

وزارة التعليم العالي والبحث

العلمي



جامعة عبد الرحمن بن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مسار: علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر تخصص: تنمية وتسيير الموارد

البشرية .

موسومة بـ:

الرقابة التنظيمية والتغيير التنظيمي

دراسة ميدانية بالإقامة الجامعية بخليفة جيلالي - تيارت -

إعداد الطالب:

إشراف الأستاذ:

مراد موهوب

❖ بن صفة بلال

السنة الجامعية: 2017-2018

شكر وتقدير

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والديّ وان أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين". سورة النمل: الآية 19

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال رسول الله صلى الله عليه وسلّم: "من لم يشكر الناس لم يشكره الله".

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال رسول الله صلى الله عليه وسلّم: "من لم يشكر الناس لم يشكره الله".

الحمد لله أولا وآخرا على منّه وكرمه بأن يسّر لي إتمام هذا العمل حمدا يليق بجلاله وعظيم سلطانه, وأسأله أن يجعله خالصا لوجهه الكريم, أما بعد:

أتقدّم بخالص الشكر إلى: الأستاذ الفاضل "موهوب مراد" الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث.

الشكر موصول إلى جميع أساتذة علم الاجتماع بجامعة ابن خلدون _تيارت_

أشكر لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا البحث.

شكرا جزيلا لكل من علّمنا حرفا وأنار لنا الطريق بالعلم وزودنا بالمعرفة وكل من ساعدنا من بعيد أو من قريب في إنجاز هذا البحث.

بارك الله في الجميع وأعلى بين الصالحين درجاتهم وعند الله وحده جزاؤهم.

والحمد لله رب العالمين.

إهداء:

أهدي هذا العمل:

إلى من قال الله سبحانه وتعالى: "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربني
ارحمهما كما ربياني صغيرا" - الوالدين الكريمين - عرفانا مني بفضلهم عليّ،
حفظهما الله وأطال في عمرهما.

إلى جدي الغالية "الحاجة عائشة" أطال الله في عمرها التي لم تبخل عليّ
بدعواتها المتواصلة.

إلى الإخوة "حميد, ميلود, ابراهيم" والتوأمن الصغيرين "ريان وسفيان" , وإلى
الأخوات والعمات الحنونيات.

إلى الأصدقاء " بوزغران الطاهر, بن علة رابح, حنجر حذيفة" على وقوفهم
معي ومساعدتهم لي, دون أن أنسى "بكوش عبد الرحمان" و "بوزغران حمزة".
شكر خاص إلى الأستاذ الغالي "سليمان تيش تيش" الذي لم يبخل عليّ بإرشاداته
وتوجيهاته على كل استفسار مني.

إلى كل من قدّم لي يد المساعدة من قريب او من بعيد لإنجاز هذا العمل.

إلى كل من يحبنا ونحبه في الله.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي.

قائمة الأشكال:

- الشكل 01: يوضح وظائف الرقابة. 11.....
- الشكل 02: يوضح خطوات الرقابة. 14.....
- الشكل 03: يوضح مستويات معايير الأداء. 15.....
- الشكل 04: خطوات إدخال التغيير إلى المنظمات: 24.....
- الشكل رقم 05: يوضح أنواع التغيير التنظيمي. 27.....
- الشكل (06): يوضح أهم العوامل الدافعة للتغيير التنظيمي. 31.....
- الشكل 07: يوضح مجالات التغيير التنظيمي. 35.....

48	جدول يوضح النماذج الإدارية لدى الشركات الأمريكية واليابانية.....
72	جدول يوضح متغير الجنس:.....
73	جدول يوضح متغير السن:.....
74	جدول يوضح متغير المستوى التعليمي للعمال:.....
74	جدول يوضح متغير الحالة المدنية للعمال:.....
75	جدول يوضح مكان الإقامة:.....
76	جدول يوضح مكان السكن بالتحديد:.....
77	جدول يوضح متغير الأقدمية في العمل:.....
78	جدول يوضح متغير الفئات المهنية:.....
79	جدول نظرتك لمفهوم الرقابة:.....
80	جدول يوضح أهمية الرقابة.....
81	جدول يوضح أساليب الرقابة المعتمدة في مؤسستك:.....
82	جدول يوضح أشكال الرقابة في مؤسستك:.....
82	جدول يوضح رقابة دخول وخروج الموظفين للمؤسسة:.....
83	جدول يوضح المسؤول عن عملية الرقابة:.....
84	جدول يوضح وجود إحصاء للموظفين المتغيبين والمتأخرين عن العمل:.....
85	جدول يوضح تعامل المؤسسة مع الموظفين المتغيبين والمتأخرين:.....
86	جدول يوضح المواظبة على الحضور إلى العمل في الأوقات المحددة:.....
86	جدول يوضح زيادة الصرامة في تطبيق القوانين من الإتقان في العمل :.....
87	جدول يوضح الانزعاج من وجود رقابة مسلطة أثناء العمل:.....
88	جدول يوضح تلقي أوامر وتوجيهات من المسؤول المباشر:.....
89	جدول يوضح تلقي التوجيهات بشكل دائم:.....
90	جدول يوضح وضوح التوجيهات إلى التحكم في العمل:.....

- 90..... جدول يوضح وضوح التوجيهات إلى التحكم في العمل:
- 91..... جدول يوضح كيفية تلقي التوجيهات :
- 92..... جدول يوضح مدى ارتياح العامل في غياب المشرف:
- 93..... جدول يوضح نتيجة تطبيق التعليمات بصورة صحيحة:
- 94..... جدول يوضح الحرص على تطبيق توجيهات المشرف:
- 96..... جدول يوضح مدى تقبل الانتقادات الموجهة من طرف المشرف:
- 97..... جدول يوضح ردة الفعل عند غياب المدير أو الشرف:
- 98..... جدول يوضح الصعوبة في فهم المهام التي المكلف بها:
- 99..... جدول يوضح متابعة المشرف للعمل:
- 100..... جدول يوضح كيفية تقييم المشرف للأداء:
- 101..... جدول يوضح مساعدة القيام بالزيارات الفجائية للمشرف في:
- 102..... جدول يوضح وجود تحسن في الأداء:
- 103..... جدول يوضح تقييم للنظام الرقابي :
- 104..... جدول يوضح بأن تقييم المشرفين لأداء العمال له دور في رفع مستوى الأداء وزيادة القابلية للتغيير
- 105..... جدول يوضح أن استمرار العامل في الوظيفة مرهون بالمتابعة من طرف المشرفين:
- 106..... جدول يوضح الاعتقاد أن عدم تقييم المشرفين للعمال يزيد من إهمالهم:
- 107..... جدول يوضح الحرص على تطبيق الأوامر:
- 108..... جدول يوضح بأن التقييم الجيد يؤدي إلى :
- 109..... جدول يوضح العلاقة بين الرقابة المستمرة لدخول وخروج الموظفين وزيادة من درجات الإلتقان في العمل:
- 110..... جدول يوضح العلاقة بين وإيجاد الصعوبة في فهم المهام التي كلفك بها رئيسك في العمل
- 112..... جدول يوضح متابعة المشرف للعمل ودوره في زيادة القابلية للتغيير:

شكر

إهداء

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

ملخص الدراسة

مقدمة أ

الفصل الأول: الإطار النظري والتصوري للدراسة:

أولاً: أسباب اختيار الموضوع: 4

ثانياً: أهمية الدراسة: 4

ثالثاً: أهداف الدراسة: 5

رابعاً: الإشكالية: 6

خامساً: فرضيات الدراسة: 7

سادساً: الجهاز المفاهيمي: 7

الرقابة التنظيمية: 7

مفهوم الرقابة التنظيمية: 7

أساسيات الرقابة: 9

وظائف الرقابة: 10

أساليب الرقابة: 11

أنواع الرقابة: 13

خطوات العملية الرقابية: 14

خصائص الرقابة: 17

أهمية الرقابة: 18

أهداف الرقابة: 18

أدوات الرقابة: 18

عناصر الرقابة: 19

معوقات نجاح النظم الرقابية: 19

التغيير التنظيمي: 20

مفهوم التغيير التنظيمي: 20

أهمية التغيير التنظيمي: 21

خصائص التغيير التنظيمي: 23

خطوات التغيير التنظيمي: 24

25	أنواع التغيير التنظيمي:.....
29	معوقات التغيير التنظيمي:.....
30	العوامل المسببة في التغيير داخل المنظمات:.....
32	أبعاد التغيير التنظيمي:.....
33	مقاومة التغيير التنظيمي:.....
36	استراتيجيات التغيير:.....

الفصل الثاني: الأبعاد النظرية للدراسة:

41	أولاً: المداخل النظرية:.....
41	المدرسة الكلاسيكية:.....
44	المدرسة النيوكلاسيكية:.....
47	المدارس الحديثة:.....
51	ثانياً: الدراسات السابقة:.....
51	الدراسات المتعلقة بالرقابة التنظيمية:.....
51	الدراسات المحلية:.....
54	الدراسات العربية:.....
56	الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي:.....
56	الدراسات المحلية:.....
59	الدراسات العربية:.....
62	التعليق على الدراسات وبيان أوجه الاستفادة منها:.....
63	مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:.....

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة:

65	أولاً: مجالات الدراسة:.....
65	المجال المكاني:.....
66	المجال البشري:.....
66	المجال الزمني:.....
67	ثانياً: منهج الدراسة:.....
67	ثالثاً: أدوات جمع المعطيات:.....
68	رابعاً: الأساليب الإحصائية:.....
68	خامساً: عينة الدراسة ومواصفاتها:.....

الفصل الرابع: عرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة:

72	أولاً: عرض وتفسير البيانات
113	ثانياً: تحليل نتائج الدراسة
117	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

مقدمة:

تتسم منظمات اليوم بكثرتها وتنوعها, ففي الوقت الراهن يلاحظ وجود أعداد كبيرة من المنظمات التي تقوم بتقديم كافة الخدمات للجمهور بالإشراف على تنظيم العديد من جوانب الحياة, حيث أن فكرة إنشاء أي تنظيم في إخراجها إلى حيز الوجود عن طريق تحديد الأهداف ورسم السياسات العامة وإقرار التنظيم النهائي له, وأن دور المدير بالدرجة الأولى والمشرفين بالدرجة الثانية يتمثل في ترجمة الأهداف إلى واقع ملموس, فبيئة الأعمال المعاصرة أشبه ما توصف به البيئة المضطربة, نظرا لما تواجهه من تحديات كبيرة تتجلى في تعقد واضطراب في إمكانية الاستمرار والمواصلّة وسط متغيرات بيئية تمتاز بالديناميكية والحيوية, أهم ما نتج عنها اشتداد في حدة المنافسة ليس فقط على المستوى المحلي, بل حتى على المستوى الدولي, لذا كان من الواجب الاعتماد على الأفراد الذين يتمتعون بدرجة من الثقافة والمهارة للنهوض بمهام المنظمة التي تسعى إلى تأمين رفاهية موظفيها وحرصها على تقديم خدمة ذو جودة عالية.

وعليه فلا بد أن يكون اهتمام الإدارة منصبا بدرجة كبيرة وأساسية على تطوير العمل وتوسيعه وتحسينه, ويتوقف نجاحها أو فشلها على مدى قدرتها على تحقيق أهدافها, ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الاعتماد على العملية الرقابية, فهي الوظيفة المهمة التي تجنب العمال من الوقوع في الأخطاء والانحرافات, وباعتبارها ركنا أساسيا من أركان الإدارة الحديثة وأحد الأوجه الفعالة فيها للمحافظة على استمرارية المؤسسة ونجاحها, فهي تنطوي على قياس نتائج أعمال المرؤوسين وتصحيح أخطائهم بغرض التأكد من أن الخطة المرسومة نفذت بطريقة صحيحة, وأن الأهداف الموضوعّة قد حققت على أكمل وجه.

انطلاقا من النقطة, لا ينبغي اعتبار الرقابة هدفا بحد ذاته, بل هي أيضا وسيلة لضمان تطبيق خطط المؤسسة للحصول على أفضل النتائج من خلال الاهتمام بمتابعة أداء العمال والسعي إلى تطويره, وهذا لا يكون إلا في ظل الرقابة التي تمكن المشرف من اكتشاف نقاط القوة والضعف وتصحيحها.

ومن ناحية أخرى فإن موضوع التغيير التنظيمي يعتبر أيضا من المواضيع التي مازالت بحاجة إلى المزيد من الدراسات لبورة نظرية علمية متكاملة خاصة به, كما أن ظاهرة التغيير المتسارع بصفة فعالة لازالت بحاجة إلى المزيد من الجهد البحثي حتى يمكن فهمها بشكل كامل خاصة من جانب ممارستها من قبل القائمين على عملية التغيير في المؤسسات فإن هناك حاجة واضحة إلى الدراسات الميدانية في موضوع التغيير وتحدياته بصفة خاصة في المؤسسات الجزائرية, التي أصبحت بأشد الحاجة إلى إدارة فاعلة تكون قادرة على التعامل واستيعاب المتغيرات السريعة والمتنوعة التي يعيشها العصر الحالي.

ونظرا لأهمية موضوع الرقابة التنظيمية والتغيير التنظيمي تحاول الدراسة الراهنة تشخيص الواقع الفعلي لهذه العلاقة من خلال ربط ما هو نظري بما هو إمبريقي, حيث أجريت هذه الدراسة بالإقامة الجامعية بخليفة الجيلالي الخاصة بالذكور - تيارت - وقد تضمن هذا البحث إلى أربع فصول وهي كالآتي:

- **الفصل الأول:** الإطار النظري والتصوري للدراسة: يتم فيه عرض أسباب اختيار الموضوع, أهمية الدراسة, الإشكالية وعرض نماذج الفرضيات, التراث النظري لمتغيرات الدراسة, وربطه بما تم جمعه من ميدان الدراسة في المرحلة الاستطلاعية.
- **الفصل الثاني:** الأبعاد النظرية للدراسة: تم فيه عرض أهم النظريات والدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة.
- **الفصل الثالث:** الإجراءات المنهجية للدراسة: تم فيه عرض مجالات الدراسة, والمنهج المستخدم, أدوات جمع البيانات بالإضافة إلى عينة البحث.
- **الفصل الرابع:** عرض وتحليل نتائج الدراسة: تم فيه عرض وتحليل البيانات الميدانية, مناقشة وتحليل نتائج الدراسة في ضوء فروضها وفي ضوء الدراسات السابقة, النتيجة العامة. بالإضافة إلى القضايا التي تثير الدراسة, وصعوبات إنجاز الدراسة.

الفصل الأول:

تقديم الدراسة

تمهيد:

يعتبر الفصل التمهيدي مفتاحاً لا غنى عنه للدخول إلى كنف الدراسة، فهو عنوان تبريرها ومصدر تحديد أبعادها وتساؤلاتها، ونحن استناداً لهذه الأهمية وفي هذا الفصل سنحاول عرض مجموعة من العناصر المنهجية الضرورية حيث سننطلق من تحديد إشكالية هذه الدراسة وتساؤلاتها ثم فرضياتها، ومن ثم عرض أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذه الدراسة، إلا أنه سيتم تحيد المفاهيم الضرورية فيها اصطلاحياً ثم إجرائياً وبعدها سنتطرق إلى أهم الدراسات التي سبق تناولها لمثل هذه الدراسة وأهم المداخل النظرية.

أولاً: أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيار موضوع الرقابة التنظيمية والتغيير التنظيمي لعدة أسباب:

1- أسباب ذاتية:

- التعرف على الآليات والأساليب التي تعتمدها المؤسسة في عملية الرقابة.
- توظيف المعارف النظرية والمنهجية التي تم الحصول عليها طيلة فترة التكوين في الجامعة.

- الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص.

- محاولة إفادة المؤسسة الجزائرية بدراسة واقعية.

2- أسباب موضوعية:

- تعقد المؤسسات وتداخل عوامل التغيير في بيئتها الداخلية والخارجية.

- زيادة حدة المنافسة ومحاولة إعطاء أهمية بالغة للرقابة التنظيمية.

- كون الموضوع يندرج ضمن متطلبات إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر.

- زيادة الحاجة إلى الرقابة وكيفية التسيير في المؤسسات وتحسين الأداء.

- إظهار مكانة التغيير التنظيمي من خلال إبراز دورها وهيكلها التنظيمي بالإضافة

إلى الوظائف العديدة الأخرى التي تمارسها، والحاجة الماسة للمؤسسة لهذه الوظائف التي تعد حيوية لبقائها ونموها وتطورها.

ثانياً: أهمية الدراسة:**1- الأهمية النظرية:**

- توضيح طبيعة الرقابة التنظيمية المعمول بها في المؤسسة وأثر ذلك على أداء العاملين.

- تستمد الدراسة أهميتها النظرية من كونها تتعلق بموضوع الرقابة التنظيمية والتغيير التنظيمي الذي ينظر إليه الآن على أنه مفتاح أساسي لنجاح المنظمة وتميزها مما يجعل

التنظيم أكثر فعالية وكفاءة في تحقيق أهدافه وزيادة قدرته على حل المشكلات الحالية، والتنبؤ بالمشكلات المحتمل وقوعها.

2- الأهمية العلمية:

- تمثل هذه الدراسة تطبيقاً مباشراً لجزء من مهام العاملين في المؤسسة.
- من الأهمية أيضاً أن يتعرف المسؤولون في المؤسسة على ما مدى تقبل العاملين للتغيير في مجال عملهم.
- قد تساعد هذه الدراسة في بيان وجود أو عدم وجود التأثير المعنوي للمتغيرات الشخصية والتنظيمية على ولاء العمال بالمؤسسة.
- تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية الرقابة التنظيمية في حياة المنظمة على اختلافها وأثرها الواضح على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها.
- إن هذه الدراسة تعتبر أداة للمنظمة من حيث اقتراح أفكاراً جيدة قد تفيد التطوير الإداري بها، وتطوير العنصر البشري من حيث استحداث استراتيجيات جديدة.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الراهنة إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

1- أهداف نظرية:

- محاولة التعرف على التحديات التي تعيق عملية الرقابة التنظيمية والتغيير التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة.
- محاولة الاستفادة من الدراسات السابقة ذات الصلة بكل من الرقابة والتغيير التنظيميين.
- إبراز مسؤولية الموارد البشرية في الرقابة التي تساعد على التغيير التنظيمي داخل المؤسسة.

2- أهداف تطبيقية:

- الكشف عن الظاهرة المدروسة ميدانياً، أي معرفة العلاقة الموجودة بين الرقابة التنظيمية والتغيير التنظيمي داخل المؤسسة.
- محاولة معرفة مدى تقبل العاملين داخل المؤسسة للرقابة.

رابعاً: الإشكالية:

في بداية القرن الحادي والعشرين شهد واقع التنظيمات تغيرات وتطورات هائلة في مختلف المجالات الإنتاجية، الخدماتية، التسويقية، التمويلية... جاءت لمواجهة تحديات العصر وأفضت إلى تحديد مكانة ومستوى وقيمة هذه التنظيمات في المجتمع على

الصعيدين الداخلي والخارجي على اعتبار أن المجتمع يستمد قوتها منها، فالتنظيمات الناجحة هي التي تعتمد على الإدارة الفعالة، ومن خلال حسن استثمار الموارد المتاحة من عمال وأموال ومعارف وتكنولوجيا ومعلومات تستطيع تحقيق نتائج وإنجازات ملموسة الأثر، تعكس في الحقيقة النجاح الفعلي لمجموعة من الوظائف الإدارية، تلك التي تتجلى في التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة.

تعد الرقابة إحدى أهم العمليات التي تتضمن القرارات الفعالة الواجبة لتوجيه وتصحيح الأخطاء، ولتضمن تماشي الخطط والسياسات التي تعتمدها المؤسسة مع سير أعمالها، فهي وظيفة تساعد أصحاب القرار على التحقق من أن ما يحدث ميدانيا يطابق الخطط الموضوعة نظريا والتأكد من أن التنفيذ يسر في اتجاه الأهداف المرسومة والمخطط لها، من خلال أساليب حديثة كالمراجعة الإدارية وهي عبارة عن قوائم تغطي كافة الممارسات المثالية التي ترغب الإدارة العليا في وجودها في المنظمة، وهي تقوم بقياس الوضع الراهن والفعلي لتلك الأنظمة، الممارسات، النتائج والإنجازات. ولكن تنفيذ المهام والأعمال قد لا يتم بشكل متقن لأن تطبيق الخطط يكون في العادة بواسطة الموظفين ومن المعروف أنهم متفاوتون في مدى استيعابهم للقرارات وفي مستويات استعدادهم ودافعيتهم وأدائهم، الأمر الذي يفرض وجود رقابة مستمرة تعمل على تقييم الأداء وحسن الاستغلال والاستثمار في الموارد المتاحة.

وحتى تستطيع المؤسسة التكيف مع التغيرات المفاجئة في البيئة الداخلية والخارجية فهي مطالبة بإحداث تغيير تنظيمي يسمح لها بالمنافسة ويفرض نفسها باعتبارها الحل الأمثل الذي يحقق التطور الاقتصادي والاجتماعي، لذلك يعتبر التغيير التنظيمي من أهم الأنشطة في المنظمات لكونه عملية ضرورية لضمان بقائها في محيط من أهم مميزاته المنافسة والتطوير والتحديث، فالتغيير التنظيمي يعتبر مسألة محورية في أغلب الأبحاث والدراسات التي تركزت على ردود أفعال الموظفين في مواقفهم اتجاه التغيير مما يتيح للمنظمات فرصة للتخطيط بشكل سليم وتهيئة الظروف الملائمة لكسب تعاونهم، وبالتالي توجيه التغيير في المسار الإيجابي لأن العنصر البشري – في نهاية المطاف – هو الذي يفرض نفسه للشئ الذي يتطلب فهم عميق لسلوكه التنظيمي، وهو ما تهدف إليه المؤسسات من خلال تنفيذها لعدة نشاطات وإصلاحات إدارية تتناسب مع أهداف وتطلعات موظفيها لغرس القيم الإيجابية المرتبطة بالعمل مثل الدافعية والالتزام... وتحويلها إلى إنجازات ملموسة على أرض الواقع من خلال الأداء المميز بمنهجية جديدة للتغيير التنظيمي وهذا ما نلمسه لدى مؤسسات الدول المتطورة.

من خلال ما سبق يتبين لنا أن للرقابة التنظيمية دورا هاما في توجيه عوامل الإنتاج والتنسيق فيما بينها وفي إحداث التغيير وتطوير النظم، حتى تتوقف كفاءة الرقابة على إحداث التنمية وقدرتها على مسايرة التغيير، والإعداد له وإحداث التفاعل المطلوب والتنسيق الملائم بطريقة تحقق أداء جيد.

ومن هذا المنطلق سنحاول في هذا البحث معرفة العلاقة الموجودة بين الرقابة التنظيمية والتغيير التنظيمي، وضمن هذا الإطار تدرج إشكالية بحثنا التي من الضروري أن نقف بإمعان أمام التساؤل التالي:

ما طبيعة العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتغيير التنظيمي؟

وستحاول الدراسة الراهنة الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يساهم الأسلوب الرقابي المرن في التكيف مع الظروف الطارئة؟
- إلى أي مدى يساهم توجيه العمال في تطوير قدراتهم وتحسين أدائهم؟
- كيف يساهم تقييم العمال ومتابعتهم في زيادة القابلية للتغيير؟

خامسا: فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

توجد علاقة بين الرقابة التنظيمية والتغيير التنظيمي.

الفرضيات الجزئية:

- يساهم الأسلوب الرقابي المرن في التكيف مع الظروف الطارئة.
- يساهم توجيه العمال في تطوير قدراتهم وتحسين أدائهم.
- يساهم تقييم العمال ومتابعتهم في زيادة القابلية للتغيير.

سادسا: الجهاز المفاهيمي:

يستوجب للباحث السوسيولوجي أن يحدد مفاهيم الظاهرة المدروسة وتوضيح المقصود منها، وهو عمل جوهري وأساسي في أي بحث علمي وسنحاول معرفة التعاريف التي قدمها علماء الاجتماع والمنظرين للرقابة والتغيير التنظيميين.

1. الرقابة التنظيمية:

1- مفهوم الرقابة التنظيمية:

لغة: كما ورد في معجم مختار الصحاح أن الرقيب: " هو الحافظ، وراقب بمعنى خاف ومن ذلك الله تعالى أي خافه"¹

اصطلاحا: الرقابة عبارة عن قياس وتصحيح أداء المرؤوسين للتأكد من أهداف المنظمة والخطط الموضوعة لبلوغ هذه الأهداف قد تم تنفيذها بشكل مرض.²

- وتعرف الرقابة عند "تشير مرهون" بأنها عملية قياس الأداء واتخاذ الإجراءات الضرورية لضمان الوصول إلى النتائج المرغوبة، فالهدف النهائي من الرقابة التأكد من أن

¹ ابن منظور الإفريقي: لسان العرب، ب ط، ب د، المملكة العربية السعودية، ب س، ص 1699.

² جمال الدين العويسات: مبادئ الإدارة، ب ط، دار هومه، الجزائر، 2003، ص 143.

الخطط قد تم تنفيذها حسب ما هو مطلوب، وكذلك التأكد من أن الأداء الفعلي يحقق الأهداف.¹

- أما جورج تيري فعرفها بأنها: "قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة".²

- وتعرف أيضا على أنها: وظيفة إدارية وهي عملية مستمرة ومتجددة يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير بفرض التقويم والتصحيح.³

- عرفها هنري فايول على أنها: "تنطوي الرقابة على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعية، والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء التي يقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تطبق على كل شيء، الناس والأفعال"

- تعريف كورتس: "هي نوع من الوظائف الإدارية التي تهدف إلى جعل العمليات وأحداث العمل في المؤسسة مطابقا للخطة الموسومة"

- تعريف بشيل: "الرقابة هي العملية الإدارية التي تهدف إلى التأكد من أن الخطط الموضوعية، قد نفذت في ضوء المعايير التي وضعتها الإدارة مسبقا"⁴

الرقابة هي مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر، فإذا كان المخطط في إحدى الورش هو إنتاج مائة آلة خلال الشهر الواحد، وبنهاية هذا الشهر تبين أنه ما أنتج بالفعل هو 80 آلة، يتبين لنا أن هناك فارقا مقداره 20 حالة، وقد يحتاج الأمر إلى اتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية في الشهر التالي مثل زيادة عدد العمال أو غيرها من الإجراءات.⁵

لقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المفهوم لا يمكن حصرها في هذا العدد القليل من التعريفات التي ذكرناها سابقا بسبب اختلاف وجهات النظر حول تعريفها، كذلك أن مفهوم الرقابة التنظيمية متداخل مع بعض المفاهيم الأخرى، كالرقابة البيروقراطية، الضبط البيروقراطي، الإشراف... وقصد تسليط الضوء أكثر قمنا باستنتاج بعض النقاط الشاملة حول الرقابة التنظيمية من خلال التعريفات السابقة أهمها:

¹ عبد البارئ درة، محفظ جودة: الأساسيات في الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 2011، ص 264.

² علي عباس: أساسيات علم الإدارة، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007، ص 180.

³ فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 119.

⁴ محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر، عمان، 1999، ص 173.

⁵ أحمد ماهر: مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2012، ص 336.

- تركز التعريفات على ثلاث خطوات للرقابة وهي: تحديد الهدف، قياس الأداء، اتخاذ الإجراء التصحيحي.
- المتابعة المستمرة للأنشطة ومقارنتها بالخطط الموضوعية.
- تحاول الرقابة تجنب المعوقات التي تحول دون الوصول إلى الأهداف المبتغاة.
- وظيفة الرقابة التأكد من أن يتم وفقا لما هو مخطط له.
- لا تتم الرقابة إلا عن طريق المسؤول المباشر.
- أحد العمليات التي تقوم بها الإدارة.
- تسهل عملية الضبط والتعديل.
- الرقابة وظيفة ذات أهمية كبيرة داخل المؤسسة.

التعريف الإجرائي:

الرقابة هي عملية قياس ومتابعة الأداء والوقوف على عملية سير الخطط الموضوعية، بغية تنفيذها كما هو مطلوب لضمان الوصول إلى النتائج المرغوبة وتصحيح الأخطاء إن وجدت.

2- أساسيات الرقابة:

لكي تتم الرقابة على أساس سليم، ولكي يتم الأداء والإنجاز على النحو الذي تحدده الأهداف والمعايير الموضوعية، ولأجل أن تكون الرقابة أكثر فاعلية فلا بد من الاسترشاد ببعض المبادئ وهي:¹

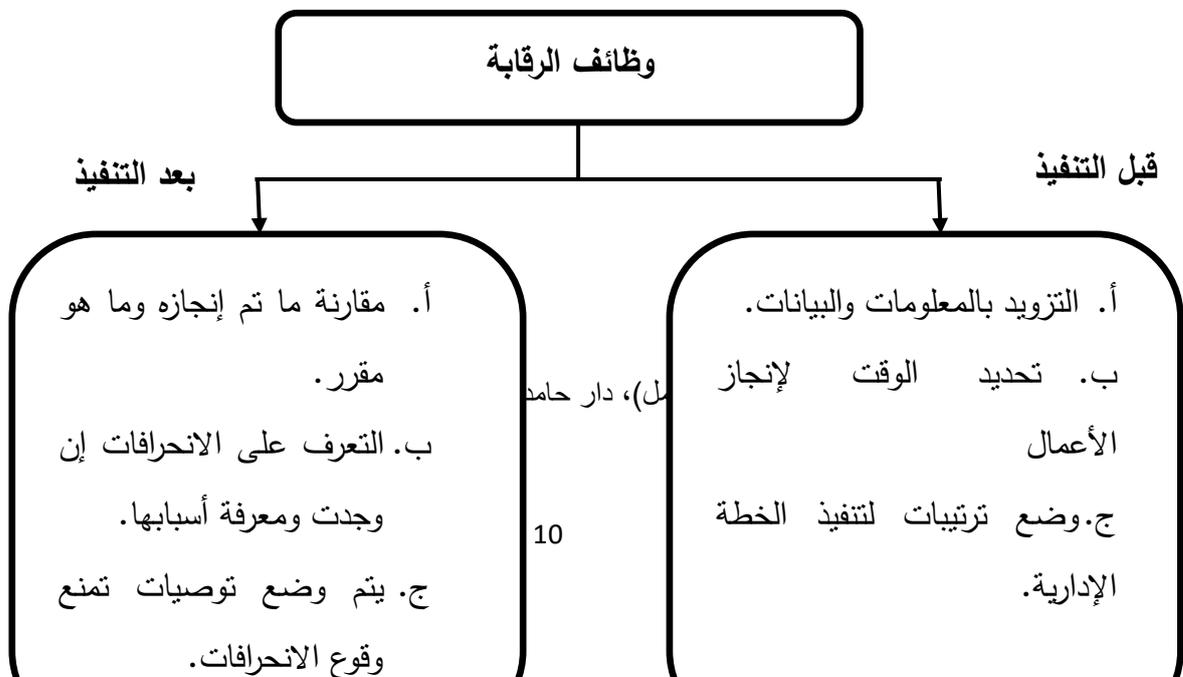
- اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه.
- تحقيق الأهداف على مستوى عال من الفعالية والكفاءة والعلاقات الإنسانية السليمة.
- الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية.
- الوضوح وسهولة الفهم.
- إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات.
- توافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية للقائمين على أجهزة الرقابة.
- وضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات.
- الاقتصاد والمرونة.
- استمرارية الرقابة.
- دقة النتائج ووضوحها.

¹ فيصل حسونة: مرجع سابق، ص 120

3- وظائف الرقابة:

هناك عدد من الوظائف الرقابية التي قد تمارس في جميع المؤسسات والمنظمات الإدارية، مثل البدء بعملية التنفيذ، ويتم ذلك بعد وضع الخطة ومن ثم تنفيذها، حيث تكون مهمة الأجهزة الرقابية تقديم معلومات وبيانات تتعلق بالخطة تبين فيها طبيعة الأهداف ونوعها، وكذلك يتم تحديد الوقت اللازم لإنجاز هذه الأهداف ووضع الترتيبات التي تساعد على إنجازها، حيث يتم توضيح معدل الكميات وحجم النشاط ونوع القوى البشرية ومواصفاتها لكل تخصص مطلوب.

أما الرقابة البعدية والتي تقوم بها بعد إنجاز الخطة، حيث يتم قياس الأداء من خلال التعرف على الانحرافات إذا وجدت، ومعرفة أسبابها ومحاولة علاجها من خلال تقديم اقتراحات تعالج الخطأ وتمنع وقوعه مرة أخرى.¹

الشكل 01: يوضح وظائف الرقابة.²

4- أساليب الرقابة:

تتمثل أساليب الرقابة في الأدوات والطرق والوسائل الفنية التي يمكن استخدامها للقيام بالوظيفة الرقابية.

نذكر على سبيل المثال الميزانيات التقديرية والقوائم المالية، نقاط التعادل، وتوضيح نوعية أساليب الرقابة، من الممكن تقسيم هذه الأساليب إلى مجموعتين هما:

- الميزانيات التقديرية.

- الأساليب التقليدية.

أ. **الميزانيات التقديرية كأداة للرقابة:** تعتبر الميزانيات التقديرية من الأدوات التي تستخدم على نطاق واسع لغرض الوسائل الإدارية، وتعني الميزانية التقديرية تكوين الخطط الخاصة بفترة زمنية مقبلة مع التعبير بالأرقام.

وهي عبارة عن قوائم للنتائج المتوقعة معبرا عنها بقيم مالية (ميزانيات ونفقات) أو معبرا عنها بكميات مثل الميزانيات التقديرية للعمل المباشر أو المواد أو الوحدات المباعة أو المنتجة.

1- **أنواع الميزانيات التقديرية:** يوجد أنواع مختلفة للميزانيات التقديرية بما يتناسب مع أنواع الخطط، وأنواع النشاطات للمنظمة، ويمكن تصنيف الميزانيات التقديرية إلى خمسة أنواع هي:

- الميزانيات التقديرية للإيرادات والمصروفات.

- الميزانيات التقديرية للزمن والحيز والمواد والمنتجات.

- الميزانيات التقديرية الرأسمالية.

- الميزانيات التقديرية النقدية.

- الميزانيات التقديرية العمومية التقديرية.

2- شروط نجاح نظام الرقابة بواسطة الميزانيات التقديرية:

- أن يكون هذا النظام مصمما فقط للرقابة وليس كبديل للإدارة، يحل محلها.
- أن يحصل هذا النظام على دعم الإدارة العليا ومساندتها.
- أن يشترك جميع المديرين بإعداد الميزانيات التقديرية.
- عدم المغالاة في الميزانيات التقديرية للحد الذي يلغي دور سلطة المديرين.
- أن يتوفر للمدير بيانات حاضرة عن الأداء الفعال والأداء المقدر طبقا للميزانيات الإدارية.

ب. الأساليب التقليدية: من أهم الوسائل والأدوات المستخدمة في هذه الأساليب الرقابية التقليدية ما يلي:

- 1- البيانات الإحصائية.
- 2- التقارير والتحليل الخاصة.¹

5- أنواع الرقابة:

أ. الرقابة حسب المعايير: وتتضمن رقابة على أساس الإجراءات، ورقابة على أساس النتائج.

1- رقابة على أساس الإجراءات: تقوم على أساس القواعد والإجراءات بقياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامة، ومطابقتها بمجموعة من القوانين والقواعد والضوابط والطرق والإجراءات، ويركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة العامة ومن العاملين فيها وليس على ما تحققه هذه التصرفات من النتائج النهائية.

2- رقابة على أساس النتائج: تقوم على أساس قياس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة وفق معايير يمكن قياسها موضوعيا، فهذا النوع من الرقابة لا يتابع ويقوم التصرفات والنشاطات التي تقوم بها المنظمات العامة وإنما يركز فقط على النتائج التي تحققها هذه المنظمات.

ب. الرقابة حسب موقعها من الأداء :

¹ محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص ص 181، 182، 183.

1- **الرقابة السابقة:** وتسمى بالرقابة المانعة أو الوقائية، وتهدف إلى ضمان حسم الأداء أو التأكد من الالتزام بنصوص القوانين والتعليمات في إصدار القرارات أو تنفيذ الإجراءات، كما تهدف إلى ترشيد القرارات وتنفيذها بصورة سليمة وفعالة.

2- **الرقابة اللاحقة:** تسمى بالرقابة البعدية، أو الرقابة المستندية، وفي هذا النوع من الرقابة لا يتم تقويم تصرفات وقرارات وإجراءات وحدات الإدارة العامة إلا بعد حدوث التصرفات فعلاً. إن تقويم الأداء بعد أن يكون قد وقع بالفعل يجعل الرقابة اللاحقة ذات طابع تقويمي أو تصحيحي.¹

ج. الرقابة وفقاً لمصادرها:

1- **الرقابة الداخلية:** يقصد بها أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه النشاطات والعمليات التي تؤديها، والتي تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة.

2- **الرقابة الخارجية:** تعتبر عملاً متمماً للرقابة الداخلية، ذلك لأنها إذا كانت على درجة عالية من الإتيان بما يكفل حسن الأداء، فإنه ليس ثمة داع عندئذ إلى رقابة أخرى خارجية، لذلك عادة ما تكون شاملة أي غير تفصيلية، كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة ما يكفل الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري للمنظمة أو المنشأة لا يخالف القواعد والإجراءات.

وعادة ما يتبع أجهزة الرقابة والإدارة العليا وهذا يعطيها مكانة مرموقة وقوة دفع عالية واستقلالاً يمكنها من حرية