارة. وهي الوظيفة التي تعني بتوجيه وتنظيم الجهود الخاصة بالعمل وفقا للأهداف التي خططتها المؤسسة. ومن خلال عملية الرقابة تبرز مواطن الضعف. وقد حظيت الرقابة التنظيمية اهتماما بارزا من طرف الباحثين في حقل اجتماع العمل والتنظيم أمثال: هنري فايول، ماكس فيبر. نظرا للدور الذي تلعبه

في ضبط العلاقة بين المرؤوسين والعمال في المؤسسة وتنظيم العمل. وزيادة الأداء باتباع القوانين والإجراءات الصادرة عن المؤسسة حيث تعتبر الآلية الأساسية لمتابعة وتوجيه أداء العمال في محيط العمل.¹

وقد ركزت النظريات الكلاسيكية على الرقابة الصارمة والالتزام بالقواعد البيروقراطية من خلال ما جاءت به النظرية البيروقراطية لـ "فيبر"، وما جاء به تايلور في مبدأ الحركة والزمن من خلال تحديد الوقت وتقسيم العمل. في حين توصلت دراسات أخرى إلى أن نمط الرقابة المرن الذي يسمح للأفراد بالمشاركة في اتخاذ القرار هو الذي يزيد في رفع معنوياتهم فالمؤسسات الحديثة ومنها سونلغاز التي تعتبر مؤسسة خدمتية ذات طابع اقتصادي والتي تدرك تمام الإدراك أن الاهتمام بالرقابة هو سبب نجاحها. وما يجب التأكيد عليه هو أنه لا غنى للمنظمات ومنها مؤسسة سونلغاز من تطبيق استراتيجية تنظيمية قائمة على نظام رقابي فعال.

وعليه فالالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية يعتبر بعدا مهما في العملية الرقابية لما يتضمنه من ضبط الأخطاء والتجاوزات والالتزام بأوقات العمل وإن تنفيذ القوانين يساهم في تحقيق الفعالية. بالإضافة إلى السرعة والدقة في العمل. مما يؤدي إلى تحسين الخدمة في المؤسسة.

وأيضاً يمكن أن تؤدي الصرامة في تطبيق القانون إلى ضمان جودة تحصيل تكاليف الخدمات من خلال التزام الزبائن بالدفع في الوقت المناسب خاصة الفئة ذات الاستهلاك الواسع ومع هذا تبقى المؤسسات الجزائرية تعاني من ضعف التسيير.

ولأن المؤسسات في وقتنا الحالي لا تكاد تخلو من وظيفة الرقابة بل هي ضرورية، ومن هذا المنطلق سيتم محاولة تشخيص واقع الرقابة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية وخاصة العمومية منها. قصد كشف واقع النظام الرقابي الموجود في المؤسسة الذي يمكن من فهم ثقافة الأداء لدى العامل الجزائري. وربط ما هو نظري بما هو ميداني لدى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية تيارت ومن هنا التساؤل المركزي التالي:

التساؤل المركزي العام

ما هو واقع الرقابة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بولاية تيارت؟

الأسئلة الفرعية

¹ الأمين، بلخير. سوسيولوجيا المؤسسة الجزائرية_دراسة تحليلية لواقع الممارسة اليومية. ط1، دار المجدد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2022، ص103.

كيف تساهم القوانين واللوائح التنظيمية في تحسين نوعية الخدمة داخل مؤسسة سونلغاز بولاية تيارت؟
كيف تساهم الصرامة في تطبيق القانون في ضمان جودة تحصيل تكاليف الخدمات في مؤسسة سونلغاز بولاية تيارت؟

5. فرضيات الدراسة

تساهم القوانين واللوائح التنظيمية في تحسين نوعية الخدمة داخل مؤسسة سونلغاز بولاية تيارت
_ تساهم الصرامة في تطبيق القانون الى ضمان جودة تحصيل تكاليف الخدمات في مؤسسة سونلغاز بتيارت

6. تحديد مفاهيم الدراسة

المؤسسة: هي تركيبة يتدعها الانسان بالتعاون مع الافراد الاخرين في المجتمع فالحب مثلا: ظاهرة طبيعية، اما الزواج فهو مؤسسة اجتماعية

وهي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.¹

يعرف بارسونز المؤسسة: وحدات تقوم وفق نموذج بنائي لكي تحقق اهداف معينة.²

المؤسسة: تنظيم انتاجي معين، الهدف منه إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة.

المؤسسة: تنظيم اجتماعي: تركز هذه المقاربة على مفهوم المجموعة الاجتماعية وعليه يمكن تعريف المؤسسة على انها: مجموعة افراد تشارك وتساهم جماعيا داخل تنظيم مهيكلي في انتاج سلع وخدمات.³

عرف ماكس فيبر: تركيب بيروقراطي ووظائفي يحتوي على مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في كل مكتب وفي كل منظمة بالإضافة الى وجود هيكل تركيبي معين يحدد العلاقات وتدفقات السلطة وحدود كل قسم.¹

¹اسامية، عواج:"الاتصال في المؤسسة: المفاهيم-المحددات -الاستراتيجيات". ط1، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان،2019، ص188.

²بغامي كتيبة:"سوسيولوجيا بنية المؤسسة الجزائرية ودورها في بناء صياغة التمثلات وبناء الهويات المهني"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية المجلد 20، العدد 2، جامعة باتنة، ديسمبر2019، ص424.

³نوري، مني:تسيير الموارد البشرية. ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2014، ص13-14.

كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من اجل الإنتاج او تبادل السلع والخدمات بغرض تحقيق نتيجة ملائمة ضمن شروط اقتصادية.²

المؤسسة: تنظيم تسلسلي للأفراد يأخذ بعين الاعتبار المهام، المسؤوليات الملقاة على عاتقهم. ويتمتع بالاستقلال ذاتي في صنع القرار ويمكن اعتبار المؤسسة كحالة خاصة من مجموعة واسعة يطلق عليها المنظمات.³

التعريف الاجرائي

يمكن تعريف المؤسسة اجرائيا: المؤسسة منظمة تتضمن مجموعة من القوانين والمبادئ والقيم والتي تشكل ثقافة المؤسسة والتي بدورها تمثل هوية المؤسسة وتتميز المؤسسة بتحديد الأدوار والوظائف والتنسيق بين مختلف المهام التنظيمية.

مفهوم الرقابة التنظيمية

عرفها محمد عثمان إسماعيل حميد: على انها النشاط الذي يساعد على التحقق من أداء الأنشطة تتم بالكيفية المحددة لها طبقا للإجراءات والأنشطة والقوانين التي تحكم أداء العامل الإداري العام وكذلك التحقق من ان التنفيذ يسير في اتجاه الأهداف الرئيسية المحددة وهذا يعني ان الرقابة تهتم بالإجراءات والهدف المرجو منها تحقيقه منها في نفس الوقت.⁴

كما عرفها هنري فايول: بانها"الاشراف والمراجعة من سلطة اعلى بقصد معرفة كيف سير الاعمال والتأكد من ان المواد المتاحة تستخدم وفقا للخطة الموضوعة"⁵

¹دلال، جابري:"اشكالية ثقافة المؤسسة في المؤسسة الجزائرية: بين الثقافة التقليدية والتصنيع، مجلة الأفكار والافاق، المجل 10، ال عدد3، سنة2022، ص240.

²بلخيري، مراد. شناف خديجة:المرجع في التنظيم الحديث للمؤسسة. ط1، دار الباحث للنشر والاشهار، الجزائر، 2019، ص32.

³رائد محمد، عبدربه:نظرية المنظمة والمؤسسات. ط1، دار الجنادرية، عمان2013، ص93.

⁴زيد عبوي منير وسامي محمد هشام حرير:"مدخل الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق"، دار الشروق للنشر، عمان، 2005 ص173.

⁵زيد منير عبوي: "الإدارة واتجاهاتها المعاصرة: وظائف المدير"، دار دجلة، عمان، 2007، ص92.

من خلال الاطلاع على مجمل التعريفات يمكن القول بان الرقابة هي وسيلة لتحسين مستوى أداء المنظمة من خلال متابعة ومراقبة مستوى الأداء والانجاز الفعلي ومقارنة هذا الإنجاز بالمعايير الادائية المستمدة من الأهداف واكتشاف مواطن النقاط الإيجابية وتعزيزها.

"عملية التحقق من مدى انجاز الأهداف المبتغاة والكشف عن معوقات تحقيقها والعمل على تدليلها في أقصر وقت ممكن".¹

"أداة تعين الإدارة على الكشف عن الانحرافات وتصحيحها قبل ان يتم تفاقمها بغية اتخاذ الاجراء الملائم لتحقيق الوقاية من الانحرافات التي يتوقع حصولها".²

التعريف الاجرائي للرقابة: بان الرقابة هي الوظيفة التي تعمل على سير القوانين و الأنظمة ومدى تطبيقها من قبل المؤسسة.

وتستعمل مجموعة من الأساليب لمقارنة الإنجازات الفعلية بالمخططة والحد من الانحرافات الحاصلة في الأداء ووضع التصحيحات اللازمة لتحقيق الأهداف.

الواقع: يشير الواقع الإجتماعي إلى الكل المتكامل الذي يتكون من عدة أبعاد نسقية أساسية وهي: البعد البيئي و البعد الجغرافي والبعد البشري والبعد الحضاري والبعد الثقافي وأخيرا البعد التفاعلي التنظيمي وجميعها تتجسد بصورة مترابطة ومتكاملة في ضوء تجليات الوعي الإجتماعي .

التعريف الإجرائي للواقع: مجموعة التغيرات الناتجة عن تفاعل العلاقات الإجتماعية الذي يهدف إلى إحداث تغيرات تنظيمية.³

التنظيم: التنظيم وظيفة إدارية يتم بموجبها تحديد او تصميم الإطار او الهيكل الذي من خلاله تنظم وترتب جهود جماعة من الافراد، وتنسق من اجل تحقيق اهداف محددة.

¹اللياس، بوجردة: "الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي". مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، العدد 16، 2018، ص 164.

² احمد فاروق، أبو غبن: "القيادة الإدارية". ط1، المركز الديمقراطي العربي ، برلين، 2021، ص26.

³مجموعة باحثين: " الإعلام الجديد والقيم الإجتماعية". دار الفجر للنشر والتوزيع، 2019، ص 145.

وقد عرفه كونتر: تجميع أوجه النشاط الضرورية لإنجاز الأهداف العامة والخطط في وحدات تنظيمية مناسبة وضمنان تفويض السلطة لهذه الوحدات والتنسيق بينها.¹

ناصر قاسمي يعرف التنظيم: بناء يعبر عن مجموعة متناسقة ومتكاملة من الأفعال العقلانية داخل التنظيم من خلال نسق الفعل والنسق الرسمي.

وهو نسق اجتماعي يقوم على أساس مجموعة من العناصر المتكاملة التي هي النسق القيمي والثقافي التي تتكامل من خلال التزام الافراد وتكاملهم من خلال ادوارهم.²

يمكن تعريف التنظيم حسب موني ورايلي: الشكل الذي تبدو فيه أي جماعة إنسانية منسجمة ومتفاعلة لغرض تحقيق هدف مشترك.

ويعرف كونترز بانه " تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق اهداف المنظمة واسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط الى مدير يملك السلطة المناسبة".³

التعريف الاجرائي للتنظيم: العملية التي تكون بناء منتظما لمجموع علاقات العمل والتي يتم من خلالها تقسيم الأدوار العمل والوظائف وتوزيع المهام والمسؤوليات من اجل تحقيق اهداف المحددة.

7. المقاربة النظرية

المقاربة السوسيوولوجية من اهم الخطوات المنهجية التي يعتمد عليها الباحث في علم الاجتماع كما تعتبر احدى الضروريات الهامة في الدراسة السوسيوولوجية لتفسير وتحليل الظاهرة التي يعمل على دراستها وتعتبر المقاربة السوسيوولوجية اطارا فكريا يفسر مجموعة من الفروض العلمية ويصنفها في نسق علمي مرتبط.

ونقصد بالمقاربة السوسيوولوجية ذلك الاطار النظري الذي يتبناه الباحث في عمله اي اعتماده على نظرية او مجموعة من النظريات عند قيامه بالدراسة والبحث.¹

¹ ريفية، حروش وبهيه، كنار: "تسيير المؤسسات". ط1، دار الامة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر، 2021، ص154.

² ناصر قاسمي: "دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل". ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2017، ص47.

³ عبد الباسط انس، عباس: "إدارة الاعمال وفق منظور معاصر". ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، 2011، ص123_124.

هي مجموعة من النظريات المعروفة في الحقل السوسيولوجي النظري ونختار النظرية لأنها تعتبر الاطار المرجعي للدراسة الذي يضع للطالب حدودا نظرية حتى لا يخرج عن الطرح الاشكالي.²

تعرف ايضا" على انها الطريقة التي يختارها الباحث للتقرب من موضوعه وهي تصور احسن المنهجية كما تعرف بانها الطريقة التي يتناول بها الدارس او الباحث موضوع دراسته.³

وعليه تعد المقاربة النظرية من المراحل الحاسمة في البحث العلمي حيث يستحيل الانطلاق من العدم من دون اي اطار نظري او مقارنة عند القيام بالبحث السوسيولوجي فالنظرية او النظريات السوسيولوجية هي التي تعطي للبحث قوته وتؤسسه علميا.

غير ان الوظيفة الحقيقية للنظرية كجزء من العملية المنهجية تتمثل في كونها الاداة القادرة على خلق القطيعة الابستمولوجية مع الحس المشترك من خلال مجموعة من التوضيحات المنظمة في لغة لها قواعدها وديناميكتها الخاصة تضمن لها صفة الخصوبة.⁴

هناك علاقة وطيدة وارتباطية بين طبيعة الموضوع واختيار المقاربة فليس كل المقاربات مناسبة لكل المواضيع وان تحديد المقاربة يتحدد نهائيا من خلال الفرضيات ومفاهيمها التي توجه بدقة نحو اختيار المقاربة النهائية.⁵

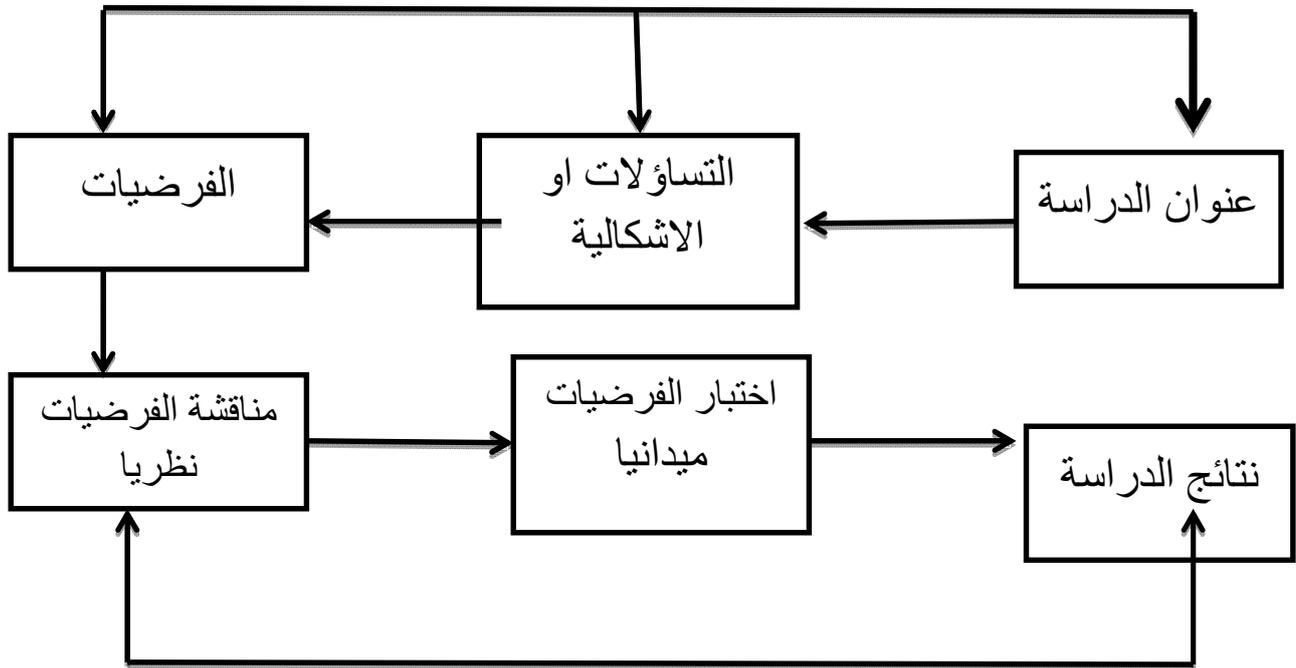
¹ جمال، معتوق: "منهجية العلوم الاجتماعية والبحث الاجتماعي" ط3، دار الكتاب الحديث ، القاهرة، 2022، ص53.

² قاسيمي ناصر، لراري عبد السلام: "المنهجية التطبيقية" توجهات عملية لتحضير رسائل التخرج" ط2، دار النل للطباعة والنشر، الجزائر، 2022، ص108.

³ يوسف، تمار: "مبادئ البحث العلمي" المنطلقات النظرية والتوجهات التطبيقية". دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر، 2021، ص22.

⁴ لمياء مرتضي، نفوسي: "ديناميكية البحث في العلوم الانسانية" ط2، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر، 2016، ص58.

⁵ ناصر قاسيمي: "التحليل السوسيولوجي". ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2017، ص126_ص130



مخطط (1) يوضح موقع المقاربة السوسولوجية في الدراسة السوسولوجية¹

وتكتسي الرقابة التنظيمية اهتمام الكثير من الباحثين في حقل اجتماع التنظيم والعمل وحقل ادارة الموارد البشرية عامة على اعتبار انها من بين المحددات الاساسية لنجاحها او فشلها بحيث ركزت النظريات الكلاسيكية على الرقابة الصارمة والالتزام بالقواعد البيروقراطية وهذا ما يناسب موضوع دراستنا.

وقد ظهرت العديد من الرؤى والبدائل النظرية التي تناولت موضوع الرقابة وفقا لمتغيراتها حيث ركزت النظريات الكلاسيكية في التنظيم على الرقابة الصارمة والالتزام بالقوانين والقواعد التنظيمية من خلال ما جاء به "تايلور" في مبدأ الحركة والزمن الذي يقوم على استبعاد كل الحركات الزائدة وتحديد الوقت اللازم للفاعلية.

والاعتماد على تحديد الادوار من خلال التركيز على التخصص الوظيفي وتقسيم العمل.²

¹ نفس المرجع، ص 131.

² الامين بلخير: "سوسولوجيا المؤسسة الجزائرية" دراسة تحليلية لواقع الممارسة اليومية" ط1، دار المجدد للنشر والتوزيع ، الجزائر، 2022، ص103.

تركيز تايلور في المستوى الأول على اهتمام المتخصصين والاداريين أنه توكل لهم مهمة دراسة الوظائف، ووضع معايير الاداء، القيام بالرقابة على تطبيق الاوامر.....

اما المستوى الثاني يضم عمال التنفيذ بمختلف تخصصاتهم ووظائفهم تنفيذ المهام وانجاز الاعمال المطلوبة منهم دون نقاش واتباع التعليمات الصادرة من المستوى الاعلى مع وجود رقابة صارمة.¹

ويمكن التقارب بين موضوع الدراسة والنظرية المختارة كمقاربة نظرية في كشف العلاقة بين متغيرين اساسين في الهياكل التنظيمية للمؤسسات الحديثة وهما: اللوائح التنظيمية من خلال ما يتعلق بالقانون والعلاقة بتحسين نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن وهو السلوك التنظيمي التي حاولت نظرية الادارة العلمية "تايلور" ان تفسر القوانين واللوائح الصادرة عن المؤسسة. في حين نجد ان ايضا "هنريفايول" الذي يعتبر خليفة تايلور في التنظيم قد احدث بعض التغيرات والتحويلات بهدف مواكبة التحول التي عرفتتها المجتمعات الصناعية مع الاهتمام بعملية الرقابة كأهم وظيفة اساسية في الادارة الحديثة.

انطلاقا من الفرضية الاولى " تساهم القوانين واللوائح التنظيمية في تحسين نوعية الخدمة داخل المؤسسة" يمكن القول ان عملية الرقابة التنظيمية تتحقق من خلال تطبيق القوانين الخاصة بالمؤسسة من الحضور في الاوقات الرسمية للعمل والالتزام بتحصيل الاداء الذي يعكس صورة المؤسسة واطهار السرعة في الانجاز. وهذا ما نلمسه في مؤسسة سونلغاز.

1. البعد الثاني لعملية الرقابة هو الصرامة في تطبيق القانون لضمان تحصيل التكاليف بحيث ان المؤسسة

تحرص على ضمان الخدمة في الخارج في مقابل تلزم بالدفع في الاوقات الرسمية

فكلما كانت المؤسسة مهتمة بالوظائف التي تؤديها ساهم في نجاح المؤسسة والى تحقيق اهدافها والمحافظة على استمرارها.

تمكن المقاربة السوسولوجية من المساعدة في تحليل البيانات وتفسيرها من خلال استعمال مفاهيم المقاربة.

¹ بلخيرى مراد، شناف خديجة: "المرجع في التنظيم الحديث للمؤسسة" ط1، دار الباحث للنشر والاشهار ، الجزائر، 2019، ص43.

8. المنهج والتقنيات المتبعة

أ. المنهج

أي بحث علمي لا يمكن أن يصل إلى النتائج المرغوبة فيها دون تطبيق منهج واضح يتم من خلاله دراسة المشكلة أو موضوع ما.

"يشير المنهج إلى الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة المشكلة موضوع البحث".

ويعني أيضا "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لإكتشاف الحقيقة".¹

وعليه فمسألة المنهج تعد من المسائل الأساسية والحاسمة عند القيام بأي بحث أو دراسة فالإعتماد على منهج أو جملة من المناهج عند البحث والتنقيب والدراسة يسمح للباحث بالخروج عن ماهو عام ومشترك بين جميع الأفراد إلى تقمص دور الباحث وذلك بالتزود بالطرق والاجراءات العلمية والمضبوظة لغزو الميدان وإخضاع الظاهرة أو المشكلة لمقومات البحث العلمي.

وقد إعتدنا في الدراسة على المنهج الكمي ويعرف على أنه "المنهج الذي ينطلق من خطوات المنهج العلمي التي حددها كلود بيرنارد ويعتمد على تكميم البيانات واستخدام قوانين الإحصاء في تصنيف وتحليل وتفسير النتائج"²

وهو يستخدم الأرقام كرموز يمكن من خلالها معرفة الظاهرة وتحليلها الأمر الذي فرضته أداة البحث "الإستمارة" فهو مجموعة من الإجراءات التي سمحت لنا بقياس الظاهرة وترجمتها إلى أرقام ذات دلالة إحصائية توفر مجالا للتحقق من الفرضيات.

بالإضافة إلى الإعتماد على المنهج الكيفي في قراءة الجداول ومحاولة تفسيرها سوسيوولوجيا ومناقشة نتائج الفرضيات و النتائج المتوصل إليها في الإستنتاج العام.

¹ جمال، معتوق: "منهجية العلوم الاجتماعية والبحث الاجتماعي" ط3، دار الكتاب الحديث ، القاهرة، 2022، ص66.
² بلال بوترعة، رضوان شافو، زليخة جديدي: "الدليل المنهجي للطالب في مسابقة الدكتوراه" ط1، سامي للطباعة والنشر والتوزيع، 2022، ص80.

ب. التقنيات المتبعة

من أجل التحقق من فرضيات الدراسة لابد من اختيار الأساليب والأدوات المناسبة نظرا لإختلاف عملية جمع البيانات وقد تم الإعتماد على أداة الإستمارة كونها التقنية المناسبة للدراسة.

"الإستمارة" هي أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة عن طريق صياغة مجموعة من الفقرات بطريقة علمية مناسبة يتم توزيعها على عينة الدراسة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمشكلة الدراسة".¹

وتعتبر الإستمارة من أسهل الطرق في جمع البيانات والمعلومات ولا يحتاج الى وقت وجهد عند تطبيقه على عينة الدراسة وهو يستخدم بشكل فاعل في الدراسات المسحية والتي تحتاج الى عينة كبيرة العدد. عبارة عن مجموعة من الأسئلة مكتوبة تعطى للمبحوث او ترسل اليه بأي وسيلة من وسائل المواصلات ويقوم المبحوث بتسجيل الاجابات عليها بنفسه.²

وقد شملت هذه الإستمارة على 37 سؤال موزعة على 3 محاور كالأتي:

المحور الاول: يتعلق بالبيانات الشخصية وتحتوي على 7 اسئلة.

المحور الثاني: بعنوان القوانين واللوائح التنظيمية وتحسين نوعية الخدمة داخل المؤسسة ويحتوي على 18 سؤال.

المحور الثالث: بعنوان الصرامة في تطبيق القانون وضمان جودة تحصيل التكاليف ويحتوي على 12 سؤال.

الملاحظة: يقصد بالملاحظة في مجال البحث العلمي "عملية تدل على فحص السلوك مباشرة عن طريق باحث وهي تعتبر الملاحظة أحد الأساليب الأولية لجمع البيانات عن السلوك الإنساني بصفة عامة والاتصالي بصفة خاصة".³

¹ ماجد محمد، الخياط: "أساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية" ط1، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان، 2010، ص109.

² ثريا، التجاني: "دروس في منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والبيداغوجيا". دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر، 2015، ص14.

³ عبد الحفيظ موسم. "منهجية البحث العلمي وتقنيات إعداد المذكرات و الأطروحات الجامعية". ط1، المركز الديمقراطي العربي، برلين، 2021، ص34.

وقد اعتمدنا على الملاحظة البسيطة السطحية أثناء القيام بالدراسة الإستطلاعية ، وشممت الوقوف على الحقائق المتعلقة بالإدارة والمصالح و الإطارات ، من خلال التعرف على العمال وعددهم و على محيط العمل ومدى ملاءمته للعامل ، وذلك من أجل جمع البيانات اللازمة حول الرقابة الموجودة بالمؤسسة، وقد توجهت ملاحظتنا إلى نشاطات الموظفين و الإطارات داخل المؤسسة والمتعمقة بالفعالية و الإنجاز ، و ملاحظة الإلتزامات المتعلقة بالتنظيم.

9. عينة الدراسة المستخدمة

العينة " مجموعة جزئية من مجتمع البحث يتم اختيارها بطريقة معينة ووفق قواعد وطرائق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا والغرض من اختيار العينة هو الحصول على معلومات مرتبط بالمجتمع".¹
 العينة "جزء من مجتمع البحث يتمثل في عدد الأفراد الذين تم اختيارهم لإجراء البحث عليهم".²
 حيث قدرت العينة في دراستنا 57 مفردة موزعة على 3 فئات.

طريقة اختيار عينة الدراسة

مجتمع البحث في هذه الدراسة مقسم الى ثلاث فئات وهي:

المجموع الكلي = 573

الإطارات = 137

اعوان التحكم = 204

أعوان التنفيذ = 232

اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية الطبقية وبما ان المجتمع الاحصائي مقسم الى طبقات تفترض حساب نسبة معينة من كل فئة

¹شنافي، فوزية: "تطبيقات الاحصاء الاستدلالي وتقنيات سبر الاراء في العلوم الاجتماعية". ط1، دار ابن النديم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2021، ص44.
²بلال بوترة، رضوان شافو، زليخة جديدي: نفس المرجع السابق، ص137.

ولقد تم إعتتماد نسبة % 10 من المجتمع الاصيلي المقدر ب 573 عامل ولهذا قدر عدد افراد عينة البحث لتشمل 57 عامل.

$$10 \times 573 \div 100 = 57$$

اذن لدينا 3 طبقات تضم كل طبقة فئة مهنية مختلفة عن الأخرى ولقد تم حساب عدد مفردات كل عينة كما يلي:

N تمثل عدد أفراد المجتمع الأصلي والذي يساوي 573

Z تمثل عدد أفراد العينة ويساوي 57

K يمثل عدد أفراد كل فئة مهنية

E يمثل عدد الأفراد المستجوبين في كل فئة

بتطبيق العلاقة بالنسبة لكل فئة مهنية نجد

$$E = \frac{n \times k}{N}$$

بالنسبة لفئة الإطارات نحصل على

$$(57 \times 137) \div 573 = 14$$

بالنسبة لأعوان التحكم وبتطبيق العلاقة نجد

$$(57 \times 204) \div 573 = 20$$

بالنسبة لأعوان التنفيذ وبتطبيق العلاقة:

$$(57 \times 232) \div 573 = 23$$

جدول يبين حجم العينة حسب الفئات المهنية

النسبة	العينة المختارة	عدد الفئة	الفئة المهنية
25%	14	137	اطار
35%	20	204	عون تحكم
40%	23	232	عون تنفيذ
100%	57	573	المجموع

تم توزيع 57 إستمارة حيث استرجعنا منها 48، وضياع 9 استمارات.

كما تجدر الإشارة إلى وجود خلل بين المعطيات الرقمية المقدمة من طرف المؤسسة فيما يخص عدد المبحوثين الموجود في كل فئة سوسيو مهنية و الإجابات المتحصل عليها من إجابات البحث وذلك بسبب منعنا من توزيع الإستمارة داخل ميدان الدراسة وهذا ما أدى إلى عدم الحصول الدقيق على تصنيف الفئات السوسيو مهنية. (تغيير ميدان الدراسة في آخر فترة لإجراء الدراسة الميدانية وعدم الحصول على الموافقة والترخيص في الوقت المناسب بالنسبة للمؤسسة الجديدة حيث أحرقت الدراسة الميدانية) على توزيع الإستمارات. وفق العملية الحسابية الموجودة أعلاه.

الأساليب الإحصائية المعتمدة

تم الإعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS نسخة 26 لتفريغ وحساب معطيات الدراسة المتحصل عليها من أجل إستخراج النسب والتكرارات بالإضافة إلى إستخدام معامل إختبار "كندال" الذي يقيس العلاقة بين متغيرين كيفيين أو إسميين. وتم تحديد مستوى الدلالة عند 0.05 لمقارنة مخرجات نتائج الإختبار.

10. مجالات الدراسة

المجال الجغرافي: اجريت هذه الدراسة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالتحديد بولاية "تيارت"

التعريف بمؤسسة سونلغاز

هي شركة تقوم بتوزيع الغاز والكهرباء الجزائرية تعني بإنتاج ونقل و توزيع الكهرباء والغاز بشكل يلي حاجيات المواطنين والمستهلكين وحتى الاقتصاد العالمي فهي تنتمي لقطاع الطاقة والمناجم والذي يكمن مركز بحثه على مختلف الطاقات والمحطات الإنتاجية والشبكات التي تعمل على نقل الكهرباء والغاز.

شركة توزيع الغاز والكهرباء للغرب

والتي تتكون من 20 مديرية للتوزيع ومن بين هذه المديريات "مديرية التوزيع بتيارت التي هي مجال بحثنا وتتربع على مساحة قدرها 20050.50 متر مربع "ويجدها من الشمال مديرية تيسمسيلت ومديرية غليزان ومن الغرب مديرية معسكر وسعيدة الجنوب مديرية الأغواط والبيض ومن الشرق مديرية الجلفة وتوظف هذه المديرية (573) عامل منهم (137) إطار و (204) عون تحكيم و (232) عون تنفيذ.

المجال البشري: لتحقيق نتائج موضوعية كان لابد علينا من التدقيق في اختيار عينة البحث وقدر عدد افراد العينة 57 فردا .

المجال الزمني: تم اختيار موضوع البحث في يوم 22 نوفمبر 2022 لتأتي مرحلة الدراسة الإستطلاعية وجمع المادة العلمية شهرين كاملين منذ اختيار الموضوع الى غاية الانتهاء من الجانب النظري في شهر مارس 2023 أما الدراسة الميدانية فقد إمتدت لمدة 10 أيام انطلاقا من تاريخ 3ماي الى غاية 13 ماي 2023.

11. عرض الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: مراد كشييب بعنوان " الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي " بالمؤسسة المينائية بسكيكدة - رسالة نيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية. 2005/2004

إشكالية الدراسة

هل هناك علاقة بين الاشراف والاستقرار؟

هل تؤثر المركزية سلبا على رضا العمل؟

هل تؤدي اللامركزية الى زيادة تحفيز وارتياح العمال في عملهم؟

هل تؤثر صرامة القواعد البيروقراطية على استقرار العامل؟

هل يؤدي نمط الرقابة المبني على الثقة والتفاهم الى زيادة ارتياح العمال؟

فرضيات الدراسة

هنا كعلاقة ارتباطية بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي .

وقد قسمت إلى فرضيتين فرعيتين، فكك ضمنهما متغير الرقابة التنظيمية:

1. يؤثر نمط الإشراف السائد في المؤسسة على طبيعة الرضا الوظيفي، منحيت (الإشراف الواسع، القيادة، القواعد البيروقراطية، المركزية واللامركزية، ... الخ.)
2. تؤدي الرقابة التشاركية إلى زيادة الرضا الوظيفي.

اهداف الدراسة

1. محاولة التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي.
2. التعرف على الأهمية النسبية لنمط الاشراف داخل المؤسسة الجزائرية ومدى تأثيره على تماسك الجماعة

3. محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين نمط الاشراف وبين طبيعة الرضا الوظيفي السائد في المؤسسة والمتمثل في (الاستقرار، الامن الوظيفي، الروح المعنوية)
4. محاولة التعرف على طبيعة القواعد البيروقراطية في علاقتها بفرص التقدم الوظيفي للترقية.

منهج الدراسة والعينة

اعتمدت الدراسة إحدى طرق المنهج الوصفي، والمتمثلة في طريقة المسح بالعينة، واعتمدت المقابلة، والاستمارة، والملاحظة، والسجلات والوثائق لجمع البيانات الميدانية وفق العينة العشوائية الطبقية المنتظمة، وقد تم أخذ 12% من المجتمع الأصلي، أي 25 مفردة

نتائج الدراسة

1. أن نطاق الإشراف الضيق وعدم استشارة المرؤوسين أثناء إحداث أي تغيير في العمل يؤدي إلى عدم الاستقرار والارتياح مما يسبب عدم الرضا عن نطاق الإشراف السائد في المؤسسة.
2. أدى تمركز اتخاذ القرارات في يد المسؤولين وإقصاء مشاركة العمال في صنعها، أدى إلى عدم رضاهم الوظيفي. ما يؤكد أن الأسلوب القيادي المطبق فردي ولا يسمح بالمشاركة.
3. إشراك العمال في اتخاذ القرارات والتنازل في بعض الصلاحيات عن طريق تفويض السلطة يؤدي إلى خلق جو من الارتياح والاستقرار لدى العمال ويزيد من تحفيزهم ورضاهم الوظيفي.
4. أن المعاملة الحسنة والعلاقات الجيدة بين الرئيس والعمال تؤدي إلى استقرارهم ورضاهم الوظيفي

التعليق على الدراسة

من خلال ما تم الاطلاع عليه في هذه الدراسة ، تمكنا من معرفة أكثر للرقابة وأنواعها و التي من بينها الرقابة الداخلية و التي تتبنى عدة وسائل مكنتنا من معرفة كيفية استخدامها و في مجملها نجد الوثائق

والسجلات القوانين و التقارير ... الخ كل هذه الإجراءات الإدارية تساهم في التحكم في العمل بصورة مباشرة.¹

✓ الدراسة الثانية: دراسة السعيد بلوم بعنوان «أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم-رسالة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية. جامعة منتوري قسنطينة 2007./2008.

إشكالية الدراسة

هل تساهم أساليب الرقابة بأنواعها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

الأسئلة الفرعية

الى أي مدى تساهم تؤثر أساليب الرقابة المطبقة داخل المؤسسة على تماسكها؟

هل تساهم أساليب الرقابة في التنمية الفعالة؟

هل تؤدي أساليب الرقابة المختلفة الى تقييم فعال لأداء المؤسسة الاقتصادية؟

فرضيات الدراسة

كلما كانت هناك رقابة فعالة أدى الى تقييم جيد للأداء المؤسسة الاقتصادية

كلما كان النظام الرقابي في المؤسسة الاقتصادية واضح ودقيق ساهم في نجاح العملية الرقابية

كلما كانت الأساليب والوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية متطورة أدى ذلك الى تقييم ناجح للأداء المؤسسة الاقتصادية.

اهداف الدراسة

¹مراد كشييب. " الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي" بالمؤسسة المينائية بسكيكدة – رسالة نيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية. 2005/2004.

1. الكشف عن الظاهرة المدروسة "ميدانيا" ونعني بذلك معرفة العلاقة الحقيقية الموجودة بين أساليب الرقابة بمختلف أنواعها والأداء داخل المؤسسة
2. تشخيص كل أساليب الرقابة المطبقة في المؤسسة الاقتصادية والتي تساهم في نجاح وتقدم المؤسسة وكشف الأخطاء والانحرافات بداخلها ومحاولة تصحيحها أو التقليل منها
3. محاولة تنبيه المسؤولين بالقطاع الصناعي الى أهمية العملية الرقابية في تحسين فعالية وأداء المؤسسة وذلك باستغلال النتائج التي يتم التوصل اليها ميدانيا

منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي وتمثلت عينة الدراسة: تم الاعتماد على طريقة العينة العشوائية الطبقية حيث قدر العدد الإجمالي للمجتمع الأصلي من العمال والاداريين والتقنيين هو 1386 وبعد تطبيق العينة العشوائية الطبقية تم اختيار نسبة 15% ولهذا جاءت العينة لشمول 209 عامل

أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد على تقنيات الاستمارة والملاحظة والمقابلة

- الاستمارة: تم إعداد ثلاثة نماذج من الاستمارة: استمارة خاصة بالإداريين (30 سؤال)، التقنيين (50 سؤال)، العمال (48 سؤال)
- المقابلة: قام بمجموعة من المقابلات وذلك في ثلاثة م ارحل وكانت جميعها مقابلات حرة.

نتائج الدراسة

1. الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركية فهي تحاول تقييم الأداء في كل وقت وزمن
2. الرقابة من العمليات الإدارية الهامة والتي لا يمكن الاستغناء عليها في مؤسسة اقتصادية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه
3. الاعتماد على الأساليب التقليدية البسيطة في مراقبة المخزون كالملاحظة والجرد العام
4. عملية تقييم الأداء في مؤسسة الجرار والمحركات بالسوناكوم لم يساعد في اعداد سياسة جيدة للرقابة

5. ضعف دور رقابة الموارد البشرية والمالية أثر على العملية الإنتاجية في المؤسسة
6. هناك تحيز في عملية تطبيق النظام الرقابي من قبل بعض الأشخاص القائمين عليه مما تسبب في تدني المردود والأداء لدى العمال والموظفين

التعليق على الدراسة

من خلال الاطلاع على هذه الدراسة نجد انها سلطت الضوء في دراسة أساليب الرقابة التنظيمية ودورها في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية

الملاحظ على هذه الدراسة عدم توظيفها لاهم النظريات التي تتناول كلا المتغيرين واكتفى الباحث بدراسة الإطار النظري لكلا المتغيرين.¹

الدراسة الثالثة: دراسة إيمان محامدية بعنوان " الرقابة التنظيمية والأداء " دراسة ميدانية بمركب تمبيع الغاز الطبيعي GL1/K بسكيكدة نموذجاً مذكورة مكتملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية قسم علم الاجتماع والديموغرافيا 2009/2008.

إشكالية الدراسة

تناولت الدراسة العلاقة بين الرقابة التنظيمية والأداء

وعليه تتمحور إشكالية البحث في هل هناك علاقة بين الرقابة التنظيمية ومعدلات الأداء؟

فرضيات الدراسة

يؤدي الالتزام بالقواعد البيروقراطية إلى زيادة التحكم في العمل.

يؤدي تحديد الأدوار التنظيمية إلى زيادة الفعالية.

منهج الدراسة

¹السعيد بلوم «أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم-رسالة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية. جامعة منتوري قسنطينة 2008/2007

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية، واعتمد من خلالها على أسلوب المسح بالعينة والذي يعتبر أحد أساليب المنهج الوصفي، مستعملة أساليب جمع البيانات الميداني التالية: الملاحظة، المقابلة الحرة، السجلات والوثائق.

تم التوجه إلى مركب تجميع الغاز الطبيعي بسكيكدة، أين تم سحب نسبة 51% م من المجتمع الكلي الذي يضم 516 عاملاً، وتم سحب عينة من 77 مبحوثاً. وقد انتهت الدراسة إلى تحقق الفرضيات المصاغة

نتائج الدراسة

1. يفضل العمال نظم الرقابة على أساس الإنجاز، لأنها تجعل العامل ملتزماً بالقوانين والتعليمات بصفة مستمرة، لأن وجود المشرف مع العامل يزيد من انضباطهم ويجعلهم أكثر ارتياحاً، ما يؤدي إلى ارتفاع مردودية العامل، وبناء عليه فإن وضوح اللوائح التنظيمية قد أدى إلى إنجاز العمل في المواعيد المحددة.
2. تطبيقاً وأمر المشرف كلها تؤدي إلى السرعة في إنجاز الأعمال، كما أن انضباط العامل يعبر عن إحساسه بالمسؤولية تجاه المؤسسة، وقد فضل العمال الرقابة الدائمة علماً لأنها تمنحهم الثقة وتعمل على تصحيح الأخطاء، لهذا فإن جميع المتغيرات السابقة قد ترجمت وجود العلاقة الارتباطية بين القواعد البيروقراطية والتحكم في العمل وهذا ما تؤكد هو تدعمه ميدانياً.
3. تبين أيضاً أن تنفيذ القوانين يؤدي إلى السرعة في إنجاز المهام.

التعليق على الدراسة

من خلال ما تم عرضه في هذه الدراسة وفي ضل النتائج التي توصلت إليها، فقد ركزت على انماط الرقابة الإدارية

عدم إعطاء أهمية للمتغير الثاني من حيث الدراسة

إلا أنها تبقى تعد واحدة من الدراسات البحثية في العلوم الاجتماعية المحلية التي اهتمت بالجانب المنهجي و تبني الدقة في التحليل حيث وفقت في استخدامها للمنهج وذلك باستخدامها أسلوب المسح بالعينة

حيث اختارت العينة القصدية في جمعها للمعلومات وذلك من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة وتحديد العينة بدقة، بما يخدم الموضوع.¹

الدراسة الرابعة: غلوسي دلال بعنوان " الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة" مذكرة لنيل

شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل

دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز _تبسة جامعة محمد خيضر_بسكرة_

إشكالية الدراسة

الى أي حد تساهم الرقابة الإدارية في الحد من التسيب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق
تبسة

التساؤلات الفرعية

كيف تؤثر الرقابة الإدارية في الحد من عدم احترام مواقيت العمل في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز؟

كيف يؤدي إهمال الرقابة الإدارية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق-تبسة في زيادة تراخي وتباطؤ
موظفيها؟

الى أي حد تساهم الرقابة الإدارية في الحد من سببية الموظف في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق
تبسة_؟

الى أي مدى تؤثر الرقابة الإدارية في الحد من عدم تحمل الموظف المسؤولية في مؤسسة توزيع الكهرباء
والغاز الشرق تبسة؟

¹إيمان محامدية " الرقابة التنظيمية والأداء " دراسة ميدانية بمركب تمبيع الغاز الطبيعي GL1/K بسكيكدة نموذجا
مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية قسم علم الاجتماع والديموغرافيا 2009/2008.

الفرضيات

الفرضية العامة

تساهم الرقابة الإدارية في الحد من التسبب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق _تبسة

الفرضيات الفرعية

تؤثر الرقابة الإدارية في الحد من عدم احترام مواقيت العمل في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

يؤدي إهمال الرقابة الإدارية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق-تبسة في زيادة تراخي وتباطؤ موظفيها

تساهم الرقابة الإدارية في الحد من سبية الموظف في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق تبسة_

تؤثر الرقابة الإدارية في الحد من عدم تحمل الموظف المسؤولية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق

تبسة

اهداف الدراسة

- التعرف على واقع التسبب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق -تبسة-.
- تسليط الضوء على الية الرقابة الادارية وظاهرة التسبب الإداري من المنظور النظري السوسولوجي.
- معرفة مدى تأثير الرقابة على أداء الموظف في الحد من مظاهر التسبب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق - تبسة -.
- التعرف على الأسباب التي تؤدي الى تفشي ظاهرة التسبب الإداري.

محاولة إيجاد مقترحات لعلاج ظاهرة التسبب الإداري.

المنهج: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لأنه الانسب للدراسة الراهنة حيث تهدف بذلك الى

اكتشاف جملة من الحقائق حول ظاهرة التسبب الاداري والاحاطة بكافة أبعادها وآثارها على كفاءة

الاداء والمردود في المؤسسة ومدى خطورة تفشيها، ونحاول فهم العلاقة بين الرقابة الادارية والتسيب الإداري

العينة وأدوات الدراسة

ان الدراسة الميدانية كانت في مديرية توزيع الكهرباء والغاز تبسة، حيث يتكون مجتمع البحث في هذه المؤسسة من 520 عامل ينقسمون على ثماني أقسام، فقامت الباحثة بمسح شامل لكافة مفردات مجتمع البحث المقدر ب 520 عامل نظرا لصغر حجم مجتمع البحث ورغبة في الوصول الى نتائج أكثر دقة بعدم اهمال أي مفردة

اعتمدت على تقنية الاستمارة والمقابلة والملاحظة والسجلات الوثائقية

نتائج الدراسة

1. وجود نسبة متوسطة من التسيب الاداري بالنسبة للأبعاد المتعلقة بعدم تحمل العامل للمسؤولية مع نسبة مرتفعة في بعض الابعاد المتعلقة باحت ارم مواقيت العمل، في حين نتجت نسب منخفضة في الابعاد المتعلقة بترخي وتباطؤ العامل، سلبية الموظف في عمل
2. اعتماد المسؤولين على أسلوب اش ارف يتميز بالديمقراطية حيث يسمح للعامل بإبداء آراءه في العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات وهذا يؤدي الى الرضا عن العمل ورفع الروح المعنوية مما يسمح ببناء الثقة بين المسؤول والعامل وهذا يدفع الى زيادة مستويات الأداء وانخفاض نسب التسيب
3. في المقابل اتباع المسؤولين أسلوب الرقابة الصارمة) اللاصقة (بتحديد حجم العمل والاش ارف على ادائه وتتبع النتائج وتصحيح الأخطاء ثم اتخاذ الاجراءات الجزائية اللازمة بشأن مختلف الانحرافات في العمل
4. تدمر بعض العمال من شدة الرقابة حيث أكدوا شعورهم بالحرية أكثر في العمل أثناء غياب الرقابة وأكد أغلبهم على حفاظهم على مستويات الأداء المطلوبة رغم غياب الرقابة وذلك لتشبعهم بالقواعد التنظيمية المسيرة للعمل في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز
5. نجاعة الاساليب الرقابة الادارية المتبعة في الحد من تفشي بعض مظاهر التسيب الاداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

التعليق على الدراسة

من خلال ما تم الاطلاع عليه في هذه الدراسة نجد ان الباحثة تناولت الرقابة ودورها في الحد من التسبب الإداري كظاهرة ازدادت حدتها في المؤسسات الجزائرية

لكنها اغفلت المتغير الثاني "التسبب الإداري" ولم تعطه حقه في التناول النظري.¹

الدراسة الخامسة: دراسة "بوسفط امال بعنوان "الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال" مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل -دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي -جيجل. جامعة محمد خيضر بسكرة 2016/2015

إشكالية الدراسة

هل تساهم الرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية؟

التساؤلات الفرعية

1. هل التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية يؤدي الى زيادة إنتاجية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية؟
2. هل تساهم الأساليب الرقابية المطبقة في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية؟
3. هل مطابقة الأداء مع الخطط يؤدي إلى الكشف عن الانحرافات والأخطاء في العمل بالمؤسسة الجزائرية؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

تساهم الرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية.

¹ غلوسي دلال " الرقابة الإدارية والتسبب الإداري في المؤسسة" مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز _تبسة جامعة محمد خيضر_ بسكرة، 2016/2015.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية مفادها:

التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية.

تساهم الأساليب الرقابية المطبقة في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية.

مطابقة الأداء مع الخطط يؤدي إلى الكشف عن انحرافات وأخطاء الموارد البشرية في الأداء بالمؤسسة الجزائرية.

أهداف الدراسة

سعت الباحثة من خلال دراستها الى

- ✓ التعرف على أساليب الرقابة التنظيمية المطبقة على الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.
- ✓ محاولة التعرف على مدى دراية العمال بالقواعد التنظيمية ومدى مساهمة ذلك في نجاح عملة الرقابة التنظيمية.
- ✓ معرفة دور الرقابة التنظيمية في التحقق من مطابقة أداء الأفراد مع الخطط المعتمدة في المؤسسة الجزائرية.
- ✓ التحقق من مساهمة الرقابة التنظيمية في الكشف عن الأخطاء والانحرافات في المؤسسات الجزائرية وبالتحديد مكان الدراسة.

منهج الدراسة اعتمد الباحثة في دراسة "الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال" المنهج "الوصفي" كونه الملائم لطبيعة الموضوع والذي اعتمد على مجموعة من طرق القياس في المنهج الوصفي مثل:

الملاحظات

المقابلات والاستمارات

الاختبارات والاستفتاءات

أما فيما يخص عينة الدراسة فقد اعتمد الباحث على العينة الطبقية وذلك لعدم تجانس المجتمع الدراسي، ولقد تم اختيار نسبة العينة 21% من المجتمع الأصلي والمقدر بـ 372 عامل، ولهذا جاءت العينة لتشمل 78 عامل: ال إطارات 07، أعوان التحكم 15، التنفيذ 56.

أهم النتائج:

- (1) التطبيق الصارم للقوانين يزيد من سرعة إنجاز المهام وفي الوقت المحدد تنظيم العمل وكذلك الالتزام بالمهام وبالتالي زيادة إنتاجية الموارد البشرية.
- (2) الأساليب الرقابية المطبقة في المؤسسة والتي تميزت بنوع من التشدد والصرامة تساهم في تحقيق جودة أداء الموارد لبشرية فهي تعطيهم الفرصة للمشاركة ف اتخاذ القرارات.
- (3) مطابقة أداء الأفراد مع الخطط يكشف عن الأخطاء والانحرافات التي يقع فيها العمال لان المؤسسة تجري مقارنة بين أداء العمال والخطط المستهدفة والعمل بذلك على توجيه وتصحيح هذه الأخطاء. وعلمه توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها إن الرقابة التنظيمية تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية.

التعليق على الدراسة

من خلال ما تم الاطلاع عليه في هذه الدراسة، تمكنا من معرفة الاهتمام بالموارد البشري هو السبيل الأمثل لتحقيق مستوى من الكفاءة في أداء العاملين يسمح بتحقيق إنتاجية عالية، وأن الالتزام بتعليمات المشرف والصرامة في تطبيقها يضمن الطابع الرسمي للعمل. مع التأكيد على الدور الإيجابي للمشرف، الذي يقوم على الرفع من معنويات العاملين تارة وتصحيح الأخطاء تارة أخرى. لكن ما يلاحظ على هذه الدراسة أنها لم توظف المداخل النظرية الكبرى في الفكر الإداري و التي يرجع لها الفضل من حيث تجاربها و التراث العلمي التي توصلت إليه. و الذي مازال معمول به لحد الساعة كالمدخل البيروقراطي¹.

¹بوسلف امال بعنوان "الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال" مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل -دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي -جيجل. جامعة محمد خيضر بسكرة 2016/2015

✓ الدراسة السادسة: دراسة عاشوري جمال الدين بعنوان "الرقابة التنظيمية وثقافة السلامة بالمؤسسة الصناعية الجزائرية" دراسة ميدانية بمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر. اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 2021/2020.

إشكالية الدراسة

1. ما طبيعة الرقابة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الصناعية الجزائرية؟
2. ما هي مميزات ثقافة السلامة السائدة بالمؤسسة الصناعية الجزائرية؟
3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابة الباحثين نحو متغير ثقافة السلامة تعزى للمتغيرات الشخصية: المستوى العلمي، الرتبة المهنية، سنوات العمل؟
4. ما هي طبيعة العلاقة الموجودة بين الرقابة التنظيمية وثقافة السلامة بالمؤسسة الصناعية الجزائرية؟

فرضيات الدراسة

- الفرضية الجزئية الأولى: "يتميز اتجاه العمال بالإيجابية تجاه الرقابة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الصناعية الجزائرية".
- الفرضية الجزئية الثانية: "تتميز ثقافة السلامة السائدة بالمؤسسة الصناعية الجزائرية بالتكاملية".
- الفرضية الجزئية الثالثة: "هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابة الباحثين نحو متغير ثقافة السلامة تعزى للمتغيرات الشخصية: المستوى العلمي، الرتبة المهنية، سنوات العمل".
- الفرضية الجزئية الرابعة: توجد علاقة طردية موجبة بين الرقابة التنظيمية وثقافة السلامة بالمؤسسة الصناعية الجزائرية. ويتفرع عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية:
- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة طردية موجبة بين الرقابة التنظيمية وقيم السلامة بالمؤسسة الصناعية الجزائرية

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة طردية موجبة بين الرقابة التنظيمية وأنماط الفعل المتعلق بالسلامة بالمؤسسة الصناعية الجزائرية.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة طردية موجبة بين الرقابة التنظيمية وتوقعات السلامة بالمؤسسة الصناعية الجزائرية.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة طردية موجبة بين الرقابة التنظيمية والتغيير الثقافي المتعلق بالسلامة بالمؤسسة الصناعية الجزائرية.

اهداف الدراسة

خلصت الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف

1. محاولة الكشف عن قواعد، وأساليب، ونظم الرقابة التنظيمية المطبقة في المؤسسة الصناعية محل الدراسة.

2. التعرف على مكونات ثقافة السلامة ومستوياتها في واقع مؤسسة الدراسة.

3. الوقوف على الفوارق الشخصية الممكنة في استجابة العمال محل الدراسة تجاه ثقافة السلامة.

4. محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة المفترضة بين الرقابة التنظيمية وثقافة السلامة بالمؤسسة الصناعية محل الدراسة.

منهج الدراسة

الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يتيح تجميع التراث النظري المتعلق بمتغيري الدراسة وقد اعتمد على هذا المنهج لتمكينه من وصف وتحليل الظاهرة المدروسة، وذلك بطريقة كمية وكيفية،

أدوات جمع البيانات

1. تم الاعتماد على تقنية الاستمارة كأداة رئيسية في البحث وتم تصميمها لتشمل 54 عبارة والاعتماد على مجموعة من المقاييس مثل مقياس ليكرت الخماسي

2. استعمال المقابلة في هذه الدراسة كتقنية لجمع البيانات، لاستدراك ما لم يصل إليه الاستبيان لتغطية بعض المؤشرات، ومفردات العينة الفاعلة في متغيرات الدراسة.

3. تمت الاستعانة بتقنية الملاحظة البسيطة في المرحلة الاستكشافية، لأجل بناء دليل الملاحظة المنظمة، وضبط مؤشرات الدراسة الميدانية، من أجل مساعدتنا على فهم واقع الظاهرة المدروسة، والإحاطة بمختلف زوايا الظاهرة وذلك من خلال ملاحظة طبيعة أماكن العمل في المؤسسة الصناعية من حجم ورشاتها والآلات والأجهزة والمواد الأولية المستخدمة في العملية الإنتاجية، وملاحظة ظروف العمل الفيزيائية في أماكن العمل من ضوضاء، مستويات الإضاءة، الحرارة، الرطوبة، التهوية وغيرها من الظروف الفيزيائية في أماكن العمل وملاحظة مختلف متطلبات العمل والتي قد تسبب الأخطار المهنية، خاصة ما تعلق بالأمراض المهنية، طبيعة العلاقات الإنسانية والاجتماعية السائدة في محيط العمل،

4. نتائج الدراسة

1. الرقابة التنظيمية من المتغيرات التنظيمية الحساسة والمهمة في أي تنظيم، كون الكثير من الوظائف التسييرية والإدارية وحتى الفنية تقوم على أساس مجرياتها ومخرجاتها، لذلك تعني بها المؤسسة الصناعية

2. وقد أبانت ال دراسة الميدانية أن الرقابة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الصناعية تتميز بالإيجابية؛ حيث تتوافق مع تطلعات عمال المؤسسة، الذين أبدوا موافقة على نظام الرقابة بالدرجة الأولى، ثم بالأساليب الرقابية المستعملة، لتأتي القواعد التنظيمية في الترتيب الأخير، حيث تعمل المؤسسة إلى فرض الانضباط التنظيمي من خلال تسطير القوانين والقواعد التنظيمية، التي تتميز بطابعها الثابت نسبيا، وجعل منها معلومة لدى جميع عناصرها، لتجعل الممارسات مشتركة أو متقاربة إلى حد كبير، وهذه التشاركية تسهل من عملية المتابعة والتفتيش الميداني، التي تتم قبل بداية النشاط وأثناءه وبعده، لإزالة كل العوائق التي من شأنها عرقلة الأداء اليومي للعاملين.

3. تتميز ثقافة السلامة السائدة بالمؤسسة الصناعية الجزائرية بالتكاملية بدرجة مرتفعة، كون مكوناتها على مستوى عال من الحضور بين الفاعلين فيها، وقد سجلت قيم السلامة حضورا إيجابيا بمستوى عال، ثم أنماط الفعل المتعلق بالسلامة، ثم التغيير الثقافي الذي يساهم فيه كل العمال باختلاف مراتبهم ووظائفهم لتأتي توقعات السلامة في آخر ترتيب مكونات السلامة، وهذا المستوى من التكامل تم

تحقيقه نتيجة لسياسة حفظ الصحة والأمن والبيئة التي انتهجتها المؤسسة منذ سنوات، وإشراكها في ذلك عدة فاعلين على المستوى المحلي والوطني والدولي.

التعليق على الدراسة

من خلال ما تم الاطلاع عليه في هذه الدراسة نجد انها تناولت موضوع الرقابة التنظيمية وثقافة السلامة المهنية حيث كانت الانطلاقة في دراسة الموضوع من نتائج الدراسة التي أجريت في مرحلة الماجستير بعنوان "الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية"

ما يعاب على هذه الدراسة انها لم تتناول متغير ثقافة السلامة المهنية ضمن مقاربات علم الاجتماع العمل والتنظيم حيث اكتفى الباحث بتناول متغير المستقل "الرقابة التنظيمية" ضمن نظريات التنظيم الكلاسيكية.¹

التعليق على الدراسات

من خلال ما تم الاطلاع عليه في هذه الدراسات نجد انها تناولت موضوع مشترك الا وهو الرقابة التنظيمية جل هذه الدراسات هي دراسات علائقية أي حاولت دراسة متغير الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى مثل الرضا الوظيفي والأداء والالتزام وثقافة السلامة تشترك هذه الدراسات في استخدامها للمنهج الوصفي من حيث الأداة كل الدراسات اعتمدت على تقنية الاستمارة كأداة رئيسية في جمع المعلومات

كل الدراسات برهنت على صدق فرضياتها

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة

¹عاشوري جمال الدين بعنوان "الرقابة التنظيمية وثقافة السلامة بالمؤسسة الصناعية الجزائرية" دراسة ميدانية بمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر. اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 2020/2021.

إن الدراسات السابقة ساعدتنا على تكوين خلفية نظرية عن موضوع دراستنا، كما أنها وفرت لنا الجهد والوقت في الاختيار والبحث في الإطار النظري لموضوع دراستنا،

إذ تجنبنا الوقوع في الأخطاء والنقائص التي وقعت فيها الدراسات السابقة ول هذا الموضوع، وقد قمنا بالاستعانة بها أثناء وضعنا لخطة بحثنا فهي كانت بمثابة الموجه لنا،

كما استفدنا منها في عملية صياغة التساؤلات والفرضيات وتحديد المفاهيم وكذلك النظريات المعالجة لموضوع دراستنا.

استفدنا من الدراسات السابقة حول كيفية بناء أدوات جمع المعلومات.

استفدنا منها في صياغة الإشكالية

صياغة الفرضيات التي تصب في الموضوع

تكوين رصيد نظري حول الموضوع قيد الدراسة

التعرف على الأدوات اللازمة لجمع المعلومات

تشارك دراستنا مع الدراسات السابقة في دراسة موضوع الرقابة التنظيمية

نقاط الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

اختلاف المجال الزمني والمكاني، فالدراسة الحالية تتم في الفترة الممتدة من 2023/2022 في حين الدراسات السابقة تمت مناقشتها قبل هذه الدراسة

وكانت أقرب دراسة من حيث المجال الزمني الدراسة " دراسة عاشوري جمال الدين بعنوان "الرقابة التنظيمية وثقافة السلامة بالمؤسسة الصناعية الجزائرية" دراسة ميدانية بمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر. " التي

أجريت خلال السنة 2021/2020

12. صعوبات الدراسة الميدانية :

لا يخلو اي بحث او عمل ميداني من الصعوبات ،وعليه فإن اهم المعوقات التي واجهتنا تمثلت :
فيما يتعلق بالجانب النظري عدم توفر المكتبة على مراجع متغير الرقابة مما ادى الى توفير و شراء كتب من خارج الولاية على غرار ولاية:الجزائر وبومرداس،برج بوعريريج.....الخ.

أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فإن اهم مشكل واجهنا هو تغيير المؤسسة من ولاية"تيسمسيلت" إلى ولاية" تيارت" نظرا لوقوع خلافات مع أحد موظفي مؤسسة ' ولاية تيسمسيلت' وعدم قبولها لإكمال الجانب التطبيقي.

وبعد ذلك تم تغيير ميدان الدراسة إلى مؤسسة سونلغاز المتواجد مقرها بولاية "تيارت". وقد واجهتنا صعوبات منها وهي:

عدم موافقة أفراد المؤسسة لإجراء مقابلات بحجة انهم ملتزمين بالعمل الموكل إليهم.

- صعوبة الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية.

الفصل الثاني

المدخل النظرية المفسرة للرقابة التنظيمية

الفصل الثاني: المدخل النظرية المفسرة للرقابة التنظيمية

تمهيد

المبحث الأول: النظريات الكلاسيكية

1. النظرية الإدارية العلمية

2. نظرية البيروقراطية

3. نظرية التكوين الإداري

المبحث الثاني: النظريات النيوكلاسيكية

1. نظرية العلاقات الإنسانية

2. نظرية العاملين "هيزبرغ"

3. نظرية الفلسفة الإدارية "ماكغريغور"

المبحث الثالث: النظريات الحديثة

1. نظرية اتخاذ القرار

2. نظرية النسق الاجتماعي

3. نظرية Z

خلاصة

تمهيد

سيتم في هذا الفصل التطرق للنظريات المختلفة التي تناولت الرقابة التنظيمية باعتبارها إحدى المبادئ الإدارية الحديثة. التي عرفت اهتماما واسعا من قبل العديد من الباحثين والدارسين في حقل سوسيولوجيا التنظيمات أمثال: هنري فايول، فريدريك تايلور، فيليب سلزنيك. حيث ركزت المدارس الكلاسيكية على الاشراف والرقابة الصارمة والنظام المغلق. اما مدرسة العلاقات الإنسانية القائمة على التنظيم الغير الرسمي نادى بالرقابة المرنة والاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للفرد. اما المدارس الحديثة في التنظيم ركزت على البيئة الخارجية والتكنولوجيا نذكر منها: نظرية اتخاذ القرار، النظرية اليابانية.

النظريات الكلاسيكية

يطلق عليها تعبير المدرسة التقليدية التي تناولت الإدارة والعملية الإدارية من جوانب متعددة وتحدد فترة المدرسة الكلاسيكية بين 1880_1930.¹

وسميت بالمدرسة الكلاسيكية لأنها المدرسة الأولى التي تميزت بوضع الأسس والقواعد في الإدارة. ومن أهم روادها فريدريك تايلور وهنري فايول وماكس فيبر.²

نظرية الإدارة العلمية: تقتزن نظرية الإدارة العلمية باسم وجهود "فريدريك وينسلو تايلور" المهندس الأمريكي المولود في 20 مارس 1856. وقد خلص تايلور من تجاربه الى مجموعة من المبادئ هي:

الإختيار العلمي للأفراد على أساس القدرات والمهارات التي تتلاءم مع متطلبات كل وظيفة.

تقسيم العمل بين العمال والإدارة في حدود مسؤوليات كل طرف.

طريقة المثلى للعمل يعتقد تايلور بإمكان أداء عملية إنتاجية واحدة بعدة طرق ولكن هناك طريقة واحدة مثلى

لأداء العمل "one best way".¹

¹ مجدي عبد الله، شراره: مبادئ الإدارة والتنظيم. دار النهضة العربية، القاهرة، ص، 2018.

² عبد الكريم، بوحفص: تطور الفكر التنظيمي ديوان ال، مطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص 43.

1. نظام مراقبة العمل بناء على مبدأ العمل يتم رصد الكثير من المسؤوليات عن تنفيذ النشاط الرقابي.²

وعليه فان جوهر الرقابة التنظيمية عند تايلور ترتكز على نظام مغلق تتمثل اساسياته في:

الإشراف الضيق والرقابة الصارمة

وحدة الامر ومركزية اتخاذ القرارات

الحواجز المادية

تقسيم العمل والتخصص الوظيفي

القيادة التسلطية.

ويرى تايلور أن النظام الرقابي القائم على الإغلاق هو السبيل لبلوغ الأهداف المسطرة.

النظرية البيروقراطية

برزت هذه النظرية في أوائل القرن 20 ويعود الفضل في إرساء قواعد هذه النظرية "ماكس فيبر" وقد انطلقت أسس هذه النظرية من تعريف البيروقراطية وكيف تؤثر على الجهاز التنظيمي والادائي. وبعد ذلك وضع فيبر ذلك النموذج المثالي لدراسة تنظيم المؤسسة. وفي ضل هذا النموذج يمكننا تصور فيبر حول متغيرات الرقابة التنظيمية.

لقد نظر فيبر الى "التنظيم كنسق مغلق يتصف بهيكل تنظيمي متعدد المستويات الإدارية ويتسم بنطاق اشراف ضيق".³

¹ نفس المرجع، ص50.

²Jean-Michel plane. Théorie des organisatio.3 ED. Paris،2008.p12.

³كمال، بودانة:"دور الرقابة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية. اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل". جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020/2019، ص 63.

وقد حدد فيبر خصائص جوهرية للبيروقراطية تتمثل في:

تقسم وتوزع نشاطات التنظيم على الأوضاع المختلفة في ضوء القواعد والقوانين او التنظيمات الإدارية.

لا بد من وجود قانون ينظم اصدار الأوامر الى الموظفين كي يقوموا بواجباتهم الرسمية.¹

عملية الاختيار تتم وفق مواصفات العمل كما يجري التزامه بالتقيد بدقة بما يفرضه العمل.²

هناك طرق وأساليب للعمل وتنفيذ المهام والواجبات وبالتالي لا يعين في التنظيم البيروقراطي الا من كان مؤهلاً لأداء تلك المهام بالطرق المحددة.

ينقسم التنظيم البيروقراطي الى عدة مستويات متخذاً شكلاً هرمياً وبالتالي يوجد نظام حاسم ودقيق من الرئاسة حيث تشرف المستويات العليا على اعمال وانشطة المستويات الدنيا.

تطبق الإدارة البيروقراطية قواعد وتعليمات للعمل تتصف بالشمول والعمومية.³

وخلاصة القول ان فيبر ركز على الرقابة المغلقة قصد بلوغ الأهداف داخل التنظيم من خلال تحديد القواعد والإجراءات الرسمية التي تحكم سلوك الافراد والجماعات قصد بلوغ الإدارة تحقيق أهدافها بشكل منظم ومحدد.

فايول والتقسيم الإداري

جاءت هذه النظرية ملازمة في افكارها لنظرية الإدارة العلمية مع المهندس الفرنسي "هنري فايول" وجاءت أفكار فايول متميزة بخبرته الواقعية كمدير لأحد المنشآت الصناعية الكبرى والتي تعمل في قطاع المعادن. كما حرص على ان يعرض أفكاره في كتاب بعنوان "الإدارة العامة الصناعية" الذي نشر عام 1916.

ومن أبرز مبادئه:

تقسيم العمل: ويقوم هذا على مبدأ التخصص الوظيفي

السلطة والمسؤولية: السلطة الرسمية التي تمد المدير بالقوة التنفيذية وتحمل المسؤولية.

¹ إبراهيم لطفي، طلعت: علم الاجتماع التنظيم. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص39.

² صبحي، جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة. ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص36.

³ رحالي، حجيلة: نظريات التنظيم. ط1، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017، ص37_38.

النظام: وهو احترام القواعد واللوائح والعمل على طاعة الأوامر وتطبيق التعليمات.

وحدة الأمر والتوجيه: الأشراف يرتبط بخطة واحدة وهدف واحد ويطبق على جميع الأقسام.

المكافأة والمركزية: تطبيق العدالة لأنها عنصر أساسي للقيام بالأعمال.

تدرج السلطة.¹

أولوية مصلحة العامل على المصالح الفردية

توازن السلطات مع المسؤوليات

تشجيع المبادرة الفردية.

التسلسل الرئاسي بما يضمن ربط كل مستوى اداري بمستوى اداري اخر اعلى.²

وقد ميز فايول بين مجموعة من الوظائف الأساسية التي تخص العملية الإدارية وبرايه يمكن تطبيقها في كافة التنظيمات

ومن بين الوظائف الرقابة والتوجيه والتنظيم.³

وظائف المؤسسة تتمثل في:

الوظيفة التقنية: الإنتاج، التحويل

الوظيفة التجارية: البيع، الشراء، التبادل

الوظيفة الأمنية: حماية الممتلكات والأشخاص

الوظيفة المحاسبية: الجرد بيانات النفقات، الأسعار، الإحصاءات

الوظيفة المالية: البحث عن رؤوس الأموال وتسييرها

الوظيفة الإدارية: التخطيط، التنظيم، اتخاذ القرار، التنسيق، الرقابة.¹

¹ عبد العزيز، زواتيني: "الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية". ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2020، ص68_69.

² محمد قاسم القريوتي: "نظرية المنظمة والتنظيم". ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص78.

³ سيساوي فضيلة: نظريات التنظيم والإدارة. ط1، مؤسسة دار المفيد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2021، ص58.

انصب اهتمام فايول بعملية الرقابة واعتبرها وظيفة هامة من وظائف الإدارة والتي تتجسد عن طريق عملية الإشراف وان مصالح العمال يجب ان تكون تصب في مصلحة التنظيم عادة وما على العمال إلا الإلتزام بالقواعد والقوانين البيروقراطية المسندة إليهم.

خلاصة القول أن نظرية التقسيم الإداري قد وضعت نظام رقابة يتسم بنطاق اشراف ضيق وقواعد بيروقراطية تعتمد على تحديد الوظائف وتوزيع المهام والمسؤوليات والواجبات بدقة ومركزية اتخاذ القرار بالإضافة الى الإتصال الرسمي المرتبط بموضوع دراستنا.

النظريات النيوكلاسيكية

جاءت كرد فعل ونتيجة على النظريات الكلاسيكية التي نظرت الى التنظيم من زاوية الهيكل الرسمي وقد ركزت على العوامل النفسية والاجتماعية واخذت بعين الاعتبار أهمية التنظيم غير الرسمي وتندرج تحت ضوء هذه المدرسة حركة العلاقات الإنسانية والفلسفة الإدارية ونظرية العاملين.

¹ خالد، حامد: علم اجتماع التنظيم والعمل. ط1، دار الكتاب المعاصر، الجزائر، 2020، ص35.

الفصل الثاني المداخل النظرية المفسرة للرقابة التنظيمية

مدرسة العلاقات الإنسانية: تعود جذور هذه المدرسة الى أبحاث "التون مايو 1880/1949" وزملاؤه حول معدلات الإنتاج بمصانع ها وثورن في شركة وسترن الكترينك للهواتف وهي البداية للحركة الإنسانية في الصناعة.

وقد توصل مايو وزملاؤه الى ان إنتاجية العامل تتأثر بعوامل أخرى غير العوامل الفيزيكية هي حاجات العامل النفسية، الجماعات الغير الرسمية، نمط القيادة، الحوافز المعنوية.¹

وتمثلت اهم نتائج هذه الحركة:

أهمية الحوافز المعنوية مثل نمط الاشراف والنظام العلائقي الاتصالي بين الرئيس والعامل في التأثير الإيجابي على أداء العامل.

إضفاء البعد الاجتماعي على عدد من العمليات التنظيمية المتعلقة: بالاتصال والقيادة والإشراف، الرقابة للتقليص من هامش البعد الرسمي لأنه يشعر العامل بالاختناق.

التركيز على المكافآت غير الاقتصادية والاعتقاد بأهمية دورها في توفير الشعور بالرضا.

تؤثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم تأثيرا إيجابيا على نفسياتهم تزيد من دافعيتهم نحو العمل.²

وعليه فإن جوهر الرقابة التنظيمية لدى حركة العلاقات الإنسانية يتمثل في عملية اشراك العمال في اتخاذ القرارات واشباع الحاجات المعنوية وتوسيع الاتصال بين الإدارة والمؤوسين ونطاق الإشراف بمعنى ان الرقابة لا تكون صارمة ولصيقة وانما يتعمد المشرف على الرقابة بالمشاركة التي يكون فيها العامل بعيدا عن تأثير المدير لأن الطريقة الديمقراطية كفيلة بان تحقق المناخ المناسب.

نظرية العاملين "هيزربرغ"

¹ حديدان، صبرينة: "مدخل الى نظريات التنظيم للطلبة الجامعين". البدر الساطع للطباعة والنشر، الجزائر، 2021، ص 46.

² ليليا، بن صويلح: "مدخل لعلم اجتماع التنظيم والعمل مطبوعة بيداغوجية"، جامعة 08 ماي 1945-قالمة، قسم علم الاجتماع، 2016/2015، ص 69.

تعود جذور هذه النظرية الى عام 1959 حيث قام مؤسسها " فريدريك هيزنبرغ " بإجراء مجموعة من البحوث بالو.م. أ، على عينة مختارة من العاملين شملت 200 فردا لمعرفة مدى رضا العاملين وشعورهم بالرضا من عدمه وقد استنتج هيزنبرغ مجموعتين من العوامل:

عوامل وقائية: عدم توافرها يؤدي لعدم الرضا ومنها

الإشراف الفني والشخصي في العمل

العلاقات الداخلية بين القائد والمرؤوسين

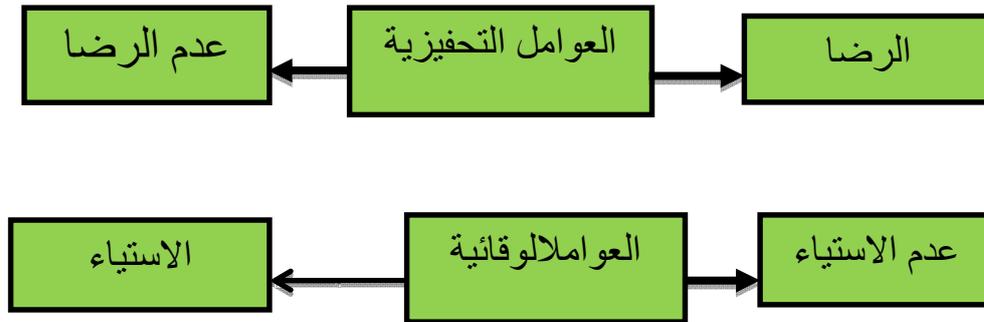
نوعية ظروف العمل

عوامل تحفيزية وجودها يدل على درجة عالية من الرضا ومنها

الإنجاز في العمل

التقدم والترقية في العمل

طبيعة العمل ومحتواه.¹



❖ منخطط يوضح نتائج عوامل نظرية العاملين.

المصدر: رعد حسن، الصرن. نظريات الإدارة والاعمال. ط1، دمشق: دار الرضا للنشر، 2004، ص 282.

¹ رعد حسن، الصرن: "نظريات الإدارة والاعمال". ط1، دار الرضا للنشر، دمشق، 2004، ص 281.

ان الفعالية داخل المؤسسة يجب عليه تحديد الاجابة بدقة حول مجموعتين من الحاجات:

لتفادي عدم الرضا: يجب التركيز على شروط العمل والتحفيز "متغيرات خارجية"

للحصول على الرضا: يجب على المؤسسة التركيز على العمل واعادة صياغته.¹

نظرية الفلسفة الإدارية

يعد ماكريغور من انصار مدرسة العلاقات الإنسانية في توجه يعرف بمدرسة الانساق الاجتماعية التي تدرس العوامل النفسية وتلك المتعلقة باتخاذ القرارات وقد اقترح ماكريغور نمطا جديدا لتسير العمال انطلاقا بين تصورين متناقضين للإنسان في العمل سما احدهما نظرية (X) والثاني (Y).²

تقوم الأولى (X) على عدد من الافتراضات عن الطبيعة الإنسانية ومن أهمها: الكراهية المتأصلة في الانسان للعمل. وخضوعه للرقابة والتوجيه، تجنبه المسؤولية. وفي ضوء هذه الطروحات توصل ماك غريغور Mac Gregor الى نتيجة مفادها ان نظرية (X) تطرح مسألة السلطة وأساليب الرقابة والاشراف كميكانزمات على السلوك التنظيمي وتحقيق الأهداف في حين تستند نظرية (Y) الى الرقابة الذاتية والتكامل بين اهداف الفرد والمؤسسة.³

يلخص محمود عبد المقصود محمد افتراضي X وY على النحو التالي:⁴

¹ داودي، احمد: "الفعالية التنظيمية" ط1، مركز الكتاب الاكاديمي ، عمان، 2020، ص89.

² عبد الكريم، بوحفص. نفس المرجع السابق، ص90.

³ بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة: "التنظيم الحديث للمؤسسة" ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة، 2008، ص172.

⁴ حديدان، صبرينة. نفس المرجع السابق، ص 61_62.

افتراض X	افتراض Y
العامل يكره العمل ويتهرب	العامل يحب العمل
إذا ترك العامل لوحده فلا يعمل لذلك لا بد من إكراهه على العمل	يسعى دون إكراه للقيام بعمله متوقعا المكافاة
العامل يتهرب من المسؤولية	العامل لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عنها ويسعى لها أحيانا
العامل كسول وكل ما يريده هو الاستقرار دون طموح في الترقى	العامل فرد طموح يسعى لتحقيق ذاته ورغباته
يفتقر العامل لروح المبادرة ويكره المخاطرة	العامل يمتلك القدرة على المبادرة والابتكار واتخاذ القرارات

وحسب ماكريغور فان المبدأ المستمد من نظرية X هو المتعلق بالتوجيه والرقابة من خلال ممارسة السلطة للتأثير على سلوك أعضاء التنظيم.

النظريات الحديثة

نظرية اتخاذ القرار "Herbert Simon"

تعتبر نظرية اتخاذ القرارات من أهم أبعاد الفعالية في دراسة التنظيمات وأهميتها في تحليل كيفية إيصال الأوامر وجعلها أسلوب من شأنه تعزيز الكفاءة والفعالية حيث يرى ان القرار هو وسيلة لتحقيق أهداف التنظيم.¹

يرى سيمون بان القرارات التي يتم اتخاذها في المستويات العليا تعد عديمة الفائدة الا إذا تم تنفيذها من قبل أعضاء التنظيم اذ تختلف أساليب التأثير على المنفذين وهي في الغالب تنقسم الى نوعين:

¹ عبد العزيز، زواتيني. نفس المرجع السابق، ص 80.

الأسلوب الأول: يكون عن طريق خلق الولاء للتنظيم وإقناع أعضاء التنظيم بهدف الكفاءة والتدريب. أي ان تنمية عادات، واتجاهات، وأساليب تفكير لدى أعضاء التنظيم تجعلهم على استعداد لتقبل تنفيذ القرارات بكيفية تمكن التنظيم من تحقيق الأهداف الخاصة به.

الأسلوب الثاني: يعتمد على أساس السلطة مع الإشارة الى ان سيمون يربط قبول المرؤوسين بسلطة الرؤساء. لأنه لا يتعدى نقطة معينة يسميها "منطقة القبول" التي تتوقف على نوع وحدة الجزاءات المقررة للخروج عن السلطة.¹

ان تصور سيمون لمتغيرات الرقابة التنظيمية تتمثل في عملية اتخاذ القرارات أي ان كل قرار يحدث في المستوى الأدنى ينصب على اهداف تحددها المستويات الأعلى لكن الجديد الذي قدمه سيمون هو انه قبل عملية اتخاذ القرار لا بد من مراعاة والاخذ بمستوى رضا أعضاء التنظيم.

حيث أوضح سيمون ان اتخاذ القرارات أصبحت من العوامل والمتغيرات المحيطة بالتنظيم حيث صاغ سيمون متغيرات الرقابة التنظيمية من خلال مراعاة البيئة الداخلية بما فيها المرؤوسين ومستوى رضاهم وجميع الظروف التي تتم فيها عملية القرار.

وعليه أساس العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرار وان نتائج السلوك التنظيمي ماهي الا نتيجة لاتخاذ القرارات.

نظرية النسق الاجتماعي "بارسونز"

أوائل الوظيفيين في علم الاجتماع الصناعي من خلال نظرية التناول الوظيفي النسقي للفعل. وترتكز تحليلاته على تحقيق التكيف مع المحيط المادي الاجتماعي وتحقيق اندماج الافراد في النسق الاجتماعي للحفاظ على استقرار وثبات النسق وتحقيق اهداف التنظيم. ان وظائف النسق الاجتماعي حسب ما حددها بارسونز تتوزع بين تحقيق التكامل، الثبات، المحافظة على نمط التفاعل، التكيف وتحقيق الهدف.²

¹ فضيلة سيباوي نفس المرجع السابق، ص115.

² فوزية زنفوني، نجمة قرظ: "البناء التنظيمي للمؤسسات - مقاربات سوسيولوجية"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، ص، 113، 112.

من بين المفاهيم التي استعملها بارسونز في نظريته مخالفًا بما المنظرين الاجتماعيين الذين سبقوه، مصطلح "الفعل الاجتماعي" ليعني به السلوك الاجتماعي، والفاعل الاجتماعي فاصداً به الفرد والفواعل عانياً به الافراد.¹

عرف بارسونز النسق الاجتماعي "على انه مجموعة من الفاعلين (الافراد) الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض. كما يعرفه بأنه شبكة من العلاقات القائمة بين الفاعلين وبذلك يركز على أهمية الفاعلين كأساس للنسق الاجتماعي".²

وقد قدم في هذا الإطار نموذجاً لحالة التوازن في التنظيمات حيث انطلق في تحليله للتنظيم بوصفه نسق اجتماعي يتألف من انساق فرعية مختلفة كالجماعات والاقسام والإدارات.. الخ، وان هذا التنظيم يعود بدوره نسقاً فرعياً يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر واشمل كالمجتمع. ثم حلل التنظيم بعد ذلك من وجهة نظر ثقافية نظامية مؤكداً ان التوجهات القيمية السائدة في التنظيمات المختلفة ولقد أوضح بارسونز ان القيم السائدة في التنظيم هي التي تمنح لأهداف هذا الأخير طابعاً شيوعياً لأنها هي التي تؤكد اسهام النسق التنظيمي في تحقيق متطلبات الوظيفة التي يسعى النسق الأكبر وهو المجتمع لتحقيقها.³

حيث يؤكد بارسونز على ان الفعل هو سلوك ينطوي على توجيه واهم التوجيه القيمي.

ويتكون الفعل عند بارسونز على العديد من العناصر وهي:

الفاعل: وهو الذي يستهدف غايات ويصطنع وسائل لبلوغ هذه الغايات ويتالي يمكن ان يكون فرداً او جماعة او مجتمعا.

موقف: وهو يتضمن مجموعة متنوعة من المنبهات الممكنة وبصفة خاصة يتمثل في موضوعات واشياء فيزيقية واجتماعية يرتبط بها الفاعل.

¹ خليل عمر، معن: "نظريات معاصرة في علم الاجتماع". ط2، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 80.

² خالد، حامد: "مدخل الى علم الاجتماع". ط3، دار جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018، ص 102.

³ ايمان، محامدية: "الرقابة التنظيمية والاداء". مذكرة ماجيستر في تنمية وتسير الموارد البشرية، جامعة 20 اوت 1955 "سكيكدة"، 2009/2008، ص40

توجيه الفاعل إزاء الموقف: وهي تتمثل في الرموز والقيم والمعايير والقواعد التي تتحكم في توجيه الفاعل وتحدد علاقته بغيره من البشر وبيئته الفيزيائية والاجتماعية.¹

تتمثل أهمية التحليل البنائي الوظيفي في دراسة أداء الأبنية لوظائفها والتحليل المنهجي لمكانة الفاعل ودوره في صلته بالموقف الاجتماعي ومن ثم دراسة الأنماط التنظيمية المتمثلة في مجموعة النظم التي تمثل وحدات بنائية داخل النسق الاجتماعي.

يمثل النسق الاجتماعي social system ثاني المستويات التحليلية في مخطط بارسونز وهو المستوى الذي توسع فيه أكثر من غيره وفي هذا النسق، فان وحدة التحليل الأساسية هي الدور التفاعلي Role Interaction. لقد ألف كتابا كاملا يحمل هذا العنوان أي النسق الاجتماعي.²

يرى بارسونز ان المجتمع يتشكل من عدد من الأنظمة العامة وكل نظام فرعي يتشكل من مجموعة من الأدوار المتمثلة في الأنماط المتوقعة للسلوك ومن المعايير المحددة للالتزامات المرتكزة على نسق القيمة الذي على أساسه تتميز المجتمعات.³

قدم بارسونز أربعة متطلبات وظيفية لتحقيق ذلك وهي:

مطلب الموائمة: هي عملية تدير كل من الموارد البشرية اللازمة وكذا الوسائل الفنية للوصول الى الهدف المسطر وهي من الوظائف الأساسية التي يعتبرها بارسونز توفرها لتحقيق هدف التنظيم.

مطلب تحقيق الأهداف: ويتمثل في حشد الموارد التنظيمية من اجل نجاح المنظمة وهذا يتحقق عن طريق مطلب الموائمة ويتوقف عليه التوفيق في الوصول الى الأهداف المسطرة ففعالية المنظمة إذا قائمة على الأداء الفعال.

مطلب التكامل: وهي جعل العلاقات مترابطة بين الوحدات وتماسك أعضائها وتضامنهم لتحقيق الأهداف.

¹ الأمين، بلخير: "النسق القيمي وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي داخل المؤسسة". اطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع المؤسسة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018/2019، ص 40

² محمد عبد الكريم، الحوراني: "النظرية المعاصرة في علم الاجتماع" تمدد افاق النظرية الكلاسيكية" ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 66.

³ رابح، كعباش: "الاتجاهات الأساسية في علم الاجتماع". مخبر علم اجتماع الاتصال، الجزائر، 2008، ص 108.

مطلب الكمون: وهو قدرة الانساق الفرعية في التعرف على النسق الأكبر والتكيف والتلاؤم مع الظروف السائدة ومتطلبات المجتمع كما اهتم أيضا بعملية اتخاذ القرارات.¹

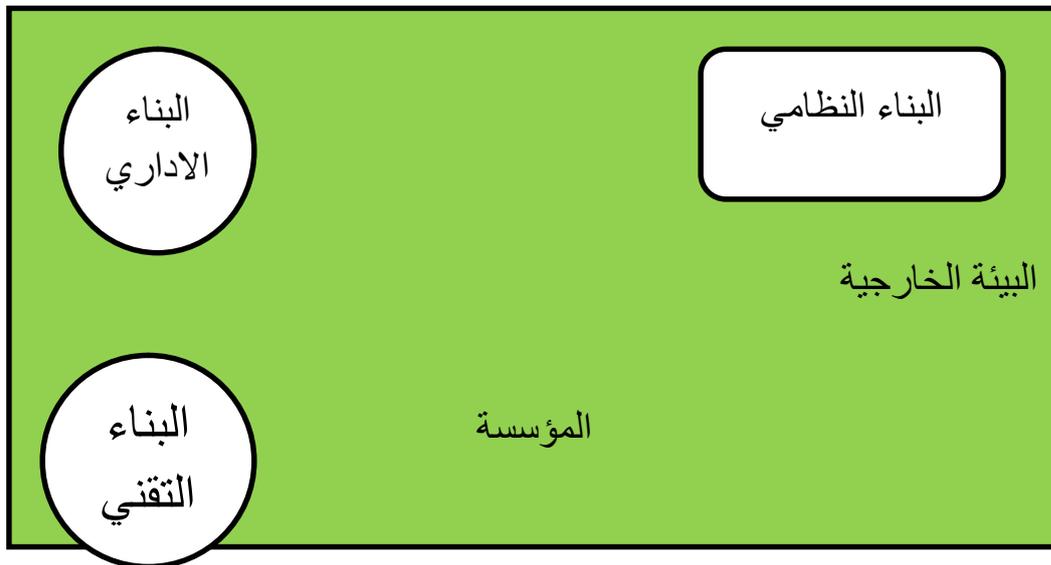
في الأخير يمكن القول ان بارسونز ميز بين مستويين من التحليل: الأول هو تحليل "التوازن" كما يتبدى في النسق والثاني تحليل "التغير البنائي" حيث يسعى الى دراسة التغير من منظور التوازن مما جعله يغفل بعدي: التغير والصراع.²

تتكون المؤسسة -حسب بارسونز- باعتبارها نسقا اجتماعيا من ثلاثة انساق فرعية هي:

النسق الإداري: وهو الذي يقوم بالعمليات الإدارية المعروفة (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة).

النسق الفني: الذي يشمل مجمل الأنشطة الفنية التي تساهم في انجاز الأهداف التنظيمية.

النسق النظامي: ولهذا النسق وظيفتان اساسيتان تتمثلان في: الربط بين النسقين الفرعيين السابقين والربط بين المؤسسة وبيئتها.³



¹ عبد العزيز، زواتيني. نفس المرجع السابق، ص 83.

² خالد حامد. نفس المرجع السابق، ص 46.

³ بلخيري مراد، شناف خديجة. نفس المرجع السابق، ص 83.

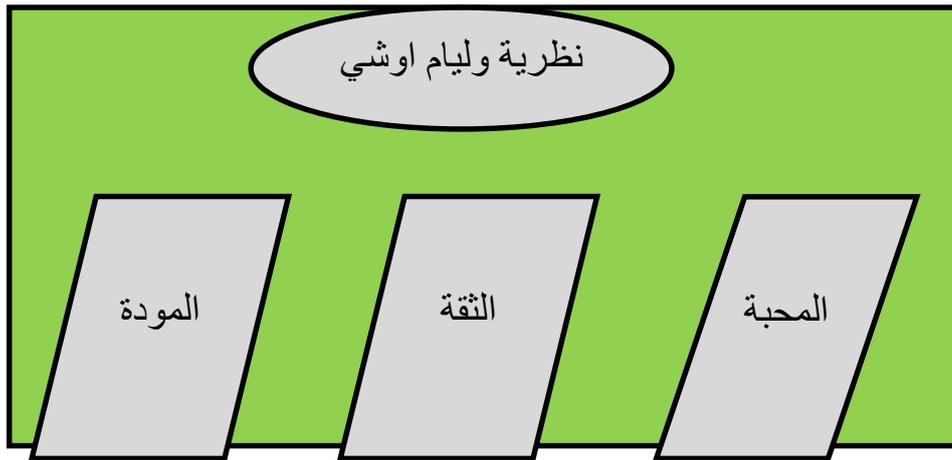
شكل يوضح بنية المؤسسة حسب بارسونز

نظرية Z

بدأ الاهتمام بالإدارة اليابانية حديثاً منذ الخمسينيات ويرجع هذا الاهتمام إلى النجاحات الهائلة التي حققتها منظمات الأعمال اليابانية من حيث جودة المنتجات وحجمها وإنتاجية الأفراد فيها الأمر الذي أدى إلى زيادة قدرتها على غزو أسواق العالم بما فيها الأسواق الأوروبية والأمريكية.¹

النظرية Z هي مقارنة للإدارة تستند إلى مزيج من فلسفات الإدارة الأمريكية واليابانية وتتميز بجملة من الأهداف التنظيمية والإنسانية التي تعمل على تحقيقها للعاملين وقد أكد (أوشي) أن نظريته تقوم على أسس ثلاثة هي:

الثقة: وتعتمد المؤسسة اليابانية مبدأ الثقة من منطلق أن الثقة والإنتاجية عنصران تربطهما علاقة طردية.
الالفة والمحبة: يتميز المجتمع الياباني بالتماسك الاجتماعي وما يتضمنه من علاقات اجتماعية ومودة متبادلة.
المهارة: مهارة الإشراف من حيث يتوجب على المشرف التعرف على أحوال العاملين أنماط سلوكهم ومهاراتهم من تكوين فرق العمل متجانسة تحت إشرافه.



¹انس عيد الباسط، عباس: "إدارة الأعمال" وفق منظور معاصر" ط1، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع ، عمان، 2011، ص84.

شكل يوضح: مقومات نظرية اوشي

المصدر: من اعداد الطلبة

جاءت هذه النظرية من خلال مقارنة بين نمط الإدارة في المؤسسات الامريكية الذي رمز له بالرمز A والمؤسسات اليابانية التي رمز لها بالرمز J ومن ثم التعديل النمطين بنظرية Z.¹

نمط المؤسسة اليابانية J	نمط المؤسسة الامريكية A
توظيف مدى الحياة.	توظيف الفرد لمدة محدودة.
صنع القرار جماعي.	صنع قرار فردي.
المسؤولية الجماعية.	المسؤولية الفردية.
معدل بطيء للترقية.	معدل سريع للترقية.
رقابة ضمنية رسمية.	رقابة تفصيلية رسمية.
مسار وظيفي غير متخصص.	مسار وظيفي متخصص.
اهتمام شامل بالعامل كإنسان.	اهتمام جزئي بالعامل كعامل.

خلاصة

في نهاية الفصل يمكن القول ان الرقابة وظيفة اساسية لكل منظمة فقد تعددت الرؤى والبدايل النظرية الي عاجلت موضوع النظام الرقابي انطلاقا من النظريات الكلاسيكية ذات الطابع الرسمي وصولا الى النظريات الحديثة. التي اعتمدت على ضرورة وجود علاقات والاتصال بين الافراد داخل التنظيم لان الفرد يستمد من خلالها جانبا كبيرا من القيم والاتجاهات والمعلومات التي تحكم عملية الرقابة.

¹ حديدان صبرينة. نفس المرجع السابق. ص 132.

الفصل الثالث

ماهية الرقابة التنظيمية

الفصل الثالث: ماهية الرقابة التنظيمية

تمهيد

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للرقابة التنظيمية

1. مفهوم الرقابة التنظيمية

2. أهمية الرقابة التنظيمية

3. اهداف الرقابة

4. خطوات الرقابة

5. خصائص وشروط النظام الرقابي الجيد

المبحث الثاني: أنواع وأساليب ومجالات الرقابة التنظيمية

1. أنواع الرقابة

2. أساليب الرقابة

3. مجالات الرقابة التنظيمية

4. مزايا الرقابة التنظيمية

خلاصة

تمهيد

— إن الباحث في مفهوم الرقابة التنظيمية يجد ان هناك اختلاف وتباين في تعريفها وهذا راجع لاختلاف وجهات النظر الذي يستند اليه كل باحث بالإضافة الى تداخل مفهوم الرقابة التنظيمية مع بعض المفاهيم الأخرى مثل الرقابة البيروقراطية الضبط البيروقراطي، الاشراف وسنعرض اهم التعاريف الخاصة بالرقابة التنظيمية.

مفهوم الرقابة التنظيمية: هي عملية قياس النتائج الفعلية في مقارنة النتائج الفعلية بأهداف الخطة وتشخيص وتحليل سبب انحرافات الواقع بالمطلوب واجراء التعديلات اللازمة لضمان عودة الأنشطة الى المسار المخطط لها وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة

هناك تعريف للرقابة الإدارية لثلاثة اتجاهات فكرية رئيسية:

1. **الفكر الكلاسيكي:** يرى أنصار الفكر الكلاسيكي الى الرقابة الإدارية على انها عملية تفتيش وتخويف لأفراد التنظيم، أي ان الرقابة الإدارية في نظرهم عبارة عن عملية تركيز على التهديد بالعقوبة والوعد

2. **بالمكافأة لتحقيق المشروعية ومنع الانحرافات**

3. **الفكر السلوكي:** ينظر أنصارها الى الجانب الإنساني. وبانها قدرة فرد او مجموعة من الافراد التأثير على سلوك فرد اخر او تنظيم معين بحيث يحقق التأثير للنتائج الموجودة

4. **الاتجاه العلمي:** ركزوا أنصارها على الناحية التطبيقية للرقابة وتمثل في القيام بثلاث خطوات:

(1) وضع المعايير

(2) قياس الأداء ومقارنته بالمعايير

(3) تصحيح الفرق بين النتائج الفعلية والمخطط الموضوعية.¹

¹محمد عيسى الفاعوري: الإدارة بالرقابة. عمان، دار كنوز المعرفة العلمية، 2007 ص 18.

تعني التأكد من ان اتجاهات مسار العمل تسير بالطريقة المرسومة وتصحيح المسارات واتخاذ الإجراءات السليمة فهي الأنشطة التي عن طريقها يمكن التحقق من امرين هما:

الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة وتوجيهها في الطريق الصحيح من اجل تحقيق الأهداف الموضوعية مسبقا وهذه رقابة إدارية.

التأكد من مطابقة التنفيذ الفعلي للخطط والبرامج لما هو قائم ومخطط له مع تحديد الانحرافات ومواقعها وأسباب حدوثها متى وجدت ويسمى ذلك بالرقابة التشغيلية.¹

الرقابة وظيفة مهمة من وظائف العملية الإدارية وهي عملية مقارنة النتائج بالخطط وتعني باختصار قياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من ان اهداف المشروع والخطط الموضوعية لبلوغها قد تم تحقيقها وهي عملي التحقق من ان ما يتحقق -او ما تحقق فعلا لما تقرر في الخطة المعتمدة- "وقيل ان الرقابة هي مقياس أداء المرؤوسين وتصحيحها.

تعرف الرقابة في العلاقات العامة" قياس النتائج المتحصل عليها عن طريق تطبيق البرامج الموضوعية للعلاقات العامة وتحديد الانحرافات ومن ثم وضع الإجراءات لتقوم هذه الانحرافات وضمان فعالية البرامج وتحقيق الأهداف المنشودة".

عرفها صالح بن نوار" تقوم باختبار ما تم التخطيط له من قبل، وتصحيح الأخطاء التي تكون قد وقعت اثناء التنفيذ".²

وقيل ان الرقابة الحقيقية هي التي تستطيع ان تسبق الاحداث فتعمل على التنبيه الى الانحرافات المتوقعة لتلافي هذه الانحرافات قبل حدوثها ليتم تطبيقها طبقا لمقاييس مقرر.³

الرقابة: اخر الوظائف الإدارية وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها والتأكد ان التنفيذ يسير على أساس الخطة الموضوعية وهي مرتبطة أساسا بالتخطيط.¹

¹مرتضى. البشير امين:الاتصال التنظيمي. دار أمواج للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص32.

²نجيمي مسعود،"الرقابة التنظيمية وعلاقتها بعقلنة ادارة الوقت"،مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والانسانية المعقدة،العدد4،ديسمبر 2018،ص76.

³ضرار العتيبي: "العملية الإدارة مبادئ وأصول وعلم وفن"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان. 2013ص 242-243.

الرقابة: هي وسيلة وليست غاية، وسيلة لتحسين مستوى أداء المنظمة من خلال متابعة ومراقبة مستوى الأداء والإنجاز الفعلي ومقارنة هذا الإنجاز بمعايير الأداء المستمدة من هذه الأهداف واكتشاف النقاط الإيجابية وتعزيزها.

ان المفهوم الحديث للرقابة يوضح عدم محدودية دور ومفهوم الرقابة واقتصراره على تغطية جوانب محددة ومجالات معينة دون غيرها، فقد أدى التطور العلمي الحديث الى توسيع وتعميق مفاهيم الرقابة وادواتها المختلفة فلم يعد الهدف من الرقابة التأكد من ان النتائج تعبر او تنفق مع الخطط الموضوعة فحسب بل أصبح الهدف من الرقابة أوسع وأعم واشمل من ذلك بكثير بحيث يغطي مفهومها الحديث النواحي والمجالات التالية:

- 1) التحقق من مدى إنجاز الأهداف المرسومة
- 2) الكشف عن المعوقات التي قد تتعرض لتحقيق الأهداف وتعديلها وتقويم الانحرافات
- 3) فحص ومراجعة الخطط المختلفة لجميع الأنشطة والبرامج
- 4) المساعدة في اتخاذ وترشيد القرارات وبصفة خاصة في السنوات المقبلة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية وتوفير البيانات والمعلومات الملائمة في هذا المجال.²

ما يركز عليه في هذا التعريف هو عملية الضبط كالتعديل فعملية الضبط تكون يتابع القوانين المحددة وتليها عملية التعديل بعد مقارنة النتائج.

ان الرقابة بالمعنى التنفيذي لها هي تصميم القياسات الكمية والنوعية لإنجاز المراقبة بحيث تسمح هذه القياسات بالقضاء على الخلل او الانحراف الموجود في التنظيم او معالجته من خلال تحليل أداء العمال ان كان يتناسب ومعايير الأداء المؤسسي لذلك تعتبر الرقابة من اعقد الوظائف التنفيذية لأنها قائمة على التحقق والتأكد من سير الاعمال المحددة في المؤسسة.

من خلال التعريف نجد ان الرقابة الناجحة هي تلك الرقابة القائمة على قياس الأداء وتصحيحه من خلال تحديد الانحرافات وأساليب وطرق علاجها.

¹ياسر احمد عربيات: "المفاهيم الإدارية الحديثة". ط1، دار يافا العلمية، عمان، 2008، ص18.
²فاطمة بدر معاذ الصباغ: "اساسيات الإدارة". منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص179

وبفضل هذا النشاط الرقابي تكتمل العملية الإدارية بمفهومها الشامل والذي يضم رقابة منجزة من طرف الإدارة العليا وأخرى بواسطة الإدارة الوسطى وصولاً إلى الرقابة التشغيلية التي تختص بمتابعة تنفيذ الخطط التشغيلية على مستوى الإدارة الدنيا.¹

المعنى الوظيفي للرقابة "وظيفة قياس الأداء ومقارنته مع مقاييس معينة

يركز التعريف على أن عملية الرقابة تتمثل في قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بأهداف الخطة وتشخيص وتحليل سبب الانحرافات عن الواقع المطلوب وإجراء التعديلات اللازمة لضمان عودة الأنشطة إلى المسار المخطط لها.

"تعرف الرقابة" عملية التحقق من مدى إنجاز الأهداف المبتغاة والكشف عن معوقات تحقيقها والعمل على تذليلها في أقصر وقت ممكن"²

التعريف الثالث "تعني التحقق من أن التنفيذ يتم وفقاً للتوجه المحدد مسبقاً في خطة عمل وذلك لتبيان جوانب الخطأ والضعف والانحراف".³

عرفها الدكتور ماهر عيش "أما العملية التي تسعى إلى التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهة إنما تنفذ بدقة وعناية كمت تعني الرقابة من أن النتائج المحققة تطابق تماماً ما توقعه الإدارة وتصبو إليه".

أما السلوكيون فقد عرفوا الرقابة التنظيمية من منظور إنساني ومن بينهم تيري جورج TERRY G بأنها "قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة"⁴

جاء في الموسوعة (WIKIPEDIA THE FREE ENCLCOPEDIA) أن الرقابة الإدارية "وظيفة مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه وأهمية الرقابة الإدارية تأتي في كونها تساعدنا لمعرفة الأخطاء"¹

¹ فوزية زنونني. نجمة قرظ: "البناء التنظيمي للمؤسسات - مقاربات سوسيولوجية"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2021، ص 23.

² علي عبد الحسين، الموسوي: "القواعد العامة في الإدارة العامة"، ط 1، مكتبة زين الحقوقية والأدبية للنشر والتوزيع، بيروت ص 52.

³ زكريا الدوري وآخرون: "مبادئ إدارة الأعمال في القرن الحادي والعشرين". ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 256-257.

⁴ ياسر أحمد عربيات. نفس المرجع السابق ص 217.

اما فيصل حسونة يعرف الرقابة بانها "عملية مستمرة متجددة يتم بمقتضاها التحقق من ان الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعة بغرض التقويم والتصحيح"²

الرقابة من الناحية القانونية" تقييد رسمي لأي تعبير عام يعتقد انه يهدد السلطة الحاكمة ومن الناحية الاجتماعية" عدم القبول او اللوم الذين تمارسهما البيئة الاجتماعية على أعضائها عند امتثالهم للقواعد الخلقية او القيم المقررة في الجماعة".³

الرقابة الإدارية عند احمد صقرعاشور "مجموعة العمليات والأساليب التي يتم بمقتضاها التحقق من ان الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف الموضوعية" فالرقابة بهذا المعنى تتضمن عمليات تسبق الأداء وتخلله ثم تتعقبه نحو ما رسم له من اهداف ومعايير

تعريف اخر للرقابة "الفعل او العمل الموجه نحو جعل العمليات متطابقة مع المقاييس والغايات التي سبق وان عينت"

كما تعرف أيضا "وظيفة من وظائف الإدارة تمارس عندما تؤدي الوظائف الأخرى كالتهيئة والتنظيم والقيادة واتخاذ القرارات ذلك ان الهدف الأساسي من الرقابة هو التأكد من سير الاعمال بطريقة مرضية"⁴

من خلال هذا التعريف نجد صاحبه أكد على دور وظيفة الرقابة من خلال ربطها بالأساليب الأخرى كالتهيئة واتخاذ القرار والقيادة دون ان يكون يقارنها بالخطط او الأهداف المراد تحقيقها من قبل المؤسسة.

"يعني مصطلح الرقابة في الإدارة الكلاسيكية الضغط والسلطة والمعاقبة وقد جاءت الرقابة الإدارية من أحد اهم المفاهيم الإدارة المستمد من المقاربة القانونية للإدارة ومن نظرية ماكس فيبر التي بنت الرقابة على أساس الرسمية المطلقة"

¹ حسين احمد الطراونة. توفيق صالح عبد الهادي: "الرقابة الإدارية" المفهوم والممارسة" ط1. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص21.

² فيصل حسونة: "ادارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص119.

³ احمد زكي بدوي: "معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية". بيروت: مكتبة لبنان، 1993، ص54.

⁴ طلق عوض الله السواط وآخرون: "الإدارة العامة: المفاهيم-الوظائف-الأنشطة". دار حافظ للنشر والتوزيع، 2017، ص142-143

او "هي أحد المهام التنظيمية الموجهة للتأكد من مدى مطابقة النتائج المحققة للنتائج المختلفة للأهداف الموضوعية ومدى احترام معايير العمل والآجال والتكاليف النوعية وهي أداة للمساعدة على الإنجاز وليس للعقاب او التهديد"¹

او "هي تلك العملية المستمرة التي تهدف الى تقييم أداء المنظمة ومتابعة احترام الخطة الموضوعية من اجل تحقيق الأهداف وصعوبات تحقيقها والاختفاء المرتكبة في الطريق بهدف تصحيحها في المستقبل وتحسين الأداء باستمرار"²

عرف **الدريج الرقابة** بأنها عملية مستمرة لمقارنة الإنجازات الفعلية بالعمليات المخططة سواء اكانت هذه الفعاليات جملة ام تفصيلا واتخاذ القرارات والتوجيهات اللازمة لذلك"³

كما عرفها **ثايروف** بأنها " نظام مطابقة أنشطة العمل الفعلي مع الخطط المحددة له مسبقا لغرض انجازاهداف المنظمة انطلاقا من الابعاد الفكرية للنظريات الإدارية الحديثة"⁴

الرقابة : عبارة عن قياس وتصحيح أداء المرؤوسين للتأكد من ان اهداف المنظمة والخطط الموضوعية لبلوغ هذه الأهداف التي قد تم تنفيذها بشكل مرضي"⁵

يركز هذا التعريف على ان كل الأعمال تسير وفق الخطة والبرامج والتعليمات التي تم تحديدها.

وتعني أيضا: "تعني السهر على ان يتم كل شيء وفقا للمعايير المطلوبة والاورامر المملاة من طرف الرؤساء وحتى يتم إنجاز هذه المهام على أحسن وجه لا بد من توفير الشروط التي نسميها بالمبادئ الأساسية للإدارة"⁶

تعني الرقابة التنظيمية: تعني التأكد من دقة تنفيذ الخطط عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية ويقوم بها

¹ناصر قاسيمي: "دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2017، ص70
²ناصر قاسيمي: "مصطلحات أساسية في علم اجتماع الاعلام والاتصال"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص134
³دحمان نوال: "دور الرقابة في رفع مستوى الكفاءة"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية المجلد 15، ال عدد03، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2022/10/8، ص770.
⁴خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود: "نظرية المنظمة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص316.
⁵محمد القدومي واخرون: "المفاهيم الإدارية الحديثة"، ط1، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص22.
⁶جمال فزة: "سوسيولوجيا التنظيمات أسس واتجاهات"، دار ابي رقرق للنشر والتوزيع، الرباط 2013، ص113.

المديرين لتعديل الانحرافات إن وجدت وإعادة تصحيحها والرقابة ترتبط بالتخطيط، حيث يبدأ أي مشروع بالتخطيط وينتهي بالرقابة ثم التخطيط.¹

من خلال الاطلاع على مجمل التعريفات يمكن القول بان الرقابة هي وسيلة لتحسين مستوى أداء المنظمة من خلال متابعة ومراقبة مستوى الأداء والانجاز الفعلي ومقارنة هذا الإنجاز بالمعايير الادائية المستمدة من الأهداف واكتشاف مواطن النقاط الإيجابية وتعزيزها.

أهمية الرقابة التنظيمية

تبرز أهمية الرقابة في كونها وسيلة فعالة تزيد من قدرة الإدارة على تعديل خياراتها الاستراتيجية بصورة مستمرة وذلك بسبب التغيرات المستمرة في التغيرات البيئية المختلفة أي القيام بعمليات التقويم والرقابة باستمرار لذلك فهي تعكس حالة تكيف المنظمة مع بيئتها الخارجية والداخلية وتعد بمثابة اختبار لدرجة الموائمة للخطط والإجراءات والسياسات والبرامج مع متغيرات البيئة الخارجية والتنافسية الداخلية. وقد طرح Bennett اغراضا ابعده للرقابة التنظيمية هي:

تحسين الكفاءة التشغيلية

تسهيل إدارة التغيير

تطوير ثقافة عامة داخل المنظمة.²

تبرز أهمية الرقابة من خلال ما يلي:

ارتباط العملية الإدارية ارتباطا وثيقا، لكل من التخطيط و التنظيم والتوجيه يتأثرون بالرقابة ويؤثرون فيها اي هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق الأهداف التي تسعى المنظمة اليها.

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

¹ جمال الدين لعويصات: "مبادئ الإدارة". دار هومة، الجزائر، 2005، ص12.

² زكريا. مطلق الدوري: "الإدارة الاستراتيجية" مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص319-320.

ترتبط الرقابة ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط لان التخطيط هو مطلب أساسي للقيام بعملية الرقابة.

1. الرقابة وسيلة لقياس أداء المرؤوسين وتصحيحه بما يجنب المنظمة المخاطر
2. اتقان التخطيط في المستقبل نتيجة الخبرة المستمرة في معالجة الانحرافات
3. التأكد من حسن استخدام الموارد وتخفيض التكاليف والحد من الاسراف.
4. جلب المنافع ودرء المفاسد بمعنى اشباع حاجات الافراد ومنع وقوع الاضرار بهم
5. الوقوف على المشكلات ومعالجتها.
6. التأكد على حصول الافراد على الحقوق والمزايا المقررة لهم وعدم التعسف في استخدام السلطة ضد المرؤوسين.¹

تمثل الرقابة المحصلة النهائية للأنشطة، اذ عن طريقها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط والأساليب الموضوعية وتنفيذها وإذا ما كان هناك بدائل أفضل لتحقيقها وتساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج وتحدد مقدار السلطة المفوضة للمسؤولين وتحقق العدالة وضمان السير الحسن للعمل ومنع الانحرافات.

الملاحظ ان أهمية الرقابة التنظيمية تبرز في كونها وسيلة في توجيه السلوكات وذلك بتطبيق الرقابة المستمرة بواسطة القوانين الإدارية ومراقبة النتائج وتحديد الأهداف والأداء للأفراد وترك الحرية لهم في اختيار العمليات.²

اهداف الرقابة

الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف
الرقابة تساعد في تغيير و تعديل الخطط كالبرامج.
الرقابة فيها ضمان لحسن سير العمل
الرقابة تحقق العدالة.

¹ محمد شويح: "مبادئ إدارة الاعمال" التخطيط، التوجيه، التنظيم، القيادة، الرقابة"، ط1، دار جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016، ص188.
² مصطفى كافي واخرون: "اعادة هندسة العمليات". ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص152.

- الرقابة تنير الطريق أما الإدارة في معرفة مستوى العمل

الرقابة فيها تجويد للأداء و تصحيح الأخطاء و منع الانحرافات

الرقابة تساعد في تقييم الأداء الكلي لجوانب النشاط في المنظمة واجزائها المتعددة.

اكتشاف الأخطاء بمجرد وقوعها والإسراع في معالجتها في الوقت المناسب

تعطي للمنظمة خبرة الاستفادة من أخطاء الماضي والحاضر و بالتالي الاحتياط للمستقبل.

_ لكل وظيفية من وظائف الإدارة هدف وضعت من اجله وتأتي أهداف الرقابة إعطاء قدرة كبيرة للمنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية وتقليل تراكم الأخطاء كالحمد منها فيكل المجالات، حيث تتجلى أهداف الرقابة في الاتي:

عندما تكون المنظمة بسيطة في هيكلها وعملها كأن تكون موجودة في رقعة جغرافية محمية و تنتج منتجا واحد فقط فأن نظامها الذي ينتج منتجات كثيرة ويستخدم مواد أولية متنوعة ويغطي مساحات جغرافية الرقابي سيكون بسيطا , لكن العمل الكبير واسعة ولهمنافسون كثيرون فإنه يحتاج إلى نظام رقابي يستطيع أن يوضح هذا التعقيد ويساعد الإدارة التعامل معه و معرفة كل الياتعمله.¹

كما تشمل الرقابة أيضا على قيام اتصال موثق ومتين بين مختلف المستويات الإدارية.

التأكد من توافر الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية وسيرها جميعا في اتجاه الهدف الواحد

الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي والعمل على توفير بدائل أساليب حديثة لحلها.

تشجيع العاملين على الالتزام بتنفيذ السياسات الإدارية الموسومة والعمل على تقوية إطار السيطرة والشفافية.²

التأكد من وجود الأموال والمواد والأجهزة الضرورية وجميع الطاقات البشرية والمادية والمهارات اللازمة لأداء العمل.

¹ صالح مهدي، محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي: "الإدارة والاعمال". ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص229-230.

² فوزية شيباني، "دور الرقابة التنظيمية في تحسين جودة العمل". مجلة العلوم الإنسانية، المجلد33، العدد 4، ديسمبر 2022، ص702.

تنسيق النشاطات المختلفة

ضمان تنفيذ القوانين والتشريعات واللوائح والسياسات

التأكد من ان الحقوق والمزايا المقررة للعاملين محترمة.¹

المساهمة في تحديد الإجراءات لوضع الأمور في نصابها قبل ان تتسع دائرة

الانحرافات بالشكل الذي يتعذر معه اتخاذ الإجراءات الصحيحة.

-إنارة الطريق أو الترشيد المستمر الواعي لمستويات الأداة أو الأجهزة المسؤولة عن الرقابة.

-حماية الصالح العام وهي محور الرقابة وذلك بمراقبة النشاط و سير العمل وفق خطته في شكل تكامل

يحدد الأهداف الموجودة.

-توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع لحماية الصالح العام.²

خطوات الرقابة

عند القيام بعملية الرقابة نمر بخطوات متتابعة تعتمد على بعضها بشكل يحقق أهدافها ولضمان الوصول الى

اهداف الرقابة بشكل دقيق وفعال فانه لا بد من الإقرار سلفا ولضمان النجاح في تنفيذ عملية الرقابة فانه لا بد

من اتباع الخطوات التالية وهي كالتالي:

وضع المعايير الأداء Cette performance standards:

ان اول خطوات الرقابة هي وضع المعايير الأداء ومعيار الأداء هو محك/حالة تعتمد أساسا لمقارنة الإنجاز

والأداء الفعلي بها او هو مستوى نشاط يعتمد من قبل الإدارة نموذجا لتقييم الأداء على أساسه. وتمثل معايير

الأداء أساسا للتقدير او للحكم ان كان تم تحقيق اهداف المنظمة ام لا فالمعايير تمثل نقاطا مرجعية

(Reference points) تستعمل أساسا لمقارنة الإنجاز الفعلي بها. وبدونها يصعب جدا لممارسة الرقابة.³

¹سعاد. هاشم قصيبات: "الإدارة العامة والتربوية". ط1، الإدارة العامة للمكتبات والمطبوعات والنشر، ليبيا، 2010 ، ص67.

²سالم حفصة: "الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال". مذكرة ماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل جامعة ادرار، 2021/2020، ص39.

³حسين. حريم: "مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات-العمليات الإدارية-وظائف المنظمة)". ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص306-307.

وتصنف المعايير حسب مجالات استخدامها على النحو التالي:

معايير كمية: وتعبر بشكل كمي عن عدد الوحدات/العناصر المتوقع إنجازها من قبل فرد أو جماعة معينة. ومن امثلة ذلك وحدات المخرجات أو الخدمة، عدد المعاملات، عدد مكالمات الخدمة، معدلات دوران العمل، عدد الطلبات المنجزة، معدل الغياب.

معايير التكلفة: وتعبر عن مقدار النفقات/المصروفات المطلوبة لإنتاج وحدة المنتج/المخرجات أو إتمام العملية بصورة معينة، ترتبط معايير التكاليف مباشرة بعملية التخطيط، فالموازنات تنشأ من الخطط وتوفر نقاط مراجعة/تفتيش مالية لمقارنة الإنجاز الفعلي مع الأداء المتوقع.¹

معايير إنتاجية: المتوسط الحسابي لإنتاج البوتاس المتوسط الحسابي للعمليات الجراحية المنجزة في مستشفى الأمير علي المتوسط الحسابي للأبحاث العلمية المنشورة في جامعة مؤتة.....الخ.

معايير سلوكية: المتوسط الحسابي لغياب الطلبة عن حضور محاضرات مادة إدارة الاعمال، المتوسط الحسابي لعدد العقوبات الموجهة للموظفين في شركة البوتاس المتوسط الحسابي لعدد الحرائق في حديقة اليوبيل.....الخ.

معايير تنافسية: المتوسط الحسابي لنمو المبيعات، نمو المصاريف الدعاية والاعلان، المتوسط الحسابي للبضاعة المرتجعة، المتوسط الحسابي لعدد الزبائن.....الخ.

معايير الجودة: المواصفات القياسية الأردنية، المواصفات القياسات العربية، المواصفات القياسية الدولية.....الخ.

معايير المسؤولية الاجتماعية: المحافظة على البيئة من التلوث، تشغيل نسبة محددة من أبناء المجتمع المحلي، التبرعات والاعانات المالية والعينية..... الخ

هذا ويتم وضع المعايير الرقابة الإدارية عبر احدى³ طرق رئيسية وعلى النحو التالي:

¹ نفس المرجع، ص 307.

1. المعايير الإحصائية: وهي المعايير التي يتم احتسابها بالاعتماد على البيانات والمعلومات التاريخية الداخلية والخارجية.
2. المعايير الموضوعية: وهي المعايير التي يتم احتسابها على ضوء القدرات والامكانيات البشرية والمادية المتاحة.
3. المعايير الهندسية: وهي المعايير التي يتم احتسابها على أساس نتائج التجارب المخبرية والمعادلات الرياضية.¹

¹ فيصل، محمود الشواورة: "مبادئ إدارة الاعمال". ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 205-206.

4. معايير كمية: وتعتبر بشكل كمي عن عدد الوحدات/العناصر المتوقع إنجازها من قبل فرد أو جماعة معينة. ومن امثلة ذلك وحدات المخرجات أو الخدمة، عدد المعاملات، عدد مكالمات الخدمة، معدلات دوران العمل، عدد الطلبات المنجزة، معدل الغياب.
5. معايير التكلفة: وتعتبر عن مقدار النفقات /المصروفات المطلوبة لإنتاج وحدة المنتج/المخرجات أو إتمام العملية بصورة معينة، ترتبط معايير التكاليف مباشرة بعملية التخطيط، فالموازنات تنشأ من الخطط وتوفر نقاط مراجعة/تفتيش مالية لمقارنة الإنجاز الفعلي مع الأداء المتوقع.

نوع المعيار	الغرض	امثلة
معايير زمنية	تخصيص/توزيع مسارات العمل ضبط جداول الإنتاج	120 وحدة لكل ساعة عمل للرجل 400 وحدة لكل نوبة عمل من 8 ساعات لا أخطاء مسموح بها يمكن ان يتفاوت حجم المخرجات المنتجة بما لا يزيد عن 2%
معايير الجودة	تحديد مستويات جودة مقبولة للمخرجات تحديد مستويات مخرجات مقبولة للأفراد والجماعات	- يجب ان لا يتجاوز الغياب 3% العاملون القدامى يجب ان ينتجوا 10% أكثر مما ينتجه العاملون الأقل خبرة
معايير كمية	اوتسهيلات الإنتاج	- يجب ان لا يتجاوز تكلفة الوحدة 950 فلسا - تقدر نفقات الرواتب بما لا يتجاوز 115.000 دينار.
معايير تكلفة	تحديد تكلفة وحدة الإنتاج تحديد مستويات التعويض/الأجور للنفقات المختلفة من العاملين تقرير النفقات اللازمة لعمليات الصنع	

مخطط يوضح " أنواع معايير الأداء" نفس المرجع، ص 308.

قياس الأداء

بعد قياس تحديد معايير الأداء تأتي الخطوة الثانية وهي قياس العمل الفعلي الذي تم إنجازه وتعتمد. هذه الخطوة وإمكانية التقييم الموضوعي على الخطوة السابقة وعلى المعايير وسهولتها وبشكل عام يجب ان يتوافر في عملية قياس الأداء الاصاله والابداع.¹

أي قياس النتائج المتحققة فعلا، مثل عدد الوحدات المنتجة او عدد الكتب المطبوعة خلال فترة زمنية محددة (يوم، أسبوع، شهر... الخ).²

وتعتمد عملية قياس الأداء على مدى صدق وصحة المعايير الموضوعية ومدى قابليتها لقياس النشاط المنوي فحصه والمعايير الرقابية وحدها لا تمكن من تقييم الأداء وكشف الانحرافات في غياب مقاييس الأداء الفعلي والمطلوب هنا هو قياس درجة الكفاءة في انجاز الاعمال باستخدام معايير متنوعة تناسب مع الشيء المراد قياسه.³

وتعتمد سهولة او صعوبة قياس الأداء على مدى الكفاءة في وضع المعايير يمكن تنفيذها بسهولة فكلما كانت معايير الأداء مناسبة وكانت الوسائل متاحة لتحديد ماذا يفعل الافراد كلما سهلت عملية القياس. ولكن في الواقع العملي هناك العديد من الأنشطة التي يصعب معها وضع معايير مناسبة وبالتالي يصعب قياسها.⁴

ويتم قياس الأداء بالاعتماد على مصادر المعلومات التالية:

1. التقارير المكتوبة: بما في ذلك النسخ المطبوعة من الكمبيوتر والتي تتضمن كمية هائلة من المعلومات المطلوبة.

2. التقارير الشفوية: تعد التقارير الشفوية من مصادر المعلومات اذ يحق للمدير توجيه بعض التساؤلات للمرؤوسين والحصول عن إجابات شفوية.

¹ محمد، قاسم القريوتي: "مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)". ط4، ادار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص333.

² صلاح، عبد القادر النعيمي: "الإدارة". دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص157.

³ رائد، محمد عبدربه: "مبادئ إدارة الاعمال". ط1، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، 2013، ص157.

⁴ يوسف، امال: "الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال". مذكرة ماجيستر في علم الاجتماع العمل التنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، كليات العلوم الانسانية والاجتماعية، 2016/2015، ص56.

3. **الملاحظة الشخصية:** تتضمن الملاحظة الشخصية الذهاب الى موقع العمل ومشاهدة ما يحدث حيث يمكن للمدير ان يشاهد طرق العمل وسلوك الموظفين والعمليات التشغيلية على ارض الواقع، ان الملاحظة الشخصية تعطي صورة دقيقة عن الوضع غير انها عادة ما تكون عامة وغير موضوعية أي خاضعة للحكم الشخصي.¹

فالمنظمات يمكن ان تقيس رد فعل المستفيدين فيما يتعلق بخدماتها وتتوقف الاستمرارية على مدى أهمية ما يقاس وظروف المنظمة فمثلا لا بد من قياس مدى رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة يوميا او اسبوعيا او شهريا.²

ويمكن تلخيص خطوات تقييم الأداء فيما يلي:

قياس الأداء الفعلي: يتم عادة الحصول على المعلومات الخاصة بالأداء او النتائج الفعلية من جهات الاشراف من خلال التقارير المعدة دوريا.

مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير وتحديد الانحرافات وتحليلها: يلي عملية قياس الأداء الفعلي مقارنة هذه النتائج بالمعايير وتحديد الانحرافات ان وجدت وتحليلها ودراسة أسبابها، الا ان عملية المقارنة تكون أكثر صعوبة بالنسبة للمعايير غير الملموسة مثل رضا العاملين، الروح المعنوية.³

نصل الا ان تقييم /قياس الأداء امر ضروري الا انه غير كافي لوحده فلا بد ان يتبع بالخطوة الثالثة وهي تصحيح الانحرافات وهذا ما سنتطرق اليه في الخطوة الثالثة من خطوات وظيفة الرقابة التنظيمية.

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 المرغوبة، وقد يتطلب تصحيح الانحرافات الى إعادة التخطيط او تغيير أساليب التوجيه وتطوير الأدوات المستخدمة.

¹ رفيقة، حروش وبهيه، كنار: "تسيير المؤسسات". ط1، دار الامة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2021، ص203.

² عبد الحميد، أبو ناعم: الإدارة العامة " بناء منظمات وقادة المستقبل". كلية الإدارة، القاهرة، 2015، ص210.

³ محمد، الشويح. نفس المرجع السابق 203.

عادة ما ينظر الى الانحرافات على انها سلبية أي عدم التوصل الى المعايير الموضوعية سابقا، لكن يمكن ان تكون الانحرافات في بعض الأحيان إيجابية أي ان الأداء الفعلي اعلى من الأداء المخطط، ففي هذه الحالة على الإدارة ان تدرس ما إذا كان الانحرافات الموجب نتيجة لعدم الدقة في وضع المعايير ام للأداء العالي للأفراد.¹

ويقصد بها ابراز الأخطاء والانحرافات التي تسفر عنها عملية قياس الاعمال السابقة، فاذا ظهر من مقارنة النتائج المتحققة بالمعدلات الموضوعية ان هناك اختلافا بالزيادة اوالنقص كان ذلك مؤشرا على ان العمل لا يسير سيرا طبيعيا وان هناك انحرافا إيجابيا او سلبيا.²

اما إذا كان الاختلاف بين الأداء الفعلي والمستويات المعيارية كبيرا ويتجاوز الحد المسموح به، ينبغي اعلام الإدارة المعنية بالنشاط بهذا التفاوت/الانحراف وضرورة اتخاذ اجراء تصحيحي مناسب.

ان وجود انحراف وتفاوت بين الأداء الفعلي والأداء المعياري يمكن ان يعزى لأسباب وعوامل خلاف قصور في الأداء ومن بين هذه العوامل: تغييرات بيئية داخلية اوخارجية وقد لا تكون المعايير الموضوعية واقعية، او عدم وجود نظم حوافز عادلة وغيرها، ومن الضروري ان تتوصل الى تفسير صحيح والى السبب الحقيقي وراء الاختلاف او الانحراف في الأداء وان تختار الاجراء التصحيحي الملائم.³

وعند محاولة تصحيح الانحرافات التي قد توجد في الأداء الفعلي كما رسمه أصلا في الأهداف وفق ما هو مخطط له فانه قد يحدث أحد الأمور الثلاثة:

ان تستمر الانحرافات في الظهور، وان كان ذلك في الحدود المسموح بها، ان استمرار تذبذب الأداء بشكل ملحوظ يجب النظر اليه بدقة وحذر حيث انه يكون مؤثر الأخطاء الجوهرية في العملية الإدارية.

قد يعجز نظام الرقابة عن تصحيح الانحرافات، وبذلك يخرج مستوى الأداء عن الخط المرسوم له أيضا عن الحدود المسموح بها زيادة او نقص ومثل هذا الوضع إذا استمر لفترة طويلة نسبيا يؤدي حتما الى تدمير النظام.

¹ عبد العزيز، زواتيني: "تنمية المورد البشري في التنظيم"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2019، ص 233.
² محمد، علاونة. "الاصول العلمية والعملية في الرقابة الإدارية". ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2014، ص 134.

³ حسين، حريم. نفس المرجع السابق، ص 310.

قد يكون نظام الرقابة دقيق ومحكما وفي هذه الحالة فانه سرعان ما تم السيطرة على الانحرافات وإعادة الامر الى مساره المرسوم.

من خلال استلام المسؤولين لتقارير الأداء وتحديد نواحي القصور لابد من تحليلها فقد يكون القصور راجعا لعدم كفاءة الافراد في التنفيذ، مما قد يوحي للإدارة بوضع خطط لتدريبهم وزيادة كفاءتهم. او يكون القصور راجعا لأسباب خارجة عن إرادة الافراد العاملين. وهذه الخطوة تختلف عن الوظائف الأخرى لما تتطلبه الإجراءات التصويبية من قرارات تشمل إعادة النظر في التنظيم القائم.¹

اتخاذ الإجراءات التصحيحية

وتتضمن معالجة الأخطاء والانحرافات وما يعزز إيجابيات الأداء والتطور مستقبلا. وتكون شاملة لتحديد المعايير المخططة مثل وضع اهداف مبالغ فيها ويصعب تحقيقها او اهداف تقل كثيرا عن إمكانيات المرؤوسين (المنفذين للعمل) وطاقتهم مما يستوجب تعديلها لتكون واقعية ومحفزة للعمل والابداع.²

تظهر المقارنة بين الأداء الفعلي ومعايير تفاوت وانحرافات في الأداء الامر الذي قد يحتاج الى اتخاذ إجراءات تصحيحية بواسطة المديرين. وقد يأمر بوحدة من الإجراءات التصحيحية العاجلة الاتية:

تشغيل العمل وقتا إضافيا للارتفاع بمعدل الإنتاج.

وضع نظام رقابة جديد.

احداث تغييرات داخلية في المناصب والافراد.

احداث تعديل تنظيمية في تبعية القسم تنظيما او استحداث وحدات جديدة تابعة لهذا القسم.³

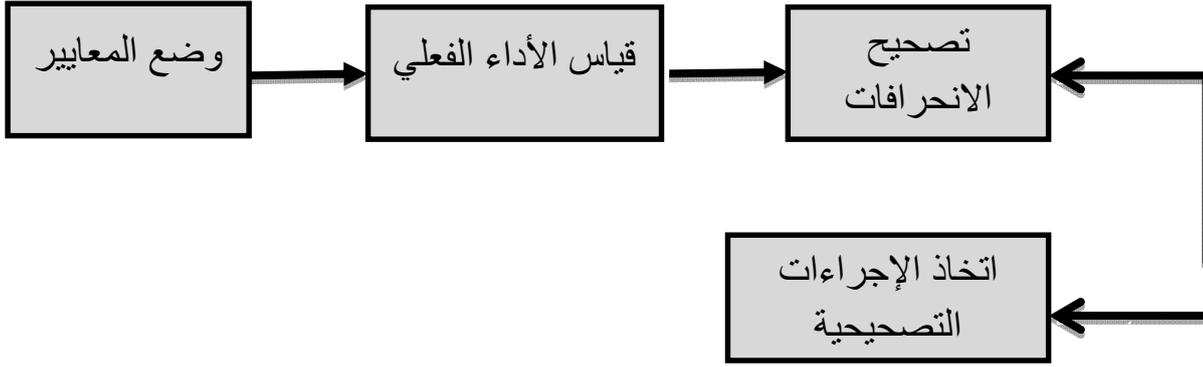
يؤدي نظام الرقابة الى الحاجة للأجراء التصحيحي فعلى إدارة المنظمة التحرك بسرعة للقيام به والتأكد من إمكانية التحكم بالأسباب واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة.⁴

¹ محمد قاسم القريوتي. نفس المرجع السابق، ص334.

² صلاح، عبد القادر النعيمي: "الإدارة". دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص159.

³ احمد، ماهر: "مبادئ الإدارة". ط1، الدار الجامعية، القاهرة، 2010، ص345.

⁴ شوقي ناجي، جواد: "المرجع المتكامل في الإدارة الاستراتيجية". ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص340.



شكل يوضح: خطوات الرقابة

المرجع: من اعداد الطلبة.

خصائص وشروط النظام الرقابي الجيد

يعد وجود نظام رقابي فعال شرطا لازما لضمان تحقيق الأهداف المنشودة منوظيفة الرقابة. إن مثل هذا النظام ينبغي أن يشمل تحديدا واضحا ودقيقا للأجهزة أو المعدات أو الوسائل أو الأشخاص المسؤولين عن المهمة الرقابية. وضروري جدا أن تكون هذه الوسائل وهؤلاء الأشخاص مسلحين بالصلاحيات الكافية والإمكانات اللازمة لإتمام مهامهم بالشكل الصحيح ومن أبرز مكونات النظام الرقابي الفاعل:

- أ- الأشخاص الذين يقومون بالعمل الرقابي.
- ب- الأدوات والوسائل التي تمكن هؤلاء الأشخاص من القيام بواجباتهم.
- ج- السلطات والصلاحيات الممنوحة لهم.
- د- علاقات واضحة في إطار الهيكل التنظيمي للمنظمة المعنية.
- هـ- إجراءات رقابية واضحة.¹

خصائص النظام الرقابي الفعال

1. الدقة: ان النظام الرقابي الذي يعتمد على بيانات ومعلومات غير دقيقة سينتج عنه قرارات إدارية رقابية غير قادرة على مواجهة او حل المشكلات المتعلقة بالعملية الإنتاجية وحتى يكون النظام الرقابي دقيق يجب ان يعتمد على بيانات ومعلومات مثبتة وصحيحة.²

¹ يشير العلق: "تنظيم وإدارة العلاقات العامة". ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2014، ص230.
² رائد محمد عبد ربه: "مبادئ إدارة الاعمال". ط1، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الاردن، 2013، ص188.

2. مبدأ الحافز الذاتي: يعني اتخاذ السبل المناسبة للمقاومة الطبيعية من جانب العاملين للنظم الرقابية وذلك بوجود حافز ذاتي وليهم لتنفيذ النظام والعمل على انجاحه مع مراعاة العوامل النفسية عند تطبيق هذه النظم الرقابية.¹
 3. الملائمة: حيث من الضروري ان يتلاءم النظام الرقابي مع طبيعة نشاط المنشأة وحجمها وأهدافها وتطلعاتها المستقبلية ونوع الصناعة التي هي فيها نوع العملاء وطبيعة السلع او الخدمات المقدمة وغيرها. كما ان النظام الرقابي في قطاع الصناعة العسكرية يختلف تماما عن النظم الرقابية المستخدمة في قطاع الصناعة المدنية.
 4. السرعة في كشف الانحرافات: كلما كان النظام الرقابي قادرا على تحقيق السرعة في اكتشاف الانحرافات او منع حدوثها أصلا كلما كان ذلك النظام ذا كفاية فيتلافى أكبر قدر ممكن من الاثار السلبية الخطيرة لتلك الانحرافات وهو الأمل في اكتشاف الأخطاء فور وقوعها.²
 5. ان يتسم النظام الرقابي بالموضوعية: أي كلما كان كذلك كلما كان نظاما دقيقا وقادر على ان يؤتي ثماره المرجوة او يحقق أهدافه المنشودة بكفاءة وفعالية ولكي يكون النظام الرقابي موضوعيا يجب ان يؤسس على احكام واقعية لا على احكام شخصية وتقريبية او المعايير الرقابية المستخدمة لقياس ومتابعة النتائج الفعلية للتنفيذ مقاييس ومعايير كمية ونوعية.³
 6. المرونة: حيث يجب ان يكون النظام الرقابي مرنا كي يظل محتفظا بفعاليتته في مواجهة الخطط المتغيرة او الظروف غير المتوقعة او في حالات الفشل التام حيث ينبغي ان تنبه الرقابة الى الفشل قبل حدوثه وان تحافظ الرقابة على سير العمليات بالرغم من وقوع الفشل.
- مثال ذلك: إذا كان النظام الرقابي قد تم وضعه على أساس استخدام الموازنة التخطيطية كأداة رئيسية للرقابة ثم حدثت ظروف حالت دون تحقيق غالبية الموازنة فان نظام الرقابة يفشل في مهمته إذا لم يكن مرنا بالقدر الذي تستخدم فيه أدوات أخرى.

¹ السعيد، بلوم: "أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية" مذكرة ماجستير في تنمية الموارد البشرية"، جامعة قسنطينة، قسم العلوم الاجتماعية، 2007/2008، ص 56.

² بشير العلق: "الإدارة الحديثة" نظريات ومفاهيم". دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 347.

³ عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي: "الإدارة العامة- النظرية والتطبيق". كلية التجارة، المنصورة، 2008، ص 334.

6. **الوضوح:** يجب ان تكون الوسائل الرقابية واضحة وصریحة ومفهومة لجميع العاملين في المنشأة كما يمكن الاستعانة بذوي الخبرة والاختصاص لإيضاح الرسائل الرقابية المعقدة.¹

الفاعلية: Effectiveness: اي ان يتحقق نظام الرقابة الغاية المنشودة من استخدامه عن طريق اكتشاف الأخطاء واسبابها والعمل على ازالتها عند وقوعها.²

الاقتصاد: يجب ان تتناسب تكلفة النظام الرقابي مع العائد منه لا بد من ان توائم الرقابة الموقف المعين لان الاقتصاد في الاتفاق على الرقابة مسالة نسبية. لان الرقابة نفسها يجب ان تتغير باختلاف حجم واهمية ودرجة تعقد الموقف المهم ان يكون عائد النظام الرقابي المتمثل في ضبط العمليات والنشاطات المختلفة في المؤسسة.

التكامل: ان تتكامل وظيفة الرقابة مع وظيفة التخطيط حتى لا يكون التخطيط في واد والرقابة في واج اخر وأفضل طريقة لتحقيق هذا التكامل هو ان تأخذ الرقابة في الاعتبار اثناء الممارسة ووظيفة التخطيط.³

من الضروري ان يزود نظام الرقابة متخذي القرار بالمعلومات المطلوبة وفي الوقت المناسب.

يفترض ان تكون مؤشرات الرقابة مرتبطة ومنسجمة مع جوانب الأداء.

من المفترض ان يتم التركيز في النظام الرقابي على القضايا الحيوية والاساسية بغض النظر عن صعوبة إيجاد معايير للقياس.⁴

الاتفاق مع البنية الاجتماعية: إذا كان تحقيق التنسيق بين أداء ووحدة المنظمة هو غاية البناء التنظيمي في المنظمة فان ذلك يمثل أساسا في نجاح عملية الرقابة. فالاتفاق بين ما يؤديه نظام الرقابة مع تلك الحدود للبنية

¹يشير العلق. نفس المرجع السابق، ص348.

²محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البر زنجي: "مبادئ علم الإدارة" وظائف الإدارة". دار الكتب والوثائق، العراق، 2014، ص158.

³غلوسي دلال: "الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة". مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر-بسكرة. قسم العلوم الاجتماعية، 2015/2014، ص64.

⁴طاهر محسن منصور، الغالي: الإدارة الاستراتيجية "منظور منهجي متكامل". ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص476.

التنظيمية. والتي لا يمكن تخطيطها من خارج ادارتها، والذي يمثل أساسيا لسلامة تنظيم عمليات الرقابة بعيدا عن التقاطعات الإدارية بين الأقسام والوحدات.¹

أنواع الرقابة

يمكن تقسيم الرقابة الى أنواع متعددة وذلك وفقا للمعايير المتنوعة مثل معيار الزمن ومعيار التنظيم ومعيار المصدر وفيما يلي أنواع الرقابة حسب كل معيار:

أولا الرقابة من حيث الزمن وتصنف الى:

الرقابة ما قبل التنفيذ: أي قبل تنفيذ وبدء العمليات ومهمتها ان تمنع وقوع الأخطاء وتقي من الانحراف منذ البداية ويسمى هذا النوع من الرقابة بالرقابة الوقائية (Perventive control).²

ومن امثلة هذا النمط ما يحصل في عمليات اختيار العاملين والتعاقد معهم حيث يجب التأكد من مهاراتهم وظروفهم الصحية وعدم تعاطيهم للمخدرات وغيرها من الأمور. وتسعى للتأكد من ان الموارد والاتجاهات صحيحة قبل ان يبدأ التنفيذ.³

الرقابة ما بعد التنفيذ: أي بعد تنفيذ وبدء العمليات او بعد انجاز كل مرحلة من مراحل العمل او جزئية من جزئياته وذلك عن طريق متابعة الاعمال وحصرها ومقارنتها بالمعايير المقررة. وبذلك تقيم الخطأ بعد وقوعه وتكون مهمة الرقابة عندئذ ان تمنع تكراره ويسمى هذا النوع من الرقابة بالرقابة العلاجية (Remedail control).⁴

على أساس المستويات الإدارية وهي:

1. الرقابة على مستوى المنظمة: تقييم الأداء الكلي للمنظمة خلال فترة زمنية لمعرفة مدى تحقيق

المنظمة لأهدافها الموضوعية والمحددة وذلك باستخدام معايير خاصة بالمنظمة مثل: طبيعة العلاقات،

¹ فريد فهمي، زيارة: "وظائف المنظمة". ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، 2011، ص411.

² بشير، العلاق: "الادارة الحديثة". ص351.

³ صالح مهدي، محسن النعيمي: نفس المرجع السابق، ص234.

⁴ بشير العلاق: "تنظيم وإدارة العلاقات العامة". ص236.

الربحية، معدل العائد على الاستثمار، حصة المؤسسة في السوق، نمو المبيعات..... الخ والفشل في التوصل الى هذه المعايير يترتب عليه القيام بالإجراءات التصحيحية التالية: إعادة تصميم الأهداف، إعادة وضع الخطط، اجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي، توفير وسائل الاتصالات الداخلية والخارجية، توجيه دافعية الافراد داخل المنظمة.

من الملاحظ ان الرقابة على مستوى المنظمة تكتسي مساحة أكبر من الأهمية وذلك من خلال المعايير المستخدمة التي من خلالها نتوصل الى ما إذا كانت المؤسسة تسير في الطريق الجيد او انها آيلة للوقوع في المشاكل والمخاطر.

2. الرقابة على مستوى العمليات

تكون الرقابة هنا على الأداء اليومي للعمليات المختلفة في جميع المهام والأنشطة التي تتم داخل المنظمة، مثل: تسويق، انتاج، افراد... الخ. ويستخدم في هذا النوع مجموعة من المعايير منها: جمالي عدد الوحدات المنتجة الى عدد ساعات تشغيل الآلات لمعرفة مدى فعالية ساعة التشغيل الالية.

قياس نسبة الإنتاج المعيب من خلال الفرق ييم مجموع الإنتاج الغير مطابق للمواصفات الى مجموع عدد الوحدات المنتجة.

3. الرقابة على مستوى الفرد: تتمثل الرقابة هنا في تقييم أداء الفرد وسلوكه في الأداء ومعرفة تقييم انتاج

كل فرد بالنسبة لعمله، وتستخدم عدة معايير للرقابة على الفرد منها الكيفي والكمي وهي:

تقارير الأداء التي يقوم بإعدادها رؤساء العمل عن مرؤوسيههم.

ميزانية الحوافز الى متوسط عدد العاملين لتوضح نصيب العامل الواحد من الحوافز، تعمل هذه المعايير على محاولة زيادة مهارات الافراد لتدريبهم وتحفيزهم على القيام ببعض الإجراءات التصحيحية لضمان مستوى مستقر من الأداء.¹

الرقابة حسب زمن ممارستها

تقسم الرقابة وفق هذا المعيار الى:

¹ ازواتيني عبد العزيز: نفس المرجع السابق، ص 230-231.

الرقابة السابقة "feed forward control" هدفها منع وقوع الخطأ وقد تسمى بالرقابة الأولية او المبدئية.

الرقابة الجارية (المتزامنة) "concurrent control" هي بمثابة تفتيش للتأكد من استمرار العملية وهي توصف بالغبلة.

الرقابة اللاحقة "feedback control" هي تتم بعد الانتهاء من العملية او إتمام الخدمة للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط.¹

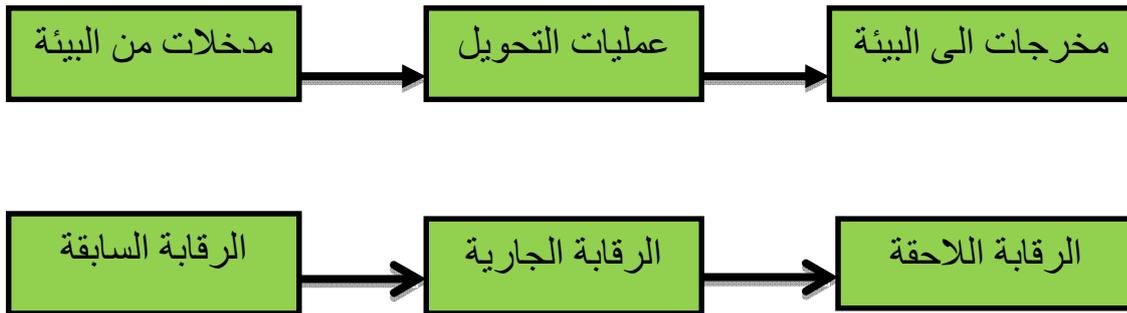
وتأخذ الخطوات التالية:

قياس الأداء بعد حدوث التنفيذ وتحديد الانحرافات.

تصحيح الانحرافات.

تعديل الأداء الحالي وإيجاد الخطوات العلاجية للأداء في اتجاه المستقبل.²

الرقابة المزدوجة Multiple control مع توسع المنظمات وتزايد تعقدها وحجمها وانتشار نشاطاتها في مواقع جغرافية مختلفة حول العالم يصبح من الضروري ممارسة الأنواع الثلاثة من الرقابة في الاعمال الدولية وكل الأنواع تركز على تجنب تكرار الأخطاء ومراقبة المدخلات وتوقع المشكلات.³



¹ عبد القادر، محمد الاسطة: "اساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة". ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 237.

² زهير عبد الطيف، عابد: "ادارة العلاقات العامة". ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 98.

³ حسين حريم: "ادارة الاعمال الدولية". ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 306.

مخطط يوضح اشكال الرقابة على أساس الزمن.

من حيث الاستمرارية وتنقسم الرقابة على ثلاثة أنواع:

الرقابة المستديمة

يسمى هذا النوع من الرقابة بكونها تستمر لمدة طويلة نسبيا (تمتد عادة لسنة فأكثر) لذلك تسمى بالرقابة الدائمة، مثل الرقابة على الحسابات الختامية.

الرقابة الدورية: وهي نوع من الرقابة التي تتصف بممارستها دوريا من قبل المدير_اي انها تكون خلال مدد محددة ومنتظمة (يومية، أسبوعية شهرية) الخ مثل اعداد التقارير الشهرية عن نشاطات الافراد او الصيانة الدورية للمكائن.

الرقابة العرضية: نوع من الرقابة المؤقتة التي يجري العمل بموجبها اما لفترات محدودة او لمعالجة حالات طارئة اذ تبرز أهميتها في اكتشاف حالات خلل معينة او انحرافات نتيجة استخدام أسلوب التحقق المفاجئ مما يساعد في إيجاد الحلول والمعالجة بالوقت المناسب.¹

الرقابة وفقا لمصادرها

تنقسم أنواع الرقابة على عمل الجهاز الإداري الحكومي وفقا لمصادرها الى نوعين داخلية وخارجية.

الرقابة الداخلية: يقصد بالرقابة الداخلية أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه النشاطات والعمليات التي تؤديها ويطلق عليها الرقابة الرأسية (Hierarchical control) او الرقابة التسلسلية حيث يمارس الرئيس في قمة الهرم الإداري اعمال مرؤوسية بهدف توجيهه وضمان حسن سير العمل داخل الجهاز الإداري.²

وتتمثل الرقابة الداخلية بمفهومها الشامل فيما يلي:

تقييم أوجه الرقابة في مختلف نشاطات المؤسسة والعمل على جعلها أكثر كفاءة وبأقل قدر من التكاليف.

¹صلاح عبد القادر، النعيمة: نفس المرجع السابق، ص161_162.

²محمد، فتحي محمود واخرون:"الادارة العامة_الاسس والوظائف والاتجاهات الحديثة". ط7، مكتبة الشقري عمان، 2011، ص359.

فحص مدى تطابق نشاطات المؤسسة مع السياسات والإجراءات الموضوعة من قبل الدولة.

تقييم درجة دقة وصحة وشمولية المعلومات الإدارية التي تم توفيرها في داخل المؤسسة.

الرقابة الخارجية: تعتبر الرقابة الخارجية عملاً متمماً للرقابة الداخلية، ذلك لأنه إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الاتقان بما يكفل حسن الأداء. فإن الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة أي غير تفصيلية كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة.¹

وتتضمن الرقابة الخارجية ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: تحديد معدلات معايير الأداء

المرحلة الثانية: وضع المقاييس بدقة بحيث لا يتلف أو يناور العاملون حولها.

المرحلة الثالثة: ربط المكافآت مباشرة بالأداء.

تكون الرقابة الخارجية مفروضة على أعمال المنظمة من خارجها وذلك بقصد تقييم الأعمال والانجاز مثل الرقابة المالية، والرقابة القضائية، الرقابة الإدارية.²

على أساس جوهر الرقابة: هناك ثلاث أنواع وهي:

الرقابة التنظيمية: والتي تركز على تطبيق خطوات الرقابة التي تضعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها. وأكثر أنواع الرقابة استخداماً في المنظمات المختلفة والتي توضع رسمياً من قبل الإدارة المعنية وتأخذ شكل أهداف أو خطط أو سياسات وتمارسها الأجهزة المختصة في المنظمة عن طريق رقابة تنفيذ الموازنات، أو التحليل المالي للأداء المتحقق.³

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

¹ علي فلاح، الزعبي، عادل عبد الله، العنزي: "الاسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال". دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 325.

² شوقي ناجي، جواد: "المرجع المتكامل في إدارة الأعمال-منظور كلي". دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 422.

³ خليل محمد حسن، الشماع: نفس المرجع السابق، ص 321.

الرقابة الذاتية: تتمثل الرقابة الذاتية في شعور بالرقابة ينبع من داخل الفرد وذلك بوضع طرق واهداف محددة يسعى الفرد للوصول اليها ومواجهة جميع الانحرافات التي تحول على تحقيق هذه الأهداف، والتي تخدم عمله وبالتالي تخدم على أساس التعامل مع المنظمة.¹

من حيث الهدف من اكتشاف الأخطاء

يمكن التمييز بين نوعين من الرقابة بحسب هدفها هما:

الرقابة الإيجابية: وهي التي تمارسها الإدارة من خلال تتبع مراحل التنفيذ للسياسات والإجراءات المفسرة للخطوة للتأكد من ان:

أداء العاملين يتم بالمواصفات الكمية والنوعية المحددة.

التنفيذ للممارسات التجارية مع الأطراف الخارجية يتم وفقا لما هو مخطط له.

الإيجاز للتصرفات والسلوكيات داخل المنظمة يتم تبعا لما هو مخطط مسبقا. ويطلق على هذا النوع من الرقابة تعبير "الرقابة الوقائية" وذلك لفعاليتها حيث إمكانية الاستفادة بنتائجها في تطوير وتعديل خططها المستقبلية بقدر كبير من المرونة.

الرقابة السلبيه: وهذا النوع من الرقابة تستخدمه الإدارة أيضا ولكن بعد انتهاء التنفيذ تبعا لطبيعة بعض الأنشطة التي تتميز بصعوبة ممارسة الرقابة فيها اثناء مراحل التنفيذ كما هو الوضع في حالات اجراء الجراحات.²

الرقابة من حيث المكان الذي تجري فيه تصنف الى:

الرقابة المكتبية: وهي التي تتم داخل المنظمة او المنشأة ولا تقتضي انتقالا لممارستها.

الرقابة الحقلية: وهي التي تتم في حقل او ميدان العمل.

وتوجد أنواع أخرى من الرقابة غير تلك التي أشرنا اليها مثل:

¹ عبد العزيز، زواتيني: نفس المرجع السابق، ص233.

² احمد بن عبد الرحمن، الشميمري وآخرون: مبادئ إدارة الاعمال "الأساسيات والاتجاهات الحديثة". ط10، مكتبة العبيكان، الرياض، 2014، ص269.

الرقابة العامة: وهي التي يجريها المستوى الإداري الأعلى للتثبت من حسن الاتجاهات وسلامتها.

الرقابة التخصصية: وهي التي تتعلق بنشاط مميز ويكون موضوعها ذلك النشاط وحده.

الرقابة الكمية: وهي تنصب على كمية العمل.

الرقابة النوعية: وهي التي يكون محلها نوعية العمل وكيفية أدائه.

الرقابة الدورية: وهي رقابة مبرمجة تتم على فترات محددة.¹

ويشير "موسى اللوزي" الى ثلاثة أنواع من الرقابة:

الرقابة التشريعية: التي تمارس عن طريق المجالس النيابية (البرلمانات).

الرقابة القضائية: وهي التي تمارسها المحاكم التي تتولى مراقبة اعمال الإدارة العامة لغايات تصحيح الانحرافات وحماية المصالح العامة وحقوق وحرريات الاخرين.

الرقابة الشعبية: وتتم ممارستها عن طريق المواطنين العاديين من خلال تعاملهم مع أجهزة الإدارة العامة.²

أساليب الرقابة

تتعدد أساليب الرقابة من حيث شمولها ودقة ما تناوله من أساليب ويمكن تناول هذه القضايا بشكل مختصر.

الأساليب التقليدية: ان ما يقصد بكلمة تقليدية هو الأساليب المتعارف عليها وأكثر انتشارا من غيرها رغم ان ذلك لا يعني بالضرورة عدم أهميتها ومن هذه الأساليب:

الملاحظة الشخصية

تعتبر الملاحظة الشخصية أحد أساليب الرقابة وخاصة في المنظمات صغيرة ومتوسطة الحجم. ولا تزال الملاحظة الشخصية الطريقة الوحيدة المعتمدة في كثير من المنظمات وخاصة في الدوائر الحكومية.³

¹ بشير، العلاق: الإدارة الحديثة " نظريات ومفاهيم". ص353.

² صلاح عبد القادر، النعمي: نفس المرجع السابق، ص163.

³ محمد قاسم القريوتي: نفس المرجع السابق، ص336.

التقارير الإدارية: هي التقارير التي توضع لتقدير كفاية العاملين في الإدارة العامة او لبيان كيفية سير الاعمال الإدارية. وتقسم التقارير الإدارية تبعاً للشكل الى الأنواع التالية:

المذكرات: هي الوسائل المتبادلة بين اقسام المنظمة الواحدة وتعتبر واسعة الانتشار في المنظمات الحكومية.

أسلوب الموازنة التخطيطية: وهو أسلوب واسع الانتشار في الرقابة التنظيمية والموازنة التخطيطية هي ببساطة خطة عمل تشتمل على مقاييس تستخدم للرقابة على الأداء التنظيمي.

أسلوب نظام التخطيط_البرمجة_الموازنة (PPBS): هذا أسلوب جديد نسبياً للرقابة ولكنه شائع وهو يضم برمجة الموازنة مع تحليل النظم ونجد ان البرنامج هو خطة معينة بالنتائج المستقبلية كما نجد ان برنامج الموازنة هو تعبير مالي للخطة المستقبلية.¹

أسلوب بيرت/التكلفة: كلمة بيرت هي اختصار لما يعتبر (أسلوب لتقييم المراجع والمراجعة). كان التركيز الأساسي على جدولة الوقت او بيرت وادخل متغير التكلفة الى مدخل بيرت للتخطيط والرقابة. ومن اهم مزاياه تسهيل عملية ربط موقف المشروع بالخطة المالية وتأكيد العلاقة بين الوقت والتكاليف.²

المراجعة(التدقيق) المحاسبية L'AUDIT: تشكل المراجعة المحاسبية أساساً سليماً للرقابة الشاملة على الأداء الكلي للمنظمة من خلال التفتيش الدوري للسجلات المحاسبية التي توضح حركة النشاط الكلي للمنظمة. والتأكد من سلامة اعدادها، وصحة بياناتها، ودقتها وتمشيها مع القواعد المحاسبية المتفق عليها.³

الأساليب المتخصصة

خرائط مراقبة الجودة: ان من اهم تطبيقات الرقابة هو الحفاظ على جودة المنتجات سواء من حيث الحجم، الشكل، اللون، التركيبة.... الخ فمن اجل هذا تستخدم الرقابة أسلوب الخرائط المبينة على أساس المعلومات الإحصائية مثل الوسط الحسابي، المدى، الانحراف المعياري.... الخ.

خريطة جانن: نسبة الى العالم هنري جانن أحد مؤسسي حركة الإدارة العلمية في نهاية قرن 19.

¹ بشير، العلق: الادارة الحديثة. ص 355-356.

² بشير، العلق: مبادئ الإدارة. ص 136.

³ رفيعة حروش، بهيه كنار: نفس المرجع السابق، ص 207.

خريطة جانت هو أسلوب يعمل على ضبط الإنتاج نسبة الى عنصر الزمن، كما انه وسيلة مباشرة في اجراء مقارنة مستمرة ما بين ما هو مخطط له وبين الأداء الفعلي، ان الكثير من وسائل التخطيط للرقابة الحديثة قد بنيت أساسا على فكرة خريطة جانت ومن امثلة ذلك أسلوب تقييم ومراجعة المشروعات.¹

نظم إدارة المعلومات (MIS) أصبح معروفا في عصر المعلوماتية ان الرقابة لا تكون سليمة الا إذا ارتكزت على قاعدة معلومات. اذ ان المؤسسات المختلفة تقوم بأعمال كثيرة وتتعامل مع بيانات كثيرة ولا بد من نظام يحول البيانات DATA الى Information ليتم التصرف على أساسها ويسمح نظام معلومات بالتعرف على:

نظام اتخاذ القرار والمعلومات التي تلزم المديرين على مختلف المستويات عند اتخاذهم للقرارات.

تحديد نوع المعلومات التي يحتاجونها.²

الاشراف الإداري: ويقصد به تولي الرؤساء الإداريين وملاحظة جهود المنفذين اثناء أداء الاعمال، بهدف توجيههم نحو التنفيذ. وذلك بما يتوافق والخطة الموضوعة مسبقا، عن طريق الأوامر والتعليمات والارشادات الشفهية منها او الكتابية.³

ويهدف الاشراف الإداري الى:

التأكد من ان العمل ينفذ وفقا لمبادئ واصول الإدارة

مساعدة الموظفين على اتقان أعمالهم

المام المشرف بالأعمال التي تمت مع اكتشاف ما قد يكون هناك من صعوبات.

تقييم قدرة ودرجة اتقان الموظفين لأعمالهم.⁴

أسلوب المراجعة الإدارية: يتضمن هذا الأسلوب مراجعة شاملة وبناء للهيكل التنظيمي للمشروع او لفرع من فروع المشروعات الحكومية، او لأي وحدة من تلك التنظيمات مثل: قسم او إدارة..... الخ. كما يشمل

¹ عبد العزيز، زواتيني. نفس المرجع السابق، ص239.

² محمد قاسم، القريوتي. نفس المرجع السابق، ص338.

³ زكريا، الدوري واخرون. نفس المرجع السابق، ص204.

⁴ منير عبوي، زيد. نفس المرجع السابق، ص180.

هذا الأسلوب جميع ما تتضمنه طبيعة المراجعات الإدارية. انه أسلوب يهتم بالإدارة الشاملة للمنظمة او المشروع.

المراجعة الإدارية تبدأ من حيث تنتهي أساليب المراجعة المحاسبية التقليدية وتشمل المراجعة الإدارية على كل من المراجعة الداخلية والخارجية.¹

مراقبة الجودة الشاملة (TQC) يعتبر موضوع مراقبة الجودة قدس وحديث ففي إدارة الإنتاج التقليدية كانت الرقابة على الجودة تعهد الى اخر فرد في خط التجميع ليكون مسؤولاً عن التأكد من ان المنتج يطابق المواصفات المقررة مسبقاً. اما اليوم فان مراقبة الجودة اخذت منظور وبعد أكثر شمولية حيث تتم الرقابة بدءاً من عملية تصميم المنتج مروراً بعملية التصنيع فالبيع.²

تحليل نقطة التعادل: يعتبر أسلوب نقطة التعادل وسيلة يتم من خلالها تحديد مستوى الإنتاج وكميات البيع التي تحقق عندها نقطة التعادل بين الإيرادات النفقات ومن ثم تحديد مستويات الإنتاج المختلفة حسب المستويات الطلب عليها من المهم في هذا التحليل تحديد التكاليف الثابتة FIXED CISTS التي لا بد للمؤسسة ان تتحملها بغض النظر عن كميات الإنتاج.³

نقطة التعادل = التكاليف الثابتة الكلية

سعر بيع الوحدة _ التكلفة المتغيرة للوحدة

الاحصائيات والرسوم البيانية: تقوم إدارة المؤسسة بإعداد احصائيات في المجالات المختلفة لنشاطها وتستعمل هذه الاحصائيات في شكل جداول او خرائط حيث يمكن اجراء المقارنات بين مختلف المؤشرات او النتائج بالنظرة السريعة مثل: مقارنة الأرباح بالمبيعات وكذلك اعداد جداول او رسوم تبين تطور الإنتاج في المدى

¹ بشير، العلق. "تنظيم وإدارة العلاقات العامة". ص244.

² حسين، حريم. نفس المرجع السابق، ص331.

³ محمد قاسم، القريوتي. نفس المرجع السابق، ص339.

القصير او البعيد خلال فترة زمنية محددة وبالتالي تمكن الاحصائيات والرسوم البيانية من مراقبة سير اعمال المؤسسة واكتشاف السلبيات.¹

مجالات الرقابة التنظيمية

من اجل تأكيد أهمية الرقابة كوظيفة أساسية من وظائف الإدارة فان الضرورة تقتضي الامام بمجالات الرقابة وهذه المجالات هي

الرقابة على الأهداف: وذلك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من النشاطات القائمة في المشروع والتأكد أيضا بان اهداف المشروع واضحة لجميع العاملين وبحث مدى الحاجة لشرحها وتفسيرها.

الرقابة على الإجراءات: فان الإجراءات تحدد متى وكيف يتم الأداء ومن المسؤول عن الأداء وتهدف الرقابة على الإجراءات الى التأكيد من الالتزام بإجراءات العمل المقررة ودراسة مدى الحاجة الى تعديل هذه الإجراءات بما يكفل توفير أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ الاعمال/المهام.

الرقابة على التنظيم: وذلك بمراقبة الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد ولأوجه النشاط والتقسيمات التنظيمية وعلاقة السلطة والخرائط التنظيمية ومواصفات الوظائف وخرائط العمل واجراءاته والدور المحدد للوحدات الاستشارية وغير ذلك كذلك التأكد من توافر التعاون على كافة المستويات الإدارية.²

في مجال التسويق: تشمل وظيفة التسويق نشاطات عديدة ترافق السلعة/الخدمة من لحظة انتاجها حتى توصيلها للمستهلك النهائي. فقد تشمل الرقابة التسويقية مقارنة مستوى الطلب على السلعة مع التقديرات المخطط لها، او مقارنة المبيعات في فترات معينة مع ما تم تحقيقه في فترات مماثلة في الماضي.

¹ السعيد، بلوم: "أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة". مذكرة ماجستير في تنمية وتسير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسم العلوم الاجتماعية، قسنطينة، 2007/2008، ص 51.

² سنان، الموسوي: "الإدارة المعاصرة_الاصول والتطبيقات". ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 252.

في مجال الموارد المالية: تعتبر الرقابة المالية من اهم مجالات الرقابة وتسعى الرقابة المالية الى التأكد من توافر الموارد المالية التي تحتاجها المنظمة لضمان استمرار عملياتها ونشاطاتها ومراقبة حسن استخدام الموارد والمحافظة عليها. وكفاءة استثمار الأموال وقدرة المنظمة على تحقيق الأرباح ومراقبة الوضع المركز المالي للمنظمة بما يضمن الإيفاء بالتزاماتها على المدى القصير والبعيد.

مزايا الرقابة التنظيمية

من المفيد الإشارة الى اهم فوائد الرقابة واستخداماتها قبل الحديث عن عملية الرقابة نستعرض فيما يلي اهم تلك الفوائد والاستخدامات.

تنميط الأداء (standardise performance) وبالتالي زيادة كفاءة المنظمة وتقليص النفقات.

المحافظة على موجودات المنظمة: تقليص الخسائر والاضرار الناتجة عن السرقات والهدر وسوء الاستخدام المنتشرة في منظمات اليوم.¹

الرقابة المستمرة التي تعمل على سرعة اكتشاف الأخطاء ومعرفة أسبابها وإبلاغ الجهة المسؤولة في الوقت المناسب.

الرقابة التي تتوقع حدوث الأخطاء وتعمل على اتخاذ الاحتياطات اللازمة لتجنب حدوثها ويمكن الاستفادة من اتجاهات نتائج التنفيذ الماضية والحالية.

الرقابة التي تميز بين الأخطاء وتركز على معرفة أسباب الأخطاء المعنوية او الجسمية غير المقبولة وكيفية معالجتها.²

خلاصة الفصل

في نهاية الفصل يمكن القول ان الرقابة التنظيمية هي مجموعة الإجراءات والممارسات التي تستخدمها المؤسسة بهدف تحسين جودة العمل والخدمة وتجنب الوقوع في الأخطاء والخسائر ومن خلال ما تم عرضه في هذا الفصل الذي شمل جوانب عدة بداية من التعريفات وأنواع الرقابة وأهدافها وأساليب الرقابة تبين لنا أهمية وظيفة

¹ حسين، حريم: نفس المرجع السابق، ص 305.

² محمد الفاتح محمود بشير، المغربي: "أصول الإدارة والتنظيم". ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 216.

الرقابة في المؤسسة خاصة والموارد البشرية عامة وكل هذا يؤدي الى تقييم أنشطة المؤسسة وزيادة فعاليتها ومعالجة الأخطاء والانحرافات.

الفصل الرابع

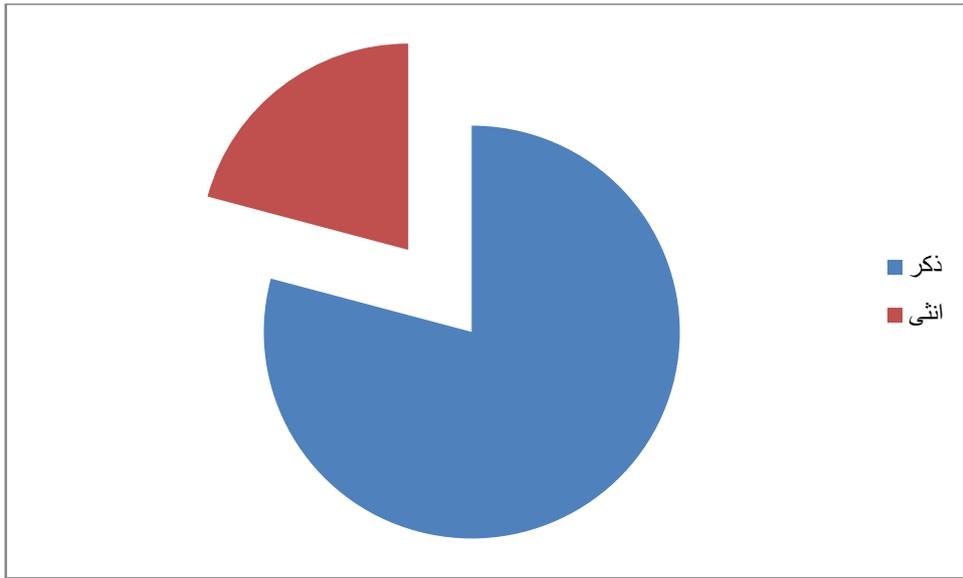
الاطار الميداني للدراسة

المبحث الأول عرض خصائص عينة البحث

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	38	79.2
انثى	10	20.8
المجموع	48	100

جدول رقم 1 يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

يوضح لنا هذا الجدول توزيع افراد العينة حسب الجنس حيث سجلنا اعلى نسبة عند الذكور والتي قدرت ب 79.2 % مقابل 20 % عند الإناث من إجمالي العينة ويرجع هذا الإرتفاع إلى طبيعة المؤسسة التي طبقنا فيها الجانب الميداني للدراسة والتي تعتبر مؤسسة تابعة لقطاع الطاقة والمناجم الذي نجده يوظف العنصر الذكوري في سوق العمل. أيضا هذا التوزيع قريب من واقع مؤسسة سونلغاز الذي وجدنا فيها هيمنة ذكورية في الداخل نظرا لطبيعة عملها والنشاط الذي تقوم به فبعض المهام التي تقدمها المؤسسة تتطلب جهدا بدنيا كبيرا وأيضا مختلف الاعمال مثل القيام بأعمال الصيانة خاصة في العمل الليلي والتنسيق بين الوحدات وتوصيل الفواتير وهذا ما يدل أن المؤسسة لها جذب لليد العاملة الذكورية التي تستطيع ان تقوم بهذه الأنشطة. بينما الإناث فيقتصر عملهم على الجانب الإداري فقط. كما نجد أن سياسة المؤسسة تعتمد على توظيف اليد العاملة الذكورية والمؤهلة أكثر من الإناث فالمؤسسة تعتبر قطاع إقتصادي هام.



شكل رقم 7 يمثل متغير الجنس

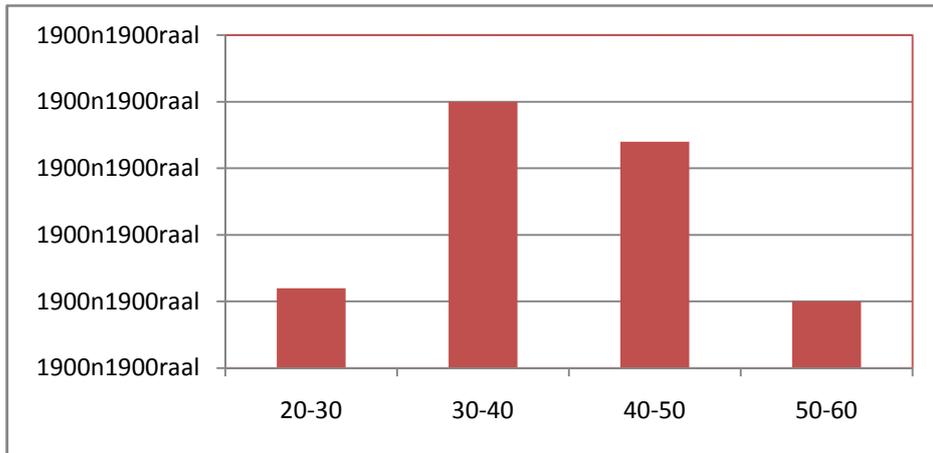
جدو

السن	التكرار	النسبة %	ل
30-20	6	12.5	رقم
40-30	20	41.7	2
50-40	17	35.4	يبين
60-50	5	10.5	توزيع
المجموع	48	100	افراد

العينة حسب السن

تشير البيانات الإحصائية يتبين أن الفئة العمرية الغالبة هي 30-40 والتي تقدر نسبتها ب 41.7% بينما تليها نسبة 35.4% للفئة العمرية 40-50 في حين ترجع نسبة 12.5% الى العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 20-30. لتأتي نسبة 10.5% للعمال الذين تتراوح اعمارهم من 50-60 سنة.

ومن خلال القراءة الإحصائية نجد أن المؤسسة يغلب عليها الطابع الشباني وهذا ما يمكن أن تتطلبه مختلف المهام وتوفر مهارات كبيرة الذي يمكن أ، نجده عند العمال ذو الفئة الشابة ومن خلال ما تم ملاحظته داخل المؤسسة ان كل فئة تشكل جماعات عمالية تعمل مع بعضها البعض وتنشأ عنها علاقات اجتماعية بينما شكل الطابع الغير الرسمي أساس هذه العلاقات. ومن المعلوم أنه كلما تقدم العامل في السن اكتسب مهارات معينة في تخصصه الوظيفي وهذا ما تم لمسه في مصلحة قسم الموارد البشرية حين زيارتنا لمكتب أحد الموظفين حيث استقبلنا بكل احترام وتقدير وهو يمثل الفئة التي يتراوح سنها من 50-60 سنة.



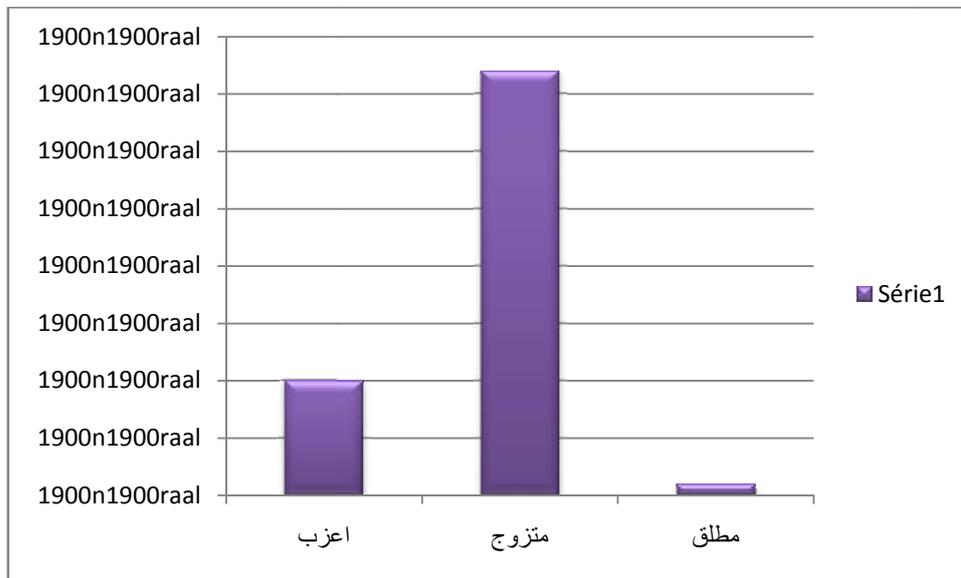
شكل رقم 8 يمثل متغير السن

جدول رقم 3 يمثل توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة %
اعزب	10	20.8
متزوج	37	77.1
مطلق	1	2.1
المجموع	48	100

يبين الجدول توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية حيث سجلنا أعلى نسبة من مجتمع الدراسة عند المتزوجين والتي قدرت ب 77.1% بينما شكلا لعزاب نسبة 20.8% وفي الاخير سجلنا حالة طلاق واحدة بنسبة قدرت 2.1%.

من خلال البيانات الكمية نرجع ارتفاع نسبة المتزوجين الذي يعكس المسؤولية في انجاز المهام واتخاذ القرارات والاستقرار النفسي . بينما العزاب فهم حديثي التوظيف يتخوفون من الزواج نظرا لأرتفاع تكاليفه



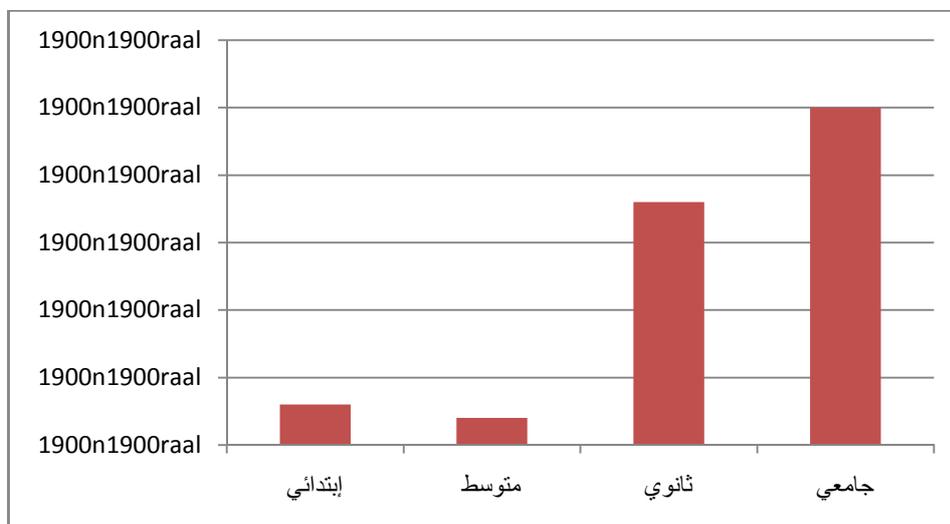
شكل رقم 9 يمثل الحالة العائلية

جدول رقم 4 يمثل توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
إبتدائي	3	6.3
متوسط	2	4.2
ثانوي	18	37.5
جامعي	25	52.2
المجموع	48	100

من خلال البيانات الإحصائية والتي تعود الى المستوى التعليمي نجد أن نسبة 52.2% كأعلى نسبة تعود للعمال الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي بينما تعود نسبة 37.5% للعمال ذو المستوى الثانوي في حين ترجع نسبة 6.3% الى العمال الذين لديهم مستوى تعليمي إبتدائي وأخيرا تأتي نسبة 4.2% للعينة ذات المستوى المتوسط.

فالمستوى التعليمي هو الذي يحدد مكانتهم الوظيفية ومجال عملهم داخل المؤسسة حيث ينحصر المستوى الإبتدائي والمتوسط في المهام البسيطة بينما الذين يتوفر لديهم مستوى ثانوي و جامعي يؤدون المهام الإدارية مما يدل ان المؤسسة تتوفر على وجود ثقافة جامعية و وجود نسبة ملحوظة ذو المستوى الثانوي. وهذا ما نلمسه في مقارنة تايلور على أنه لا بد من إختيار افراد على أساس القدرات والمهارات في هذا الجانب نجد ماكس فيبر يؤكد على ضرورة الإعتماد على أساس الشهادات عند التوظيف مما يبرز لنا أهمية المستوى في تحديد وظيفة الأفراد. وهذا ما يوضحه الجدول رقم 5 الذي يوضح أن 40 عينة وظيفتهم تجمع بين الإطار وعون تحكم.



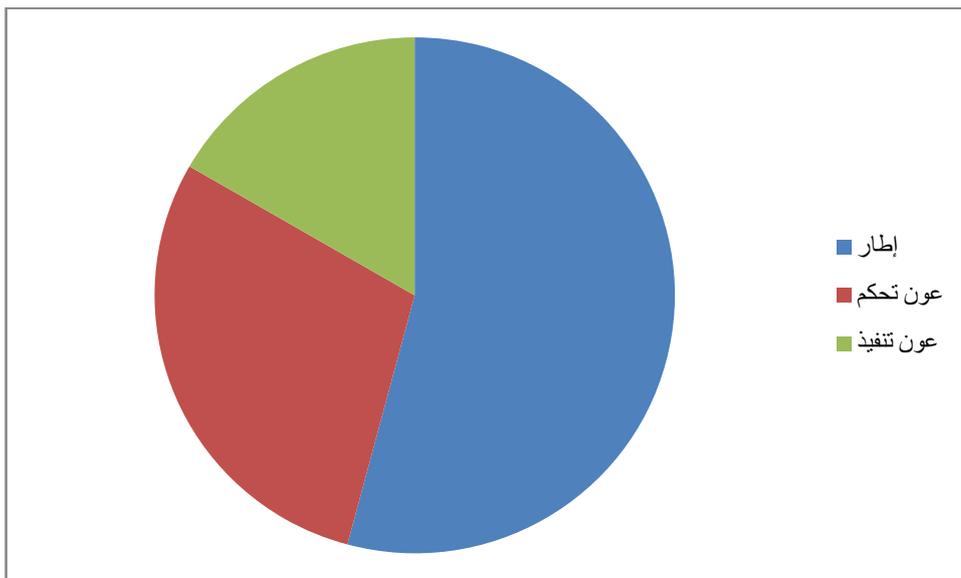
شكل رقم 10 يمثل المستوى التعليمي

جدول رقم 5 يبين توزيع افراد العينة حسب الفئة السوسيو مهنية

الفئة السوسيو مهنية	التكرار	النسبة %
إطار	26	54.2
عون تحكم	14	29.2
عون تنفيذ	8	16.7
المجموع	48	100

يوضح لنا الجدول توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية حيث تتمثل أعلى نسبة في فئة إطار والتي قدرت ب %54.2 ثم فئة عون تحكم بنسبة %29.2 وتليها نسبة 16.7 % لفئة عون تنفيذ.

من خلال البيانات الإحصائية أعلاه يتبين أن المؤسسة يشغلها الفئة المهنية "إطار" والذين يعتبرون أعمدة المؤسسة وارتفاع مستوى ثقافتهم. بينما جاءت فئة عون تحكم في المرتبة الثانية والذين هم في تقدم نسبي. وأخيرا فئة عون تنفيذ شملت الأفراد ذو المهام البسيطة في المؤسسة.



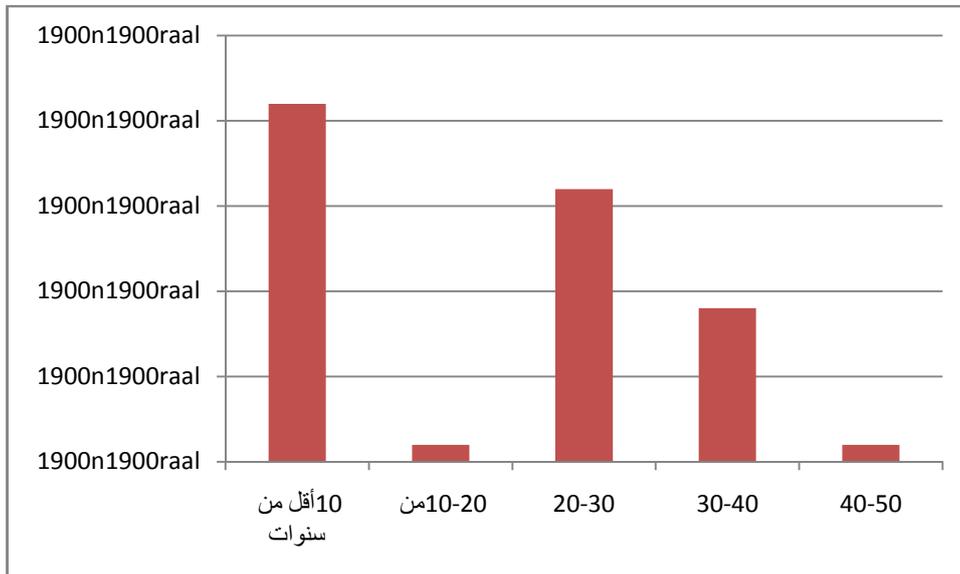
شكل رقم 11 يمثل الفئة السوسيو مهنية

جدول رقم 6 يبين توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
أقل من 10 سنوات	21	43.8
من 10-20	1	2.1
20-30	16	33.3
30-40	9	18.8
40-50	1	2.1
المجموع	48	100

يوضح الجدول رقم 6 توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية حيث ان نسبة 43.8% من مجتمع الدراسة لديهم خبرة أقل من 10 سنوات ونسبة 33.3% تتراوح خبرتهم من 20-10 سنة. تليها نسبة 18.8% من افراد العينة يتوفرون على خبرة تتراوح من 30-40 سنة وأخيرا نسبة 2.1% ذو الخبرة المحصورة من 40-50.

ومن خلال البيانات الإحصائية نلاحظ ان هناك تباين في نسب الخبرة المهنية في المؤسسة حيث أن الخبرة المهنية تعتبر متغيرا هاما يتحكم في الوظيفة وهي التي يمكن الحصول عليها من خلال عامل الوقت بالإضافة إلى الإحتكاك بالأفراد الذين يتوفرون على خبرة عالية.

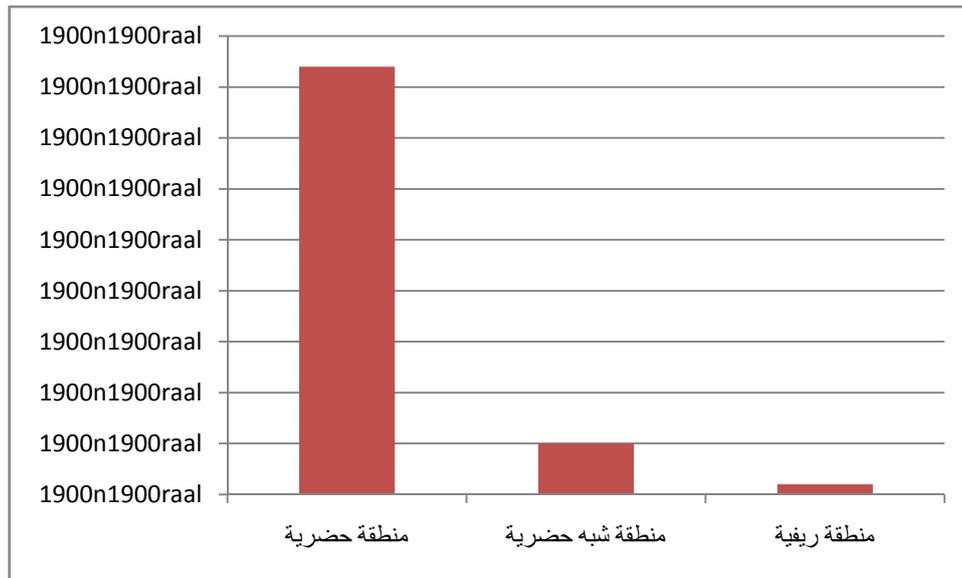


شكل رقم 12 يمثل سنوات الخبرة

جدول رقم 7 يبين توزيع افراد العينة حسب مكان الإقامة

مكان الإقامة	التكرار	النسبة %
منطقة حضرية	42	87.5
منطقة شبه حضرية	5	10.4
منطقة ريفية	1	2.1
المجموع	48	100

يوضح الجدول رقم 7 توزيع أفراد العينة حسب متغير الإقامة حيث تشير الشواهد الإحصائية الى النسبة 87.5% التي يتركز افرادها في الإنتماء الحضري و هم على مسافة قريبة من المؤسسة. بينما ترجع نسبة 10.4% الى العمال الذين لديهم انتماء شبه حضري. فيما تنخفض نسبة العمال الذين يسكنون في منطقة ريفية بنسبة 2.1%. ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول تبين أن مؤشر الإقامة يؤثر في تركيبة المؤسسة وتنوع الثقافة المؤسسية.



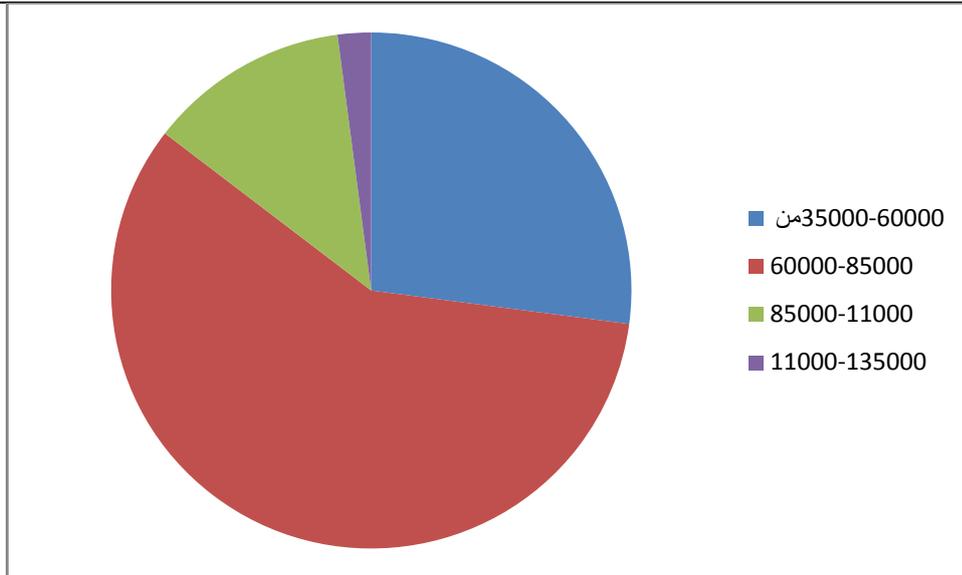
شكل رقم 13 يمثل مكان الإقامة

جدول رقم 8 يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الأجر

الأجر	التكرار	النسبة %
من 35000-60000	13	27.1
85000-60000	28	58.3
11000-85000	6	12.5
135000-11000	1	2.1
المجموع	48	100

يوضح الجدول رقم 8 توزيع أفراد العينة حسب الأجر حيث سجلنا أعلى نسبة عند العينة التي يتراوح الأجر المادي لها من 35000-60000 بنسبة تقدر بـ 58.3% ثم تليها نسبة 27.1% لدى الأفراد الذين يتراوح أجرهم ما بين 60000-85000. بينما ترجع نسبة 12.5% لدى أفراد العينة الذي يتراوح الاجر لديهم ما بين 11000-85000 وأخيرا تم تسجيل أدنى نسبة عند مستوى الأجر 135000-11000 والتي قدرت بـ 2.1%.

ومن خلال المؤشرات الإحصائية المذكورة أعلاه يتبين لنا على الدور الذي يلعبه متغير الأجر في كسب ثقة العمال ومدى حرصهم على إظهار كل ما يمتلكونه من مهارات في سبيل تطور المؤسسة. وهذا ما أكد عليه تايلور عند القيام بتجربة القطع الحديدية والهدف منها أنه كلما زاد العامل في العمل ارتفع مع الاجر.



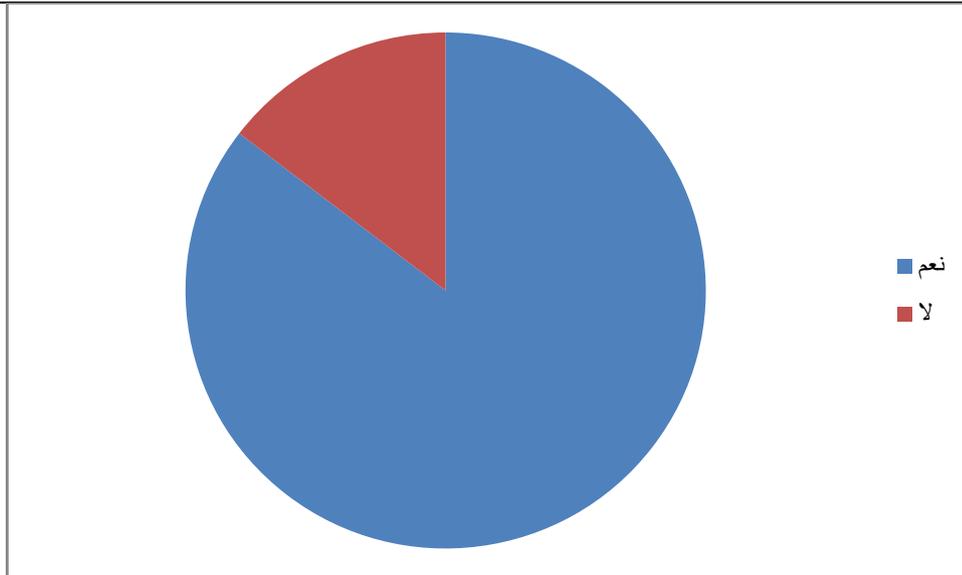
شكل رقم 14 يمثل متغير الأجر

❖ عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى والتي مفادها "تساهم القوانين واللوائح التنظيمية في تحسين نوعية الخدمة داخل المؤسسة"

جدول رقم 9 يبين مدى الإطلاع على القوانين واللوائح التنظيمية من قبل العمال داخل المؤسسة

البدائل	التكرار	النسبة %
نعم	41	85.4
لا	7	14.6
المجموع	48	100

تشير البيانات الإحصائية اعلاه نسبة الإطلاع على القوانين واللوائح التنظيمية داخل المؤسسة وتدعمها النسبة 85.4% الذين صرح أغلبية العمال على أنهم على اطلاع بالقوانين و اللوائح التنظيمية في المؤسسة في المقابل نجد نسبة 14.6% من اجمالي العينة الذين صرحوا أنهم ليسوا على إطلاع على قوانين المؤسسة. ومن خلال هذا يتبين أن العمال داخل مؤسسة سونلغاز لديهم تجاوب في احترام وتنفيذ قوانين المؤسسة. وهذا ما أشار اليه ماكس فيير في صياغة النموذج المثالي حيث ربط ان جميع الإجراءات الإدارية والقواعد يجب ان تثبط من خلال مجموعة من النصوص التنظيمية يسير وفقها أفراد المؤسسة لغاية تحقيق الفعالية.



شكل رقم 15 يبين نسبة الإطلاع على قوانين المؤسسة من قبل العمال.

جدول رقم 10 يبين وضوح القوانين و اللوائح التنظيمية في المؤسسة

البدائل	التكرار	النسبة %
واضحة	33	68.8
غير واضحة	15	31.3
المجموع	48	100

يبين الجدول رقم 10 نتائج وضوح قوانين المؤسسة حيث نجد أن اغلبية إجابات المبحوثين يرون أن قوانين المؤسسة واضحة بنسبة قدرت ب 68,8% في المقابل نجد نسبة 31.3% صرحوا ان قوانين المؤسسة غير واضحة. وبتالي مؤسسة سونلغاز تحرص على وضوح القوانين من أجل تسهيل مهمة تطبيقها. وهذا ما يشير إليه تايلور عند إستخدام الطريقة الأمثل للوصول إلى حل المشكلات بشرط أن توفر الإدارة التعليمات التي تساعد على كيفية الأداء الأمثل للعمل.

جدول رقم 11 يبين جدية تنفيذ القوانين الصادرة عن المؤسسة

البدائل	التكرار	النسبة %
نعم	36	75
لا	12	25
المجموع	48	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أنهم نعم ينفذون القوانين الصادرة عن المؤسسة بجدية بنسبة 75% في المقابل نجد نسبة 25% للمبحوثين الذين صرحوا أنهم لا ينفذون قوانين المؤسسة . ونرجع هذا الاختلاف الى تنوع ثقافة الأفراد وعدم معرفتهم بضرورة الإلتزام في تنفيذ القوانين. من خلال المعطيات الإحصائية يمكن القول أن المؤسسة التي طبقنا فيها الجانب التطبيقي تحرص على وضع استراتيجيه معينة مبنية على أساس الزام العاملين بتنفيذ قوانينها.

جدول رقم 12 يبين نتائج الرقابة المستمرة

البدائل	التكرار	النسبة %
الانضباط	26	54.2
الضغط	22	45.8
المجموع	48	100

من خلال الشواهد الإحصائية أعلاه والتي تمثل اجابات المبحوثين حول الرقابة المستمرة بينت المعطيات الاحصائية أن الرقابة المستمرة تحقق الإنضباط بنسبة قدرت بـ 54.2% في المقابل نجد اجابات المبحوثين حول الرقابة على انها أداة ضغط بنسبة 45.8%. وهذا الانضباط نادى به تايلور حيث وضع رقابة على العمال أثناء تأدية مهامهم مما جعلهم يحققون الإنضباط. وانعدام العلاقات الاجتماعية فيما بينهم أي انه اعتمد على الطابع الرسمي في تنظيم وظيفة الرقابة. ومن خلال ما تم ملاحظته داخل مؤسسة سونلغاز أن هناك انضباط لدى موظفيها. ويمكن الاستناد الى افتراضات نظرية Y التي من أهم مبادئها أن الإنسان يمكن أن يراقب نفسه منذ أول لحظة يتولى فيها المسؤولية

جدول رقم 13 يبين طريقة الإلتحاق في الأوقات الرسمية للعمل

النسبة %	التكرار	البدائل
79.2	38	بشكل منتظم
20.8	10	اضطراب
100	48	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه سجلنا أعلى نسبة عند المبحوثين الذين صرحوا أن التحاقهم بالأوقات الرسمية للعمل يتم بشكل منتظم بنسبة بلغت 79.2% في المقابل نسبة 20.8 من إجمالي العينة صرحوا ان إلتحاقهم بالوقت الرسمي للعمل يكون بشكل مضطرب.

وعليه فإن قضية الإنضباط وتطبيقه داخل المؤسسة إنما هي قضية فردية في المقام الأول تكون لدى شخصية الأفراد ومدى قناعتهم بأهيمية الإلتزام وبالتالي نلاحظ حرص العمال داخل مؤسسة سونلغاز على الإنضباط الرسمي في وقت العمل الذي بدوره يعكس نجاح المؤسسة وتطورها. حيث ركزت مقارنة تايلور وماكس فيبر على الانضباط في العمل.

جدول رقم 14 يبين اسباب الإلتزام بتوقيت العمل

النسبة %	التكرار	البدائل
72.9	35	تحمل المسؤولية
27.1	13	الخوف من التعرض للعقوبات
100	48	المجموع

يوضح الجدول رقم 14 أسباب الإلتزام بتوقيت العمل حيث صرح المبحوثين أن الإلتزام بتوقيت العمل يرجع الى تحمل المسؤولية بنسبة 72.9% في المقابل سجلنا نسبة 27.1% عند المبحوثين الذين صرحوا أن الإلتزام بتوقيت العمل يرجع الى الخوف من العقوبات.

من خلال البيانات الإحصائية نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يحرصون على الإلتزام بالحضور الرسمي بخصوص وقت العمل. وهذا ما يعكس انضباطهم وانتمائهم والولاء للمؤسسة. نظرا لطبيعة المؤسسة التي طبقنا فيها الميدان.

جدول رقم 15 يبين العلاقة بين الإلتحاق بالعمل واسباب الإلتزام به

أسباب الإلتزام بالعمل		تحمل المسؤولية	الخوف من التعرض للعقوبات	المجموع
الإلتحاق في الأوقات الرسمية للعمل				
ك	بشكل منتظم	28	10	38
		%73.7	%26.3	100
ك	إضطراب	7	3	10
		%70	%30	100
ك	المجموع	35	13	48
		%72.9	%27.1	100
درجة الحرية		قيمة معامل الارتباط "كندال"	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
1		0.034	0.05	غير دال إحصائيا

ملاحظة: تم الاعتماد في حساب النسب المئوية للجدول التقاطعي أعلاه على القراءة العمودية (للعمود – المتغير التابع مع الالتقاء بالقراءة العرضية للمتغير المستقل) بالاعتماد على برنامج spss - 26

نلاحظ من خلال الجدول أن إتجاهه العام يميل نحو المبحوثينالذين صرحوا أنهم يتحملون المسؤولية والذين قدرت نسبتهم ب. 72.9% بحيث تمثل الفئة المؤثرة هم الأفراد الذين يكون إلتحاقهم بشكل منتظم

ويتحملون المسؤولية. بنسبة 73.3 % .مقابل نسبة 27.1 % من المبحوثين الذين صرحوا أنهم أرجعوا أسباب الإلتزام بالعمل الى الخوف من التعرض للعقوبات. وتدعم هذه الفئة نسبة 30% الذين يتخوفون من العقوبات ويكون إلتحاقهم بشكل مضطرب.

من خلال القراءة الإحصائية أعلاه توصلنا إلى أن سبب الإلتزام في العمل يآثر على طريقة إلتحاق العمال في الوقت الرسمي للعمل. بالإضافة الى وضوح القوانين وصرامتها يؤدي بأفراد المؤسسة الى الإمتثال بوقت العمل.

وقد حاولت العديد من النظريات على غرار "الإدارة العلمية" ان تفسر سلوك الانضباط التنظيمي داخل المؤسسة بحيث وضعت الأسس العلمية لتحقيق وتفعيل الإنضباط في محيط المؤسسة. وتتمثل في تنويع طرق المتابعة والرقابة على العمل بالإعتماد على طرق و اساليب قيادية . وويمكن مقارنة نتائج الجدول بدراسة "غلووسي دلال" التي توصلت في نتائجها الى ضرورة تفعيل المؤسسة لمتغير الإلتزام في مواقيت العمل.

جدول رقم 16 يبين أسباب الغياب عن العمل¹.*

النسبة %	التكرار	البدائل
16.9	12	عدم توفر النقل
33.8	24	ظروف صحية
42.3	30	ظروف أسرية
7	5	علاقة جيدة مع الإدارة
100	71	المجموع

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 16 والخاصة بأسباب الغياب عن العمل حيث صرح المبحوثين ان أسباب الغياب عن العمل تعود الى الظروف الأسرية بنسبة 42.3% ثم نسبة 33.8% للمبحوثين الذين أرجعوا اسباب الغياب عن العمل يعود الى الظروف الصحية في حين نسبة 16.9% لافراد العينة الذين صرحوا أن الغياب عن العمل يعود الى عدم توفر النقل واخيرا نسبة 7% للمبحوثين الذين صرحوا ان غيابهم عن العمل يعود الى العلاقة الجيدة مع الإدارة. من خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد تعدد الاسباب التي تؤثر على غياب العمال عن العمل. أي ان المبحوثين صرحوا ان ظروف الصحية تتمثل أساسا في الأمراض و الحوادث على اختلافها مما يتعذر عليه التغيب أما الأسرية فقد شخصها اغلبهم في حالة الوفاة. أما العلاقة الجيدة مع الإدارة فنسبتها منخفضة راجع لطبيعة المؤسسة حيث يغلب عليها الطابع الرسمي.

¹ * تشير العلامة الى المجموع المتحصل عليه من طرف اجابات افراد عينة مجتمع البحث على الخيارات المتعددة "البدائل" مما أدى الى تضخم في اجابات أفراد عينة مجتمع البحث وليس عينة مجتمع البحث.

جدول رقم 17 يبين كيفية تعامل المدير في حالة الغياب

البدائل	التكرار	النسبة %
الخصم من الأجر	29	60.4
انذار شفوي	11	22.9
انذار كتابي	8	16.7
المجموع	48	100

تبين المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 17 والخاص كيفية تعامل المدير في حالة الغياب حيث ان نسبة 60.4 % من المبحوثين صرحوا انه يتم التعامل معهم عن طريق الخصم من الأجر ثم نسبة 22.9% من المبحوثين صرحوا أنه يتم التعامل معهم عن طريق إنذار شفوي لتأتي في الأخير نسبة 16.7% من عينة البحث الذين صرحوا انه يتم توجيه انذار كتابي. من خلال القراءة الإحصائية نجد معظم أفراد العينة في حالة غيابهم عن العمل يتخذ الإجراء المتمثل في "الخصم من الأجر ضدهم" في حين أن صرحوا أيضا أنه يتم تقديم مبرر فعلي لغيابهم.

جدول رقم 18 يبين العلاقة الإلتحاق في العمل و كيفية تعامل المدير في حالة الغياب

المجموع		إنذار كتابي	إنذار شفوي	الخصم من الأجر	كيفية تعامل المدير في حالة الغياب	الإلتحاق في الأوقات الرسمية للعمل
100	38	7	8	23	ك	بشكل منتظم
		18.4	21.1	60.5		
100	10	1	3	6	ك	اضطراب
		10	30	60		

100	48	8	11	29	ك	المجموع
		%16.9	%22.9	%60.4		
القرار الإحصائي		الدلالة		قيمة المعامل	درجة الحرية	
دال إحصائيا		0.00		0.353	4	

نلاحظ من خلال الجدول أن إتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أنه المدير يتعامل معهم في حالة الغياب عن طريق الخصم من الأجر والتي قدرت نسبتهم ب 60.4 % . وتدعم هذه النسبة فئة العمال الذين يكون إلتحاقهم بشكل منتظم . بنسبة 60.5 % في المقابل نسبة 22.9 % صرح بها المبحوثين الذين أكدوا أن تعامل المدير معهم يكون عن طريق عن طريق توجيه إنذار شفوي . بحيث نجد الفئة المؤثرة هم الأفراد الذين يكون إلتحاقهم بشكل مضطرب ويوحه لهم المدير عقوبة الإنذار الشفوي بنسبة 30% . بينما نسبة 16.7 % صرح بها المبحوثين الذين أجابوا أن المدير تعامله معهم يكون عن طريق إنذار كتابي . وتدعم هذه الفئة نسبة 18.4 % . الذين يوجههم لهم المدير إنذار كتابي وأن إلتحاقهم يكون بشكل منتظم .

من خلال القراءة الإحصائية للجدول توصلنا أن الإلتحاق في العمل في الوقت المناسب يؤثر على كيفية تعامل المدير مع عمال المؤسسة . أي هناك علاقة بينهما . لاسيما بعد الأجر الذي يؤثر كثيرا على التزام العامل بوظيفته كون الدخل له اسهامات كبيرة في واقع الفرد المعاش . من هذا المنطلق نبرز رؤية تايلور للتأكيد على ضرورة إلزام العمال بحضور العمل بشكل منتظم وأي خلل في نظام الوقت تطبق ضدهم الصرامة . المتمثلة في نقص الأجر .

بما أن قيمة معامل الارتباط "كندال" وهو إختبار يقيس العلاقة بين متغيرين كيفيين يتبين لنا أن قيمة معامل الارتباط 0.353 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.00 (علاقة تامة) . وهي أقل من 0.05 وبالتالي توجد علاقة بين طريقة التعامل مع الزبائن في حالة التسديد وإلتزامهم بالدفع .

ويعود هذا الى أن أسلوب التعامل في مؤسسة سونلغاز الذي يعتمد على طرق متعددة تربطها بالزبون من خلال عملية التفاعل بينأنساقها الداخلية الفرعية والخارجية من خلال عدة وسائل لضمان مداخلها كما يعود كذلك إلى طبيعة تطبيق الإجراءات الرسمية والضوابط المعمول بها في القوانين . فالرقابة في حد ذاتها هي أسلوب يطبق على العمال بهدف القيام بهذه المهام . استنادا إلى تحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه الذي يؤكد على أسلوب التعامل يكون دائما مبني على مناطق شك و لايقين يقوم بها سواءا بها العامل او المدير من أجل توسعة هامش الحرية والتقليل من عنصر الرقابة فكل فاعل يستعمل

استراتيجية خاصة به من أجل الإفلات من القواعد الرسمية ومن مهامه والواجبات الخاصة به وهذا ما يبين أن واقع الرقابة في المؤسسة مبني على ذكاء الفاعلين ومدى إجادتهم الخطط البديلة التي يتخذونها كحلول للهروب من الرقابة اللصيقة.

جدول رقم 19 يبين الأسلوب الرقابي الأكثر استعمالاً في المؤسسة

البدائل	التكرار	النسبة %
التقارير الشهرية	20	41.7
الزيارات المفاجئة للمؤسسة	5	10.4
الملاحظة المستمرة	23	47.9
المجموع	48	100

تبين البيانات الإحصائية في الجدول رقم 19 والخاص بالأسلوب الرقابي الأكثر استعمالاً في المؤسسة أن نسبة 47.9% من الباحثين صرحوا أن الأسلوب الرقابي المتبع في المؤسسة هو الملاحظة المستمرة ونسبة 41.7% من الباحثين صرحوا أن التقارير الشهرية هي الأسلوب المطبق في المؤسسة. لتأتي في الأخير نسبة 10.4% من الباحثين صرحوا أن أسلوب المؤسسة يتمثل في الزيارات المفاجئة. من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين أن مؤسسة سونلغاز تستعمل الملاحظة المستمرة كأسلوب رقابي فعال لتقييم العمال على اعتبار أنها نسق قيمي على حد تعبير "بارسونز". يعني أنها نسق من الوظائف يكمل بعضه البعض وهذا ما تم ملاحظته داخلها .

جدول رقم 20 يبين نتائج الرقابة المفاجئة

البدائل	التكرار	النسبة %
نعم	33	68.8
لا	15	31.3
المجموع	48	100

تبين المعطيات الإحصائية في الجدول رقم 20 والخاصة بنتائج الرقابة المفاجئة حيث صرح الباحثين أن الرقابة المفاجئة نعم تحقق الإلتزام في العمل بنسبة تقدر بـ 68.8% في المقابل نسبة 31.3% من الباحثين صرحوا ان الرقابة المفاجئة لا تحقق الإلتزام في العمل. من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين أن مؤسسة سونلغاز تقوم على القيام بالزيارات المفاجئة للعمال بهدف ضبط الخدمة التي تقدمها المؤسسة.

جدول رقم 21 يبين الإطلاع على وسائل الرقابة المستعملة داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	البدائل
72.9	35	نعم
27.1	13	لا
100	48	المجموع

تبين المعطيات الإحصائية في الجدول رقم 21 أن نسبة 72.9% من الباحثين أجابهم أنهم نعم على علم بوسائل الرقابة المستعملة في المؤسسة في المقابل نسبة 27.1% من الباحثين أجابوا أنهم ليس على اطلاع بوسائل الرقابة في المؤسسة. ومن خلال الشواهد الإحصائية تبين ان العمال في مؤسسة سونلغاز دائما ما يقومون بتتبع ما تنشره المؤسسة حول وسائل الرقابة المطبقة .

جدول رقم 22 يبين نتائج المتأخرين عن العمل

النسبة %	التكرار	البدائل
47.9	23	نفس المعاملة
52.1	25	التمييز في المعاملة
100	48	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول رقم 22 والخاص بنتائج المتأخرين عن العمل حيث ان نسبة 52.1% من المبحوثين صرحوا أنهم يعانون تمييز في المعاملة داخل المؤسسة في المقابل نسبة 47.9% من المبحوثين صرحوا انه يتلقون نفس المعاملة داخل المؤسسة. وهذا تم تأكيده عند التحدث الى أحد الموظفين صرح أنه يعاني من تمييز في تعامل المدير معه.

جدول رقم 23 يبين الفئات التي تعرف حالة صراع داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	الفئات
35.4	17	الإدارة والعمال
39.6	19	بين العمال
14.6	7	بين الإداريين
10.4	5	لا توجد
100	48	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول رقم 23 والخاص بالفئات التي تعرف حالة الصراع والخلافات في المؤسسة حيث أن نسبة 39.6% تعود الى فئة العمال التي تعرف خلاف فيما بينها بينما تعود نسبة 35.4% الى فئة الإدارة والعمال التي هي أيضا محل وقوع الصراعات في حين ترجع نسبة 14.6% الى فئة الإداريين. وفي الأخير نسبة 10.4% عادت الى أفراد العينة الذين صرحوا أنه لا توجد صراعات داخل المؤسسة. من خلال القراءة الإحصائية تبين أن مؤسسة سونلغاز تشهد صراعات على مختلف الفئات التي تتكون منها المؤسسة حيث تتفاوت مستويات الصراع في كل فئة ولكن من الناحية التنظيمية قد تؤثر الصراعات على اهداف المؤسسة وقد تكون هذه الصراعات ناتجة عن أسباب عديدة منها الخلفية الإجتماعية للعامل وعدم تأقلمه مع بيئة المؤسسة. و الفوارق الشخصية الموجودة بين العمال.

جدول رقم 24 يبين الأنماط الرقابية التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة

النسبة %	التكرار	الأنماط الرقابية
39.6	19	الرقابة الصارمة
60.4	29	الرقابة الدائمة
100	48	المجموع

تبين المعطيات الإحصائية في الجدول رقم 24 والذي يوضح أي الأنماط الرقابية التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة إلى نسبة 60.4% من إجابات الباحثين تؤكد أن الرقابة الدائمة هي النمط المناسب مما يؤدي إلى تحسين خدمة المؤسسة. في المقابل 39.6% من إجابات الباحثين أكدوا أن الرقابة الصارمة هي النمط الأمثل الذي يحقق أهداف المؤسسة وهذه الرؤية يمكن تفسيرها انطلاقاً من نظريات التنظيم الكلاسيكية التي تركز على الرقابة المغلقة بهدف بلوغ الأهداف.

جدول رقم 25 يبين توفير المؤسسة لجو العمل

النسبة %	التكرار	جو العمل
72.9	35	نعم
27.1	13	لا
100	48	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية التي تبين توفر المؤسسة على الجو المناسب للعمل نجد إجابات الباحثين يؤكدون أن المؤسسة نعم توفر ظروف العمل الجيدة بنسبة 72.9%. بينما نسبة 27.1% تعود للباحثين الذين أجابوا أن المؤسسة لا توفر جو العمل. من خلال القراءة الإحصائية تبين أن مؤسسة سونلغاز تحرص على إقامة الظروف المناسبة للأفراد العاملين بداخلها.

جدول رقم 26 يبين توفير المؤسسة لنظام الحوافز

النسبة %	التكرار	البدائل
70.8	34	نعم
29.2	14	لا
100	48	المجموع

من خلال المعطيات الكمية في الجدول رقم 26 والمتعلق بمدى توفير مؤسسة سونلغاز لنظام الحوافز أن نسبة 70.8% من أفراد العينة أجابوا أن المؤسسة تحرص على توفير الحوافز التي من شأنها ان تدعم فاعلية الأفراد إتجاه الوظائف الموكلة إليهم. في المقابل نسبة 33.3% من إجابات الباحثين صرحوا ان المؤسسة لا توفر حوافز من خلال المعطيات الإحصائية يتبين لنا أهمية نظام الحوافز في المؤسسة ويمكن الإستشهاد بتحليل مدرسة العلاقات الإنسانية التي تركز على الحوافز المعنوية والمادية وإعطاء قيمة للعامل. وهذا ما نلمسه في مؤسسة سونلغاز أنها توفر منح إضافية للعمال الذين يقدمون أعمال إضافية. بالإضافة توفير الراحة النفسية.

جدول رقم 27 يبين السرعة في تقديم الخدمة في المؤسسة.

النسبة %	التكرار	السرعة في الخدمة
66.7	32	نعم
33.3	16	لا
100	48	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول رقم 27 والخاص بمدى السرعة في تقديم الخدمة داخل المؤسسة حيث أن نسبة 66.7% من إجابات الباحثين أكدوا أن هناك سرعة في تقديم الخدمة. في المقابل نسبة 33.7% صرح بها الباحثين الذين

صرحوا أنه لا توجد سرعة في انجاز الخدمة .من خلال المعطيات الكمية يتبين لنا أن مؤسسة سونلغاز تحرص على توفير السرعة في الخدمة.

جدول رقم 28 يبين العلاقة بين الإطلاع على القوانين من العمال ومدى السرعة في تقديم الخدمة

المجموع	لا	نعم	السرعة في تقديم الخدمة	
			الإطلاع على القوانين من قبل العمال	
41	10	31	ك	نعم
100	24.4%	75.60%		
7	6	1	ك	لا
100	85.7%	14.3%		
48	16	32	ك	المجموع
100	33.3%	66.7%		
القرار الإحصائي	الدلالة	قيمة معامل الارتباط	درجة الحرية	
دال إحصائيا	0.00	0.459	1	

نلاحظ من خلال الجدول رقم 28 أن إتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أن هناك سرعة في تقديم الخدمة بنسبة 66.7%. وتدعم هذه الفئة نسبة 75.60% أي أنها الفئة المؤثرة من أفراد العينة ان هناك سرعة في الخدمة نظرا لإطلاع العمال على القوانين.

في المقابل نسبة 33.3% من المبحوثين صرحوا أن مؤسسة سونلغاز لا توفر السرعة في الخدمة. وتدعم هذه الفئة نسبة 85.7% من الذين صرحوا أنه عندما لا يتم إطلاع العمال على قوانين المؤسسة. لا تكون هناك سرعة في تقديم الخدمة.

ومن خلال حساب معامل الارتباط "كندال" الذي بلغت قيمته الارتباطية ب0.459 عند مستوى الدلالة 0.00 وهي أقل من 0.05 بالتالي هناك علاقة بين المتغيرين.

ويعود هذا إلى تطبيق مؤسسة سونلغاز للقوانين والإجراءات التنظيمية الخاصة بتحسين الخدمة. فدراية العامل بالقوانين ومدى الإطلاع عليها والعمل تجعله يتفادا جزءا كبيرا من العقوبات والمشاكل المنجزة عن عدم معرفته وجهله بالقانون. فالتعامل الرسمي بطريقة مباشرة وبأسلوب مباشر بين المدير أو رئيس المصلحة يندج ضمن أسلوب رقابي معين ويمثل مرجعية قانونية لكن هذا الأسلوب قد يكون عنصرا ضاغطا في بعض الأحيان ما يجعل العامل متدمرا وغيرا راضيا عن هذا الأسلوب ويشعر أنه مضيقا عليه. ما يجعله يصيغ مجموعة من الأساليب قد تعرقل من مستوى الأداء أو تزيد من فعاليته. وهذا إما قد يتماشى مع هذا الأسلوب الرقابي أو يتنافى معه، أي أنه كلما زاد أسلوب الرقابة قل مستوى الأداء أو كلما قل مستوى الرقابة نقص مستوى الأداء أو كلما زاد أسلوب الرقابة زاد مستوى الأداء.

مناقشة نتائج الفرضية الأولى

جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء عن واقع الرقابة في المؤسسة الجزائرية لأفراد مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية تيارت. ومن خلال إختبار الفرضية الأولى توصلنا:

من خلال الجدول رقم 9 أن نسبة 85.4% من أفراد العينة صرحوا بأنهم على إطلاع على قوانين وقواعد المؤسسة مما يؤكد تجاوزهم في احترام وتنفيذ هذه القوانين. وهذا أشارت إليه النظرية البيروقراطية حول ضرور الإمتثال للقوانين والإجراءات التنظيمية في المؤسسة و أيضا النظرية العلمية لتايلور تفر بأهمية تطبيق اللوائح التنظيمية لزيادة فعالية المؤسسة.

من خلال الجدول رقم 11 يتبين أن نسبة 75% من أفراد العينة يقومون بتنفيذ القوانين التي تصدرها المؤسسة .

من خلال الجدول رقم 12 توصلنا أن المؤسسة التي طبقنا فيها الجانب الميداني تسعى إلى تحقيق الإنضباط بنسبة 54.2%. بحيث سعت نظرية الإدارة العلمية لتأيلور إلى فرض نظام مراقبة العمل وتحقيق الإنضباط من خلال توسيع آليات الرقابة داخل المؤسسة .

من خلال الجدول رقم 14 تبين ان أهم عامل لإلتحاق العمال في مؤسسة سونلغاز بتوقيت العمل يرجع بالدرجة الأولى إلى تحمل المسؤولية بنسبة 72.9 % . بحيث يتعتبر هنري فايول صاحب نظرية التنقيص الإداري أن المسؤولية تعتبر من بين أهم عوامل الإلتزام بالعمل و التي تعبر عن ثقافة العامل إتجاه تحقيق أهداف المؤسسة .

من خلال الجدول رقم 15 تبين أن 72.9% من أفراد العينة أكدوا أن هناك تحمل للمسؤولية في إلتزامهم بالعمل وأنهم منتظمون إتجاه وظائفهم. هذا ما فسرتة نظرية الإدارة العلمية من خلال تفسير سلوك الإنضباط التنظيمي من خلال فرض القوانين التنظيمية التي تساعد في ضبط وتفعيل الإنضباط داخل المؤسسة .

من خلال الجدول رقم 27 تبين أن مؤسسة سونلغاز تعطي اهمية كبيرة لبعد السرعة في الخدمة حيث بلغت نسبة 66.7% من الذين صرحوا أن هناك سرعة كبيرة في تقديم الخدمة داخل المؤسسة. وهذا ما يجعل مؤسسة تفتخر بالعمل الذي تقدمه وأن العمال يستشيرون بعضهم في أمور العمل مما يبرز على كيفية تطوير وتنمية الخدمة .

من خلال الجدول رقم 26 تبين أن نسبة 70.8 % من أفراد العينة أكدوا أن المؤسسة تقوم بتوفير نظام حوافز التي تزيد من فعالية الأفراد في تحسين نوعية الخدمة. وهذا أكدت عليه نظرية العلاقات الإنسانية أن أهم حافز بالنسبة لأفراد المؤسسة هو الجانب المادي أو المعنوي ونظ التفاعل بين العمال داخل المؤسسة وبالتالي توفير الحوافز يساهم في إشباع الحاجات الضرورية للعمال مما يجعله يزيد من فعاليته في تقديم الخدمة. بالإضافة عن سمعة المؤسسة وقيمة الحوافز التي تقدمها يزيد رغبة الأفراد للعمل بها .

وتبين ان معظم العمال يؤكدون إلتزامهم بتنفيذ قوانين المؤسسة مما ينعكس في إنجاز العمل في الوقت المناسب بحيث تظهر من خلال مراقبة العمال عند القيام بوظائفهم وتحملهم المسؤولية والتي تنعكس على تحقيق أهداف مؤسسة سونلغاز . من خلال تحليل نتائج الفرضية الأولى نجد

-وجود علاقة بين طريقة الإلتحاق في الأوقات الرسمية بالعمل و كيفية تعامل المدير في حالة الغياب .

وجود علاقة بين الإطلاع على القوانين من طرف العمال والسرعة في تقديم الخدمة .

ومن خلال النتائج المتوصل إليها من خلال عرض ومناقشة وتحليل الفرضية الأولى يتضح أن الصرامة في تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية يزيد من نوعية الخدمة داخل المؤسسة مما يزيد من فعاليتها التنظيمية .

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

جدول رقم 29 يبين مدى إلتزام الزبائن بدفع الفواتير

الإلتزام	التكرار	النسبة %
نعم	20	41.7
لا	28	58.3
المجموع	48	100

تبين المعطيات الكمية في الجدول رقم 29 والخاص بمدى حرص وإلتزام الزبائن بدفع الفواتير حيث أن نسبة 58.3% من إجابات المبحوثين صرحوا أنه لا يلتزمون بالدفع في الأجل المحددة التي تحددها مؤسسة سونلغاز. في المقابل نسبة 41.7% من إجابات المبحوثين أكدوا أنهم على إلتزام بالدفع في التاريخ المحدد لهم. من خلال الشواهد الإحصائية للجدول يتبين مدى تماون الزبائن في الدفع الذي يعكس على قيمة المؤسسة بإعتبارها قطاع خدماتي هام. وهذا ما تم تأكيده أثناء مسألتنا لأحد الموظفين حول مدى إلتزام الزبائن بالدفع حيث صرح لنا أن هناك غياب تام بالدفع حيث أفادنا بالعديد من الفاتورات التي لم تدفع .

جدول رقم 30 يبين طريقة التعامل مع الزبائن في حالة عدم التسديد

الطرق	التكرار	النسبة %
تطبيق القانون	31	64.6
التساهل	4	8.3
اعداد جدول للدفع	13	27.1
المجموع	48	100

تبين المعطيات الإحصائية في الجدول رقم 30 طرق التعامل مع الزبائن في حالة التأخر في عملية تسديد الفواتير حيث أن نسبة 64.6% من المبحوثين صرحوا أن المؤسسة تطبق القانون بينما نسبة 27.1 % من المبحوثين أكدوا أنه يتم إعداد جدول للدفع في المقابل نسبة 8.3 من أفراد العينة أجابوا ان هناك تساهل من قبل المؤسسة. من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه يتبين لنا أن مؤسسة سونلغاز تعمل على تطبيق الصرامة ضد الأفراد الغير الملتزمين يتجسد هذا التطبيق في قطع الكهرباء والغاز عن الزبون.

جدول رقم 31 يبين العلاقة بين التزام الزبائن بالدفع وطريقة التعامل معهم

في حالة عدم التسديد

المجموع	لا	نعم	إلتزام الزبائن بالدفع طريقة التعامل مع الزبائن في حالة عدم التسديد	
			ك	تطبيق القانون
31	14	17	ك	تطبيق القانون
%100	45.2	54.8		
4	3	1		التساهل
%100	75	25		
13	11	2	ك	اعداد جدول للدفع
%100	84.6	15.4		
48	28	20	ك	المجموع
%100	%58.3	%41.7		
القرار الإحصائي	الدلالة	قيمة معامل الإرتباط	درجة الحرية	
دال إحصائيا	0.00	0.408	2	

نلاحظ من خلال الجدول رقم 31 أن نسبة 58.3% . تمثل الإتجاه العام لعينة البحث الذين أكدوا عدم إلتزام الزبائن بالدفع. وتدعم هذه الفئة نسبة 84.6% من أفراد العينة الذين صرحوا أنه لا يوجد إلتزام من قبل الزبائن.

في المقابل نسبة 41.7% من المبحوثين صرحوا أن هناك إلتزام من قبل الزبائن بخصوص الدفع.

وتدعم هذه الفئة نسبة 54.8% من أفراد العينة صرحوا أنه عندما تطبق القوانين معهم. يلتزمون بالدفع.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه توصلنا أن طريقة التعامل مع الزبائن في حالة عدم التسديد لم تؤثر على إلتزامهم بالدفع. وهذا ما يؤكد معامل الإرتباط الذي بلغت قيمته 0.408 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.00 و هي أقل من 0.05 وبالتالي وجود علاقة بين المتغيرين.

بالرغم من تطبيق مؤسسة سونلغاز للإجراءات إلا أن ما يمكن ملاحظته هو عدم الإلتزام في الدفع. فالنسبة للنسق الخارجي للمؤسسة في كيفية التعامل مع زبائنها نلزم وتفرض عليهم الإجراءات القانونية فإعتبارها نسق رقابي كرد فعل أن لم يكن هناك التراما بالدفع في الأوقات المحددة. هذا ما يحدد طبيعة العلاقة بين العمال داخل المؤسسة وكيفية التعامل مع زبائنها على ان هذه العلاقة تكون مبنية على جانب رسمي واجراءات قانونية بإعتبار أن العامل داخل المؤسسة كذلك يخضع لرقابة هذه التعاملات مع الزبائن فيما يخص دفع الفاتورات والرقابة على مختلف الوسائل. اين نجد العمال داخل المؤسسة يتفادون هذه المشاكل من اجل ضمان سير الحسن للأداء والإلتزام بمعايير وقوانين المؤسسة.

جدول رقم 32 يبين الخلافات التي تحدث في المؤسسة

الخلافات	التكرار	النسبة%
نعم	32	66.7
لا	16	33.3
المجموع	48	100

تبين المعطيات في الجدول رقم 32 الخلافات الموجودة في المؤسسة حيث أن نسبة 66.7% من افراد العينة أجابوا انه توجد خلافات،بينما نسبة 33.3% من إجابات المبحوثين بينت أنه لا وجود للخلافات داخل المؤسسة. من خلال القراءة

الإحصائية للجدول تبين ان المؤسسة محل الدراسة تعرف النزاعات. وهذا ما تم ملاحظته أثناء قيامنا بفترة الزيارة للمؤسسة وجدنا حالة خلاف بين موظفة الإستقبال واحد الزبائن.

جدول رقم 33 يبين معايير التعامل المتبعة من طرف المؤسسة

معايير التعامل	التكرار	النسبة %
العلاقات الشخصية	27	56.3
حسب الأجر	12	25
حسب المنطقة	9	18.8
المجموع	48	100

تبين المعطيات الإحصائية في الجدول رقم 33 معايير التعامل التي تعتمد عليها المؤسسة حيث أن نسبة 56.3% تعود الى نوع العلاقات الشخصية والذي تم ملاحظته داخل المؤسسة حيث أن قضاء الخدمات يتم عن طريق التواصل عبر الهاتف مع الموظف وهذا ما نعبر عنه "بالمعرفة". في المقابل نسبة 25% من أفراد العينة يتعاملون معهم على حسب الدخل الشخصي لهم هذا الجانب الذي عرف اتساع كبير بمفهوم أنه يتم قضاء الخدمة خارج المؤسسة بشرط تلقي الموظف لحافز مادي. بينما نسبة 18.8% من أفراد العينة أجابوا ان أساس التعامل يتم وفق المنطقة .

جدول رقم 34 يبين مدى إلتزام العمال بإنجاز المهام خارج المؤسسة

الإلتزام	التكرار	النسبة %
نعم	34	70.8
لا	14	29.2
المجموع	48	100

من خلال البيانات الكمية في الجدول أعلاه أن نسبة 70.8% من اجابات الباحثين بينوا أنهم ملتزمين بإنجاز المهام خارج المؤسسة. بينما نسبة 29.2% من الباحثين أجابوا أنهم لا يحرصون على إلتزام إنجاز المهام الموكلة إليهم. من خلال القراءة الإحصائية للجدول تبين أن مؤسسة سونلغاز تحرص على تقديم الخدمات الخارجية وهذا ما نلمسه في واقعنا أنه عند حدوث خلل يتم الإتصال بأفراد المكلفين بالخدمة للقيام بخدمة الإصلاح.

جدول رقم 35 يبين مدى حماية العمال المكلفون بالخدمة

البدائل	التكرار	النسبة%
نعم	35	72.9
لا	13	27.1
المجموع	48	100

تشير المعطيات الكمية في الجدول رقم 35 والخاص بحماية المؤسسة للعمال المكلفون بالخدمة حيث أن نسبة 72.9% من الاجابات أكدوا أن المؤسسة توفر حماية للعمال بينما نسبة 27.1% صرح بها الباحثين الذين أكدوا أن المؤسسة لا توفر حماية للعمال. من خلال القراءة الإحصائية وانطلاقا ما يتم ملاحظته في واقعنا يتبين عكس ما أشارت إليه المعطيات إذ أن العمال يتعرضون لمختلف أنواع التهديد والسب والشتم عند القيام بالخدمة.

جدول رقم 36 يبين التحفيزات المقدمة للعمال عند التعرض للمخاطر

التحفيزات	التكرار	النسبة%
نعم	31	64.6
لا	17	35.4
المجموع	48	100

تبين معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 64.6% من المبحوثين أجابوا أن المؤسسة تقوم بتقديم حوافز للعمال الذين يتعرضون

لخطر مثل: خطر التعرض لصدمة كهربائية التي من شأنها من ان تؤدي إلى حالة الوفاة للعامل. بينما نسبة 35.4% تعود للمبحوثين الذين أكدوا ان المؤسسة لا تقوم بتقديم أي حوافز للعمال المعرضين للخطر. من خلال القراءة الإحصائية للجدول وانطلاقا من واقع المؤسسة الجزائرية يتبين أنها تؤكد على توفير الحماية اللازمة لأفرادها. والتي تعمل على تسوية وضعية الافراد في مؤسسة الضمان الإجتماعي.

جدول رقم 37 يبين العلاقة بين حماية العمال و مدى تلقيهم للحواجز عند التعرض للحوادث

المجموع	لا	نعم	توفير الحواجز للعمال المعرضين للخطر	
			نعم	لا
35	8	27	ك	نعم
%100	%22.90	%77.10		
12	9	4	ك	لا
%100	%29.2	%30.8		
48	17	31	ك	المجموع
%100	%35.4	%64.6		
القرار الإحصائي	الدلالة	قيمة معامل الارتباط		درجة الحرية
دال إحصائيا	0.00	0.431		1

نلاحظ من خلال الجدول أن إجماعه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أن هناك تحفيزات للعمال المعرضين للمخاطر والتي قدرت نسبتهم ب 64.6%. بحيث نجد الفئة المؤثرة هم الأفراد الذين صرحوا أن مؤسسة سونلغاز توفر الحماية للأفراد المكلفون بالخدمة وتقدم تحفيزات لهم عند التعرض للمخاطر بنسبة 77.10 %

مقابل نسبة 35.4% من المبحوثين الذين صرحوا أن المؤسسة لا تقدم تحفيزات للعمال الذين يتعرضون لأخطار. وتدعم هذه الفئة من عينة البحث نسبة 29.2% من الذين صرحوا أن المؤسسة لا توفر حماية للعمال المكلفون بالخدمة خارج المؤسسة ولا يتلقون تحفيزات عند التعرض للمخاطر خارج المؤسسة وإختبار العلاقة بين حماية العمال المكلفون بالخدمة و تلقيهم تحفيزات عند تعرضهم لمخاطر طبقنا إختبار "كندال" حسب نتائج برنامج spss حيث بلغت مستوى الدلالة 0.00 وهي أقل من 0.05 وبالتالي يوجد ارتباط بين المتغيرين.

وهذا ما يدل على أن مؤسسة سونلغاز تقوم بحماية العمال الذين ينجزون الخدمة في الخارج في المقابل تسهر على تقديم حوافز لهم لدى إصابتهم بمخاطر. فإعتبار الحماية المهنية للعامل جزء من مسؤولية المؤسسة وتقع على عاتقها يتبين أن عامل الرقابة لها دورا هاما في كشف حقيقة العامل عن مدى تعرضه للإصابة او مرض معين من خلال جانب تقني هو الرقابة الالكترونية او الألية والجانب الاجتماعي هو التحقيق الاجتماعي. كما ان عنصر التحفيز سواء المادي او النفسي وتحقيق المرافقة مع العمال يضمن نوعا من التقليل من حوادث العمل كاصراعات و تخريب الآلات والمعدات التقنية وسوء العلاقات وسيادة مظاهر سلبية تقلل من السير الحسن للاداء كا" الوشاية- نقل الاخبار- الجماعات المصلحية -سوء استغلال العلاقات -استغلال الوظيفة للصالح الخاص . كل هذه المءشرات المذكورة تبين ان هناك نقص و ضعف في الرقابة ما يدفع بالعمال الى الذمر ووجود مخاطر تؤدي الى نقص في الاداء ومن ثم عدم تحقيق اهداف المؤسسة.

جدول رقم 38 يبين نوعية التحفيز المقدمة للعمال

نوع التحفيز	التكرار	النسبة %
ترقيات	13	27.1
مكافآت	21	43.8
كلمات شكر	14	29.2
المجموع	48	100

تشير الشواهد الإحصائية في الجدول رقم 38 الى نسبة 43.8% من أفراد العينة يتحصلون من مكافآت. بينما نسبة 29.2% من المبحوثين صرحوا انه يتحصلون على كلمات شكر كحافز لهم. في المقابل نسبة 27.1% من أفراد العينة اجابوا انهم يتحصلون على الترقية. من خلال القراءة الإحصائية للجدول اعلاه وإنطلاقا من طبيعة المؤسسة يتبين لنا عن قيمة الحوافز في مؤسسة سونلغاز

جدول رقم 39 يبين مدى توفير المؤسسة حماية للزبائن في حالة التعديات

الحماية	التكرار	النسبة %
نعم	32	66.7
لا	16	33.3
المجموع	48	100

تبين المعطيات الكمية في الجدول رقم 39 عن توفير مؤسسة سونلغاز حماية للزبائن في حالة تعرضهم للتعدييات حيث ان نسبة 66.7% من المبحوثين بينوا ان المؤسسة تقوم بتوفير الحماية لهم. بينما نسبة 33.3% من إجابات المبحوثين تفيد أنه لا يتم توفير حماية. إلا ان ما يتم ملاحظته في واقعنا المعاش عكس ما أشارت إليه المعطيات إذ ليس هناك حماية للزبائن بدليل كثرة الشكاوي الخاصة بارتفاع الفواتير.

جدول رقم 40 يبين استراتيجية المؤسسة لتحديث طرق التسديد

الإستراتيجية	التكرار	النسبة %
نعم	36	75
لا	12	25
المجموع	48	100

تشير الشواهد الإحصائية في الجدول رقم 40 ان نسبة 75% من إجابات العينة صرحوا أن المؤسسة دائما تبحث عن تطوير الإستراتيجيات الجديدة لتحسين الخدمة . بينما نسبة 25% من المبحوثين صرحوا أن المؤسسة لا تطور استيراثية الدفع . انطلاقا من القراءة الكمية للجدول وواقع المؤسسة المعاش نجد أنها تقوم بتحديث طرق التسديد خاصة الفئة ذات الإستهلاك الواسع والتي تتم عن طريق الدفع الإلكتروني.

جدول رقم 41 يبين العلاقة بين توفير المؤسسة حماية للزبائن و طرق التسديد الحديثة

المجموع	لا	نعم	طرق التسديد الحديثة	
			ك	توفير المؤسسة الحماية للزبائن
32	4	28	ك	نعم
%100	%12.5	%87.5		
16	8	8	ك	لا
%100	%50	%50		
48	12	36	ك	المجموع
%100	%25	%75		
القرار الإحصائي	الدلالة	قيمة معامل الارتباط	درجة الحرية	
دال إحصائيا	0.00	0.408	1	

نلاحظ من خلال الجدول رقم 41 أن إتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا ان مؤسسة سونلغاز تعمل على تحديث استراتيجيتها فيما يخص التسديد بنسبة 75 % . ونجد الفئة المؤثرة الذين صرحوا أن المؤسسة تطور وسائل طرق التسديد و المؤسسة توفر لهم الحماية بنسبة 87.5%.

في المقابل نسبة 25% من المبحوثين صرحوا أنها لا تسعى لتحديث الإستراتيجيات الخاصة بالدفع. ونجد الفئة المؤثرة الذين صرحوا أن المؤسسة لا تطور طرق التسديد ولا تقدم حماية لزيائها بنسبة 50%

. بما أن قيمة معامل الارتباط "كندال" وهو إختبار يقيس العلاقة بين متغيرين كيفيين يتبين لنا أن قيمة معامل الارتباط 0.408 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.00. وهي أقل من 0.05 وبالتالي توجد علاقة بين توفير الحماية و تقديم الإستراتيجيات لتسهيل طرق الدفع.

ويعود هذا الى أن مؤسسة سونلغاز تسعى إلى تطوير أساليب الحماية لدى مستخدميها وضمان جودة ونوعية الخدمة بالإضافة الى تطوير وسائل الدفع الخاصة بها مع التطور السريع الذي تعرفه تكنولوجيا المعلومات. على اعتبار أنها مؤسسة يغلب عليها الطابع الإداري فهي بحاجة الى تطوير تقنيات الإتصال بين موظفيها. فالرقابة جزء من التغيير التنظيمي فكلما كانت المؤسسة ذات نسق مفتوح وتعتمد على وسائل تقنية معاصرة سهل من الرقابة الداخلية والخارجية فيما يخص الالتزام مع العمال من جانب التعامل مع الزبائن من جانب اخر.

جدول رقم 42 يبين وسائل المؤسسة للقيام بحملات تحسيسية حول مخاطر استخدام الغاز.^{1*}

الوسائل	التكرار	النسبة %
مواقع التواصل الإجتماع	39	37.1
الشارع	29	27.6
داخل المؤسسة	33	31.4
اخرى اذكرها	4	3.8
المجموع	105	100

من خلال البيانات الكمية في الجدول رقم 42 نلاحظ ان نسبة 37.1% أكدوا أن مواقع التواصل الإجتماعي هو الوسيلة الأكثر استعمالا للقيام بحملات تحسيسية بينما نسبة 31.4% اجاب بها المبحوثين أنه يتم بحملات تحسيسية داخل المؤسسة. في المقابل نسبة 27.6% صرحوا أنه تتم الحملات التحسيسية في الشارع وفي الأخير نسبة 3.8% صرح بها المبحوثين أن المؤسسة تقوم بالحملات التحسيسية عن طريق الإذاعة والجرائد. من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن مؤسسة سونلغاز تعمل على توعية الزبائن بخطورة استعمال الغاز. وما نلاحظه من الجدول أعلاه ان مؤسسة سونلغاز تستعمل مواقع التواصل الاجتماعي للتوعية من اخطار الغاز هذا راجع ان المجتمع الجزائري أصبح منفتحا أكثر على مواقع التواصل الإجتماعي وخاصة "فيسبوك" وهذا ما يبينه الجدول أعلاه ان أعلى نسبة سجلت لدى الأفراد الذين صرحوا انها

¹تشير العلامة الى المجموع المتحصل عليه من طرف اجابات افراد عينة مجتمع البحث على الخيارات المتعددة "البدائل" مما أدى الى تضخم في اجابات أفراد عينة مجتمع البحث وليس عينة مجتمع البحث.

الأكثر استعمالاً للتوعية. ولكن بالرغم من كل هذه الوسائل التي تستعملها وما يتم ملاحظته ارتفاع عدد ضحايا الغاز. وهو ما يطلق عليه "بالقاتل الصامت".

جدول رقم 43 يبين الجهة المسؤولة عن حوادث الناجمة عن تسرب الغاز.*¹

الجهة المسؤولة	التكرار	النسبة %
مسؤولية الزبائن	28	50.9
مسؤولية المؤسسة	3	5.5
مسؤولية مشتركة	24	43.6
المجموع	55	100

من خلال المعطيات الكمية في الجدول رقم 43 والمتعلقة بالكشف عن الجهة المسؤولة عن تزايد حوادث تسرب الغاز بأن نسبة 50.9% كشفت عن ان الزبائن مسؤولين عن وجود حوادث بسبب غياب عملية التصنيع وخاصة بأنايبب الغاز. بينما نسبة 43.6% تم إرجاعها الى مسؤولية المشتركة. في المقابل نسبة 5.5% أرجعت الى مسؤولية المؤسسة. من خلال القراءة الإحصائية للجدول تبين أن أعلى نسبة والخاصة ان الزبائن هم المسؤولون عن تزايد الحوادث بسبب غياب ثقافة الإستعمال السليم للأجهزة ونقص التوعية من طرف المؤسسة للزبائن خاصة فيما يخص نظام التهوية مما ينجر عنه تزايد الحوادث.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية

من خلال نتائج الجدول رقم 30 تبين أن المؤسسة تقوم بتطبيق القانون ضد المتأخرين بخصوص الدفع بنسبة

64.6%. تفاديا لتراجع نسب سير العمل. وهذا نتيجة تطبيق الضبط البيروقراطي الصارم.

من خلال الجدول 34 تبين أن هناك إلتزام من قبل العمال بخصوص إنجاز المهام خارج المؤسسة بنسبة 70.8%. وتحقيق أهداف المؤسسة. فمن أهم مبادئ التنظيم البيروقراطي لفيير صرامة القواعد والقوانين التي تحكم المؤسسة وبالتالي يتم تنفيذ الواجبات طبقا للوائح ثابتة ومنظمة.

إتشير العلامة الى المجموع المتحصل عليه من طرف اجابات افراد عينة مجتمع البحث على الخيارات المتعددة "البدائل" مما أدى الى تضخم في اجابات أفراد عينة مجتمع البحث وليس عينة مجتمع البحث.

من خلال نتائج الجدول رقم 35 تبين أن المؤسسة تقدم حماية للعمال المكلفون بالخدمة خارج المؤسسة بنسبة

72.9% لكن ما تم التوصل إليه بعد القيام بمسائلة العمال حول نوعية الحماية صرحوا انها مجرد كلام فقط حيث أجابوا أنهم يتعرضون لمخاطر التهديد والعنف لدى قيامهم بمهامهم.

من خلال الجدول رقم 39 أن 66.7% من أفراد العينة يؤكدون أن المؤسسة تقوم بتوفير الحماية للزبائن عند تعرضهم لتعديات او خروقات .

من خلال الجدول رقم 28 تبين أن 66.7% من أفراد عينة البحث يؤكدون على ان هناك سرعة في تقديم الخدمة.

نلاحظ من خلال تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية أن هناك علاقة بين صرامة المؤسسة في تطبيق القوانين وتحسين نوعية تكاليف الخدمة بحيث هناك إلتزام العمال في اداء مهامهم بشكل فعال وهذا توافقت مع دراستنا التي تم إجرائها بداخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية تيارت

مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى ونتائج الدراسات السابقة

بعد تحليل نتائج الفرضية الاولى والتي مفادها: "تساهم القوانين واللوائح التنظيمية

في تحسين نوعية الخدمة داخل مؤسسة سونلغاز تبين أن :

وضوح القوانين واللوائح التنظيمية من قبل المؤسسة يؤدي إلتزام العمال بهذه القوانين الصادرة عن المؤسسة . حيث تسهر المؤسسة على التطبيق الصارم لهذه القوانين وهو أمر لقي تجاوب من قبل العمال وبالتالي يعتبر عاملا مهما ييؤدي إلى إنجاز المهام والإنضباط في وقت العمل.

وضوح اللوائح التنظيمية والقوانين يؤدي إلى السرعة في الإنجاز . حيث إتفقت هذه النتائج مع دراسة "بوسفط امال" . من حيث توظيف أبعاد القوانين واللوائح التنظيمية . وهذا ما تم التوصل إليه في نتائج الجدول 10 في دراستنا . في حين توصلت الدراسة السابقة في الجدول رقم 11 إلى 80.77% من العمال أن القوانين في المؤسسة واضحة. وهذه المبادئ تعتمد كل من نظرية فيبر والإدارة العلمية لتايلور اللذان يؤكدان على الرسمية في العمل .

و إختلفت معها من ناحية دراسة أبعاد نوعية الخدمة. بحيث الدراسة لم توظف أبعاد نوعية الخدمة.

أيضا إتفقت نتائج الفرضية الأولى مع دراسة "غلوسي دلال" التي تناولت أبعاد الرقابة المتمثلة في أليات الرقابة المستعملة في مراقبة أداء العاملين. ودراستنا تم توظيف بعد الأساليب المطبقة داخل المؤسسة. بحيث توصلت دراستنا في الجدول رقم 18 أن 47.9% أن المؤسسة تستعمل أسلوب الملاحظة المستمرة في مراقبة العمال. بالمقابل توصلت الدراسة السابقة 48.3% أن المسؤولين داخل المؤسسة يتبعون أسلوب الملاحظة المباشرة.

مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية ونتائج الدراسات السابقة

بعد تحليل نتائج الفرضية الثانية والتي مفادها: تساهم الصرامة في تطبيق القانون الى ضمان جودة تحصيل تكاليف الخدمات في مؤسسة سونلغاز تبين أن:

إلتزام المؤسسة في تطبيق القوانين يؤدي إلى تحسين نوعية الخدمة والتكاليف بالإضافة ان المؤسسة تحرص على توفير الحماية للعمال و الزبائن وهذه النتائج لم تتطرق إليها أي دراسة سابقة.

من خلال تحليل نتائج الفرضية الثانية توصلنا إلى ان مؤسسة سونلغاز تسعى إلى مواكبة التطور التكنولوجي وتحديث طرق إستخداماتها وفي دراستنا تم توظيف أبعاد إلتزام الزبائن بالدفع و مدى حماية المؤسسة.

أيضا تم التطرق إلى أليات المؤسسة في الحفاظ على صحة وسلامة زبائنها و النتائج تشترك مع دراسة "عاشوري جمال الدين" في بعد السلامة المهنية في المؤسسة الجزائرية حيث أكدت هذه الدراسة على ضرورة تنويع ثقافة السلامة المهنية . بحيث توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة بين الرقابة التنظيمية و السلامة المهنية للعامل وهذا ما أكدته الفرضية الثانية في دراستنا من خلال الجدول رقم 35 تبين أن 72.9% أي ما 34 عينة أجابوا ان المؤسسة تقوم بوفير الحماية المهنية لأفرادها خاصة العمال المكلفون بالخدمة خارج المؤسسة وهي تشمل فئة عمال التنفيذ.

الإستنتاج العام للدراسة

من خلال الصياغة العامة لفرضيات الدراسة يمكن القول ان مؤسسة سونلغاز تعتمد على نظام فعال يسعى إلى تحقيق فعالية والتي تكون مرتبطة بمدى إلتزام العمال إتجاه الأداء الوظيفي وبالإضافة إلى طبيعة المؤسسة كونها ذات طابع خدماتي وإقتصادي مما يجعلها تؤثر إيجابيا على تحسين نوعية خدماتها وهذا راجع أن المؤسسة تابعة لقطاع الدولة وهي تسعى جاهدة للحفاظ على مسايرة الوضع الراهن الذي يعرف تحديات وأفاق مستقبلية متطورة.

فالرقابة التنظيمية في صورتها القانونية تعتمد على نظم رسمية تسيير هذا الإجراء وتحافظ على نسق العلاقات بين العامل ومسؤوله المباشر. فتطبيق الرقابة في سير المهام دلالة على أن هناك تنظيم رسمي بمختلف أنواعها.

وفي كافة الأنساق المهنية ومختلف نظمها فالإلتزام الوظيفي و المسؤولية في أداء المهام وتطبيق القرارات ونظام الإلتصال المعمول به يكون من خلال تفعيل الرقابة فبعض العمال تفرض عليهم لصيقة وهذا ما فسرتة نظرية X لدوغلاس ماكغريغور". على أن العامل لا بد من مراقبته لأداء مهامه وإن غابت الرقابة غاب هذا الأداء .

وباتالي يكون هناك تسيب وظيفي وزيادة المشاكل التنظيمية والإستحواذ على المعلومات التي تخص المهام و إبقائها في أيادي خفية داخل التنظيم. بينما الواقع المعاش للمؤسسة يبين نوع رقابي أخر إضافة إلى الرقابة الرسمية المذكورة سابقا. أن واقع الرقابة في المؤسسة الجزائرية لها بعد أخر وهو العلاقات الشخصية المستمدة من الزمالة والإنتماء الجهوي والعشائري. التي تتدخل في تغيير إتجاه الرقابة من رقابة رسمية إلى رقابة متحكم فيها بناء على قيم إجتماعية وشخصية لها دلالات وخصوصيات متحيزة فما يطبق على العامل "أ" لا يطبق على العامل "ب".

ومعايير تشكيل الفوارق في الرقابة هورابطة العلاقات الشخصية بالإضافة إلى قيم سلبية ساهمت في تغيير مسار الرقابة "كالوشاية" وكلمة "مطار" وهذا ما أكد عليه مختلف الباحثين الجزائريين في علم الإجتماع من بينهم "جيلالي اليابس" سعيد شيخي " وعلي الكنز". على أن التنظيم أو المؤسسة الجزائرية دائما لها علاقات تسهم في تغيير مسار أهداف التنظيم من الأساسيات النظرية كمييار تنظيمي إلى واقع معاكس لهذا المعيار.

في حين أن الفرضية الأولى والتي مفادها "تساهم القوانين واللوائح التنظيمية في تحسين نوعية الخدمة داخل المؤسسة" والفرضية الثانية "تساهم الصرامة في تطبيق القانون إلى ضمان جودة تحصيل تكاليف الخدمات " هي فرضيات صحيحة تم إثبات نتائجها بعد التطبيق الميداني.

الخاتمة

من خلال التطرق إلى موضوع البحث ومعالجته من الجانب النظري والميداني ومحاولة الإحاطة به من مختلف جوانبه السيوسيو تنظيمية .والتطرق إلى أهم مشاكل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية التي تعاني منها من خلال الإشكالية المطروحة" ما واقع الرقابة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية داخل مؤسسة سونلغاز (ميدان الدراسة) . نجد أن المؤسسات العمومية ومنها سونلغاز تسعى إلى تطبيق استراتيجيات تضمن لها تحقيق أهدافها . وهذه الإستراتيجية لن تكون فعالة إلا إذا كانت هناك رقابة تنظيمية فعالة فهي تضمن الإلتزام بالقوانين وقواعد المؤسسة .

فعملية الرقابة هي بمثابة أخر الوظائف الأساسية للإدارة بعد التنظيم والتوجيه والتخطيط، ولقد تبين من خلال بحثنا النظري والتطبيقي أن الرقابة التنظيمية تعتبر من بين أهم الإستراتيجيات التي تسيّر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وهي التي تحقق نجاح أو فشل التنظيم بشكل عام.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها تبين أن التطبيق الصارم للقوانين واللوائح التنظيمية يزيد من سرعة الإنجاز وكذلك الإلتزام بوقت العمل كلها مؤشرات تدل على وجود رقابة تنظيمية داخل المؤسسة. فعملية الرقابة ضرورية في التنظيم من أجل إستمرارية المؤسسة ، ودراستنا كانت تهدف الكشف عن واقع الرقابة في المؤسسة داخل المؤسسة الجزائرية وبالدراسة والتحليل نجد أن المؤسسة بالرغم من صرامة إجراءاتها التنظيمية إلا انها تعرف سلوكيات تنظيمية مثل التسبب الوظيفي . كما مكنتنا هذه الدراسة الأنماط الرقابية التي يفضلها العمال والتي تقوم المؤسسة بإشراك العمال في إهتمام بالخدمات و التركيز أيضا على توفير إحتياجاتهم النفسية والإجتماعية وبالتالي شعورهم بالمسؤولية .

في الأخير يمكن القول أن الرقابة تمثل إحدى الوظائف التي تمكن المؤسسة من أن تضبط وتزيد من معدلات الأداء و فعالية خدماتها.

قائمة المراجع

الكتب النظرية

1. . البشير مرتضى. امين:الاتصال التنظيمي. دار أمواج للنشر والتوزيع، عمان،2016.
2. .أبو غبن احمد فاروق،: "القيادة الإدارية". ط1، المركز الديمقراطي العربي ، برلين،2021.
3. .العلاق بشير : "الادارة الحديثة" نظريات ومفاهيم". دار اليازوري للنشر والتوزيع،عمان،2008.
4. .طلعت إبراهيم لطفي : علم الاجتماع التنظيم. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة، 2008.
5. .عباس انس عبد الباسط،: "إدارة الاعمال" وفق منظور معاصر"ط1، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع ، عمان،2011.
6. أبو ناعم عبد الحميد: الادارة العامة" بناء منظمات وقادة المستقبل". كلية الإدارة،القاهرة،2015.
7. احمد بن عبد الرحمن، الشميمري واخرون: مبادئ إدارة الاعمال"الأساسيات والاتجاهات الحديثة". ط10، مكتبة العبيكان ،الرياض،2014.
8. احمد زكي بدوي:"معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية". بيروت: مكتبة لبنان،1993
9. احمد، ماهر:"مبادئ الإدارة". ط1، الدار الجامعية،القاهرة، 2010.
10. الأسطة عبد القادر، محمد : "اساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة". ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع،عمان،2016،.
11. بلخيري، مراد. شناف خديجة: "المرجع في التنظيم الحديث للمؤسسة". ط1، دار الباحث للنشر والاشهار ، الجزائر،2019.
12. بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة: "التنظيم الحديث للمؤسسة". ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع ،القاهرة،2008.
13. بوحفص عبد الكريم: تطور الفكر التنظيمي،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر،2017.
14. جمال فزة:"سوسيولوجيا التنظيمات أسس واتجاهات". دار ابي رقرق للنشر والتوزيع،الرباط ..2013

15. حامد خالد: "مدخل الى علم الاجتماع". ط3، دار جصور للنشر والتوزيع ، الجزائر، 2018.
16. حامد خالد: علماجتماع التنظيم والعمل. ط1، دار الكتاب المعاصر، الجزائر ، 2020.
17. حديدان، صبرينة: "المدخل الى نظريات التنظيم للطلبة الجامعيين". البدر الساطع للطباعة والنشر، الجزائر، 2021.
- a. حروش رفيقة، وبهيه، كنار: "تسيير المؤسسات". ط1، دار الامة للطباعة والنشر والتوزيع ،الجزائر، 2021.
- b. حريم حسين: "ادارة الاعمال الدولية". ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
18. حريم حسين: "مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات-العمليات الإدارية-وظائف المنظمة)". ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
19. حسين احمد الطراونة. توفيق صالح عبد الهادي: "الرقابة الإدارية" المفهوم والممارسة" ط1. دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان، 2011.
- a. الحورانيمحمد عبد الكريم: "النظرية المعاصرة في علم الاجتماع"تمدد افاق النظرية الكلاسيكية". ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان، 2012.
20. داودي، احمد: "الفعالية التنظيمية". ط1، مركز الكتاب الاكاديمي ، عمان، 2020.
21. الدوري زكريا واخرون: "الادارة الاستراتيجية" مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
22. الدوري زكريا واخرون: "مبادئ إدارة الاعمال في القرن الحادي والعشرين". ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
23. رائد محمد عبد ربه: "مبادئ إدارة الاعمال". ط1، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الاردن، 2013.
24. رائد محمد، عبدربه: "نظرية المنظمة والمؤسسات". ط1، دار الجنادرية ، عمان، 2013..
25. رحالي، حجيلا: نظريات التنظيم. ط1، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع ،الجزائر، 2017.
26. زنقوبي فوزية ،نجيمة قرزط: "البناء التنظيمي للمؤسسات -مقاربات سوسيولوجية"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2021.

27. زهير عبد الطيف، عابد: "ادارة العلاقات العامة". ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- a. زواتيني عبد العزيز.: "الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية". ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2020.
28. زواتيني عبد العزيز: "تنمية المورد البشري في التنظيم"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2019.
29. زيارة فريد فهمي: "وظائف المنظمة". ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، 2011.
30. زيد عبوي منير وسامي محمد هشام حرير: "مدخل الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق"، دار الشروق للنشر، عمان، 2005.
31. زيد منير عبوي: "الإدارة واتجاهاتها المعاصرة: وظائف المدير"، دار دجلة، عمان، 2007.
32. سيساوي فضيلة: نظريات التنظيم والإدارة. ط1، مؤسسة دار المفيد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2021.
33. شراره مجدي عبد الله: مبادئ الإدارة والتنظيم. دار النهضة العربية، القاهرة، 2018.
34. الشماع محمد حسن. خضير كاظم محمود: "نظرية المنظمة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
35. الشواورة فيصل، محمود: "مبادئ إدارة الاعمال". ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
36. شوقي ناجي، جواد: "المرجع المتكامل في إدارة الاعمال-منظور كلي". دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
37. شوقي ناجي، جواد: "المرجع المتكامل في الإدارة الاستراتيجية". ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
38. شويح محمد: "مبادئ إدارة الاعمال" التخطيط، التوجيه، التنظيم، القيادة، الرقابة"، ط1، دار جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016.

39. شياني فوزية "دور الرقابة التنظيمية في تحسين جودة العمل". مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 33، العدد 4، ديسمبر 2022.
40. صالح مهدي، محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي: "الإدارة والاعمال". ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
41. صبحي، جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة. ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- a. الصرن رعد حسن: "نظريات الإدارة والاعمال". ط1، دار الرضا للنشر، دمشق، 2004.
42. طلق عوض الله السواط واخرون: "الإدارة العامة: المفاهيم-الوظائف-الأنشطة". دار حافظ للنشر والتوزيع، 2017.
43. عباس عبد الباسط انس: "إدارة الاعمال وفق منظور معاصر". ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
- a. العتيبي ضرار: "العملية الإدارة مبادئ وأصول وعلم وفن"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان. 2013.
44. العلاق بشير: "تنظيم وإدارة العلاقات العامة". ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2014.
45. علاونة محمد "الاصول العلمية والعملية في الرقابة الإدارية". ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2014.
46. العنزري علي فلاح، الزعبي، عادل عبد الله: "الاسس والأصول العلمية في إدارة الاعمال". دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، 2015.
- a. عواج سامية: "الاتصال في المؤسسة: المفاهيم-المحددات -الاستراتيجيات"، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2019.
47. الغالبي طاهر محسن منصور: الإدارة الاستراتيجية "منظور منهجي متكامل". ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
48. الفاعوري محمد عيسى: الإدارة بالرقابة. عمان، دار كنوز المعرفة العلمية، 2007.

49. قاسمي ناصر: "دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل". ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.
50. قاسمي ناصر: "مصطلحات أساسية في علم اجتماع الاعلام والاتصال". ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.
51. القدومي محمد وآخرون: "المفاهيم الإدارية الحديثة". ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
52. القريوتي محمد قاسم: "نظرية المنظمة والتنظيم". ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
53. القريوتي محمد قاسم: "مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)". ط4، ادار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
54. قصيبات سعادهاشم: "الإدارة العامة والتربوية". ط1، الإدارة العامة للمكتبات والمطبوعات والنشر، ليبيا، 2010.
55. القواميس
56. كافي مصطفى وآخرون: "إعادة هندسة العمليات". ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
57. كعباش رابح: "الاتجاهات الأساسية في علم الاجتماع". مخبر علم اجتماع الاتصال، الجزائر، 2008.
58. لعويسات جمال الدين: "مبادئ الإدارة". دار هومة، الجزائر، 2005.
59. محمود محمد، فتحي وآخرون: "الإدارة العامة_الاسس والوظائف والاتجاهات الحديثة". ط7، مكتبة الشقري، عمان، 2011.
- a. معن خليل عمر: "نظريات معاصرة في علم الاجتماع". ط2، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
60. المغربي عبد الحميد عبدالفتاح: "الإدارة العامة-النظرية والتطبيق". كلية التجارة، المنصورة، 2008.

61. المغربي محمد الفاتح محمود بشير: "أصول الإدارة والتنظيم". ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع ، عمان،2016.
62. الموسوي سنان: "الادارة المعاصرة_الاصول والتطبيقات". ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان،2004.
63. الموسوي علي عبد الحسين: "القواعد العامة في الإدارة العامة"، ط1، مكتبة زين الحقوقية والأدبية للنشر والتوزيع، بيروت.
64. النعيمي صلاح عبد القادر: "الادارة". دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان،2008.
65. نوري منير: "تسيير الموارد البشرية". ط2، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر،2014.
66. الهواسي محمد حسن حيدر شاكر البر زنجي: "مبادئ علم الإدارة" وظائف الإدارة". دار الكتب والوثائق، العراق،2014.
67. ياسر احمد عريبات: "المفاهيم الإدارية الحديثة". ط1، دار يافا العلمية، عمان، 2008.

الرسائل العلمية

68. بلخير الأمين: "النسق القيمي وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي داخل المؤسسة". اطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع المؤسسة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة،2018/2019.
69. بودانة كمال: "دور الرقابة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية". اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل". جامعة محمد خيضر-بسكرة،2020/2019.
70. بوسفط، امال: "الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال". مذكرة ماجستير في علم الاجتماع العمل التنظيم، جامعة محمد خيضر-بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية،2015/2016.
71. السعيد، بلوم: "أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية" مذكرة ماجستير في تنمية الموارد البشرية"، جامعة قسنطينة، قسم العلوم الاجتماعية،2008/2007.

72. غلوسي دلال: "الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة". مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل ، جامعة محمد خيضر-بسكرة. قسم العلوم الاجتماعية، 2015/2014.
73. محامدية ايمان: "الرقابة التنظيمية والأداء". مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 اوت 1955 "سكيكدة"، 2009/2008.

المجلات العلمية

74. بغامي كتيبة: "سوسيولوجيا بنية المؤسسة الجزائرية ودورها في بناء صياغة التمثلات وبناء الهويات المهني"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية المجلد 20، العدد 2، جامعة باتنة، ديسمبر 2019.
75. بوجردة الياس: "الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي". مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، العدد 16، 2018.
76. جابري دلال: "اشكالية ثقافة المؤسسة في المؤسسة الجزائرية: بين الثقافة التقليدية والتصنيع"، مجلة الأفكار والافاق، المجلد 10، ال عدد3، سنة 2022.
77. دحمان نوال، "دور الرقابة في رفع مستوى الكفاءة"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية المجلد 15، ال عدد3، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2022/10/8
78. نجيمي مسعود، "الرقابة التنظيمية وعلاقتها بعقلنة ادارة الوقت"، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والانسانية المعقدة، العدد4، ديسمبر 2018.

الكتب الاجنبية

79. Jean-Michel plane. Théorie des organisatios.3 ED. Pari.2008.

المحاضرات العلمية

80. بن صويلح ليليا: "مدخل لعلم اجتماع التنظيم والعمل مطبوعة بيداغوجية"، جامعة
08 ماي 1945-قلمة، قسم علم الاجتماع، 2015/2016.

الكتب المنهجية

81. بوترعة بلال ،رضوان شافو،زليخة جديدي.الدليل المنهجي للطلاب في مسابقة
الدكتوراه.ط1،سامي للطباعة والنشر والتوزيع،2022.
82. التجاني ثريا.:"دروس في منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والبيداغوجيا. دار الهدى
للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر،2015.
83. تمار يوسف.:مبادئ البحث العلمي" المنطلقات النظرية والتوجهات التطبيقية". دار مدني
للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر،2021.
84. الخياط ماجد محمد.:أساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية.ط1، دار
الراية للنشر والتوزيع، عمان،2010.
85. شنافي، فوزية. تطبيقات الاحصاء الاستدلالي وتقنيات سبر الاراء في العلوم الاجتماعية.ط1،
دار ابن النديم للنشر والتوزيع، الجزائر،2021.
86. قاسمي ناصر.: التحليل السوسولوجي. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2017
87. قاسمي ناصر،لراري عبد السلام."المنهجية التطبيقية"توجهات عملية لتحضير رسائل
التخرج".ط2،دار التل للطباعة والنشر، الجزائر،2022.
88. معتوق جمال.:منهجية العلوم الاجتماعية والبحث الاجتماعي.ط3، دار الكتاب الحديث،
القاهرة،2022.
89. موسم عبد الحفيظ."منهجية البحث العلمي وتقنيات إعداد المذكرات و الأطروحات
الجامعية."ط1،المركز الديمقراطي العربي،برلين،2021.

90. نفوسي لمياء مرتضي: ديناميكية البحث في العلوم الانسانية. ط2، دار هومة للطباعة والنشر
والتوزيع، الجزائر، 2016

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون-تيارت-

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

سنة ثانية ماستر

استمارة بحث حول

واقع الرقابة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بولاية- تيارت-

ملاحظة

بغرض اعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل نرجو منكم الاجابة على كل الاسئلة بكل موضوعية ونحيطكم علما ان هذه المعلومات لن تستخدم الا لغرض علمي مع الاحتفاظ بالسرية التامة للمعلومات المصرح بها وشكرا على حسن تعاونكم.

من فضل ضع علامة(X) امام الخانة المناسبة لاجابتك

اشراف الاستاذ:

زهواني عمر

اعداد الطلبة:

قطاف جيلالي

عسكري شهرزاد

الموسم الجامعي: 2023/2022

المحور الاول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر انثى

2. السن:

]30_20[

]40_30[

]50_40[

[60_50[

3. حالة العائلية: عازب () متزوج () مطلق ()

4. المستوى العلمي: ابتدائي () متوسط () ثانوي () جامعي ()

اخرى تذكر

5. الفئة السوسيو مهنية: اطار () عون تحكم () عون تنفيذ ()

سنوات الخبرة: اقل من 10 سنوات

] 20_10[

]30_20[

]40_30[

]50_40[

50 فاكثر

6. مكان الإقامة: حضرية شبه حضرية ريفية

7. الاجر:

]35000-60000 [

]60000-85000 [

]85000-11000 [

]11000-13500 [

]135000 فأكثر [

_المحور الثاني: القوانين واللوائح التنظيمية وتحسين نوعية الخدمة داخل المؤسسة

8. هل يتم الاطلاع على القوانين من قبل العمال داخل المؤسسة

لا

نعم

9. هل القوانين واللوائح التنظيمية المطبقة في المؤسسة؟

واضحة

غير واضحة

10. هل يتم تنفيذ القوانين الصادرة عن المؤسسة بجدية؟

لا

نعم

11. هل ترى ان الرقابة المستمرة من طرف المشرف تحقق؟

الانضباط

الضغط

أخرى تذكر.....

12. هل يتم الالتحاق في الأوقات الرسمية للعمل؟

بشكل منتظم

اضطراب

13. هل الالتزام بتوقيت العمل يرجع الى:

تحمل بالمسؤولية

الخوف من التعرض للعقوبات

أخرى اذكرها

14. ماهي في اعتقادك أسباب الغياب عن العمل؟

عدم توفر النقل

ظروف صحية

ظروف اسرية

علاقة جيدة مع الادارة

أخرى اذكرها؟

15. كيف يتعامل المدير معك في حالة غيابك عن العمل

الخصم من الاجر

انذار شفوي

انذار كتابي

لا شيئ

16. ما هو الأسلوب الرقابي الأكثر استعمالا داخل المؤسسة

التقارير الشهرية

الزيارات المفاجئة للمؤسسة

الملاحظة المستمرة

17. هل الرقابة المفاجئة تجلعلك تلتزم بعملك؟

لا

نعم

إذا كانت الاجابة بلا. لماذا؟

18. هل انت على اطلاع بوسائل الرقابة المستعملة داخل المؤسسة؟

 لا نعم

19. هل المتأخرين عن العمل يلقون؟

 نفس المعاملة التمييز في المعاملة

أخرى تذكر.....

20. ماهي الفئات التي تعرف حالات الصراع في مؤسستكم؟

 الإدارة والعمال بين العمال بين الإداريين

لا توجد

21. ماهي الأنماط الرقابية التي تساعد على تحقيق اهداف المؤسسة؟

 الرقابة الصارمة الرقابة الدائمة

22. هل توفر المؤسسة جو مناسب للعمل؟

 لا نعم

إذا كانت الإجابة ب لا؟ لماذا.....

23. هل تقدم المؤسسة حوافز؟

نعم لا

24. إذا كانت الإجابة بنعم ما نوعها؟ مادة معنوية

أخرى اذكرها؟

25. هل هناك سرعة تقديم الخدمة في مؤسستكم؟

نعم لا

_المحور الثاني: الصرامة في تطبيق القانون وضمان جودة تحصيل التكاليف

26. هل يلتزم الزبائن بدفع الفواتير في الأوقات المحددة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب لا لماذا.....

27. ماهي طريقة التعامل مع الزبائن في حالة عدم التسديد؟

تطبيق القانون

التساهل

اعداد جدول للدفع

28. هل تحدث خلافات في المؤسسة؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم ما نوعها؟

29. ماهي طريقة التعامل المعمول بها من طرف المؤسسة؟

العلاقات الشخصية

حسب الأجر

حسب المنطقة

30. هل هناك التزام من طرف العمال في إنجاز المهام خارج المؤسسة؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة ب: "لا" لماذا؟

لا توجد رقابة

علاقات شخصية

أخرى اذكرها

31. هل يتم حماية العمال المكلفون بالخدمة خارج المؤسسة؟

لا

نعم

32. هل يتلقى العمال تحفييزات عند التعرض للمخاطر خارج المؤسسة؟

لا

نعم

33. إذا كانت الإجابة بنعم فيما تتمثل هذه التحفيزات

ترقيات

مكافآت

كلمات شكر

34. هو توفر المؤسسة حماية للزبائن في حالة التعديات والخروقات؟

نعم لا

35. هل هناك استراتيجية على مستوى المؤسسة لتحديث طرق جديدة لتسديد الفواتير؟

نعم لا

36. كيف تقوم المؤسسة بحملات تحسيسية للحد من مخاطر سوء استخدام الغاز الطبيعي؟

a. - عبر مواقع الاتصال الاجتماعي

b. _ في الشارع

c. _ داخل المؤسسة

d. _ اخرى اذكرها

37. كيف يمكن تقييم الحوادث الناجمة عن تسرب الغاز؟

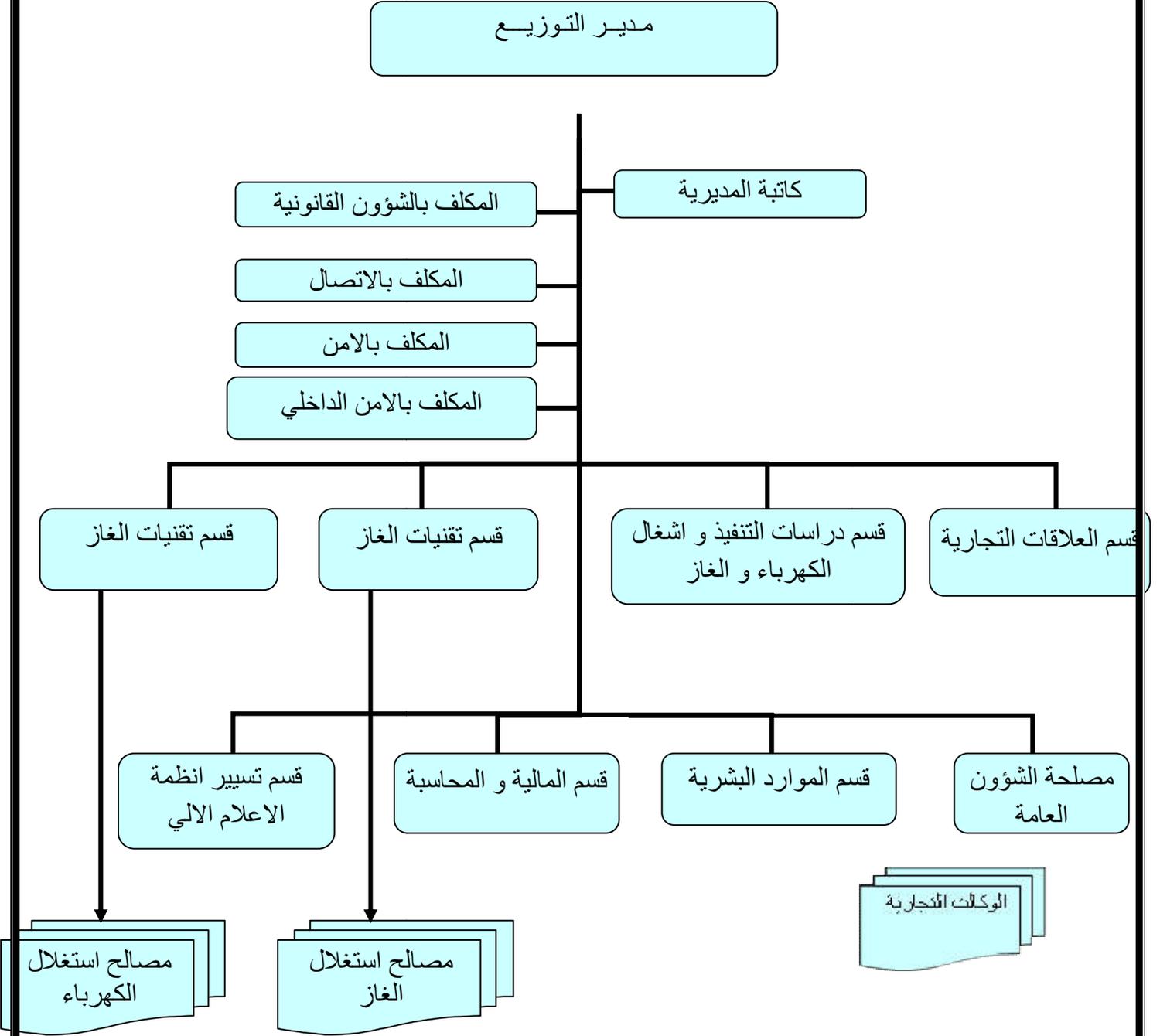
مسؤولية الزبائن

مسؤولية مؤسسة سونلغاز

مسؤولية مشتركة

.....تذکرہ آخری

الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بتيارت





جامعة ابن خلدون - تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تصريح شرفي



خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة) عيسى شرفي

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 208403426 والصادرة بتاريخ: 12-10-2021

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: العلوم الاجتماعية

و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنونها:

واقع الرقابة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

12 JUN 2023

التاريخ

إمضاء المعني

المصادقة

المصادقة
عيسى شرفي
12 JUN 2023



جامعة ابن خلدون - تيارت



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة) شرفي جيلالي

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 9998046000 وناصدرة بتاريخ 2018/03/11

المسجل(ة) بكلية العلوم الاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنونها:

واقع الرقابة التنظيمية في العولمة الجزائرية

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ 04 جوان 2023

إمضاء المعني

المصادقة



عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
وتفويض منه رئيس المصلحة
إمضاء: مقدسة هادي بلعزوز

نظرا للتصديق على امضاء أو بصمة
السيد: شرفي جيلالي
السيدة:
التعمية في: 04 جوان 2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون * تيارت *

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

رقم القيد: 80. / ق ع 1 / ك ع 11 / 2023

إلى السيدة (ة) محترم (ة) مدير مؤسسة سونلغاز بتيارت

الموضوع: طلب الترخيص بإجراء بحث

تحية طيبة وبعد:

في إطار تمشين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم علم الاجتماع يشرفني أن ألتبس من سيادتكم

الترخيص للطلبة الآتية أسمائهم :

- عسكري شهرزاد

- قطاف الجليلي

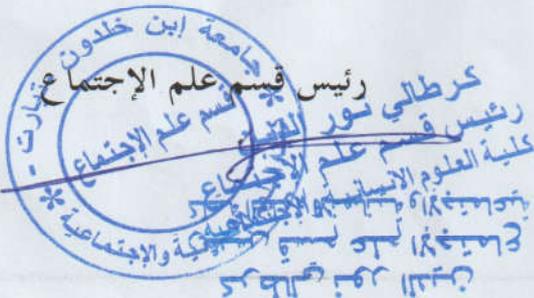
يندرج هذا الترخيص ضمن البحث الأكاديمي لمستوى الماستر من أجل مذكرة التخرج لنيل

هذه الشهادة.

Avis favorable

تيارت في: 2023/05/07

14 ماي 2023



ريجويزم

ملخص الدراسة

تناولت الدراسة "واقع الرقابة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية" ومن بين الأهداف التي سعت الدراسة إلى تحقيقها الكشف عن مدى دراية العمال بالقوانين واللوائح التنظيمية وإبراز نجاح العملية الرقابية حينما يتم الإلتزام بهذه القوانين والسعي لمعرفة الأساليب الرقابية المطبقة في المؤسسة الجزائرية.

إعتمدت الدراسة على الإستمارة كأداة أساسية لجمع المعطيات والبيانات حيث طبقت هذه الأخيرة مع العمال داخل مؤسسة سونلغاز بولاية "تيارت". حيث تضمنت 37 سؤال تتكون من ثلاثة محاور تضم خصائص العينة . وتم الإعتماد في هذه الدراسة على عينة العشوائية الطبقية ،وقمنا بإستخدام المنهج الكمي لتحليل النتائج إحصائيا وبالإضافة إلى المنهج الكيفي في تحليل المعطيات سوسيولوجيا وتفسيرها.

الكلمات المفتاحية: واقع - الرقابة التنظيمية - المؤسسة الجزائرية.

Abstract

Study summary

The study dealt with "the reality of regulatory oversight in the Algerian institution" and among the objectives that the study sought to achieve is to reveal the extent of workers' knowledge of the laws and regulations, to highlight the success of the oversight process when these laws are adhered to, and to seek to know the oversight methods applied in the Algerian institution.

The study relied on the questionnaire as a basic tool for collecting data and data, as the latter was applied to workers within the Sonelgaz

Corporation in the state of "Tiaret". It included 37 questions consisting of three axes that included the characteristics of the sample.

This study relied on a stratified random sample, and we used the quantitative approach to analyze the results statistically, in addition to the qualitative approach in analyzing and interpreting sociological data.

Keywords: reality-Regulatory- Algerian institution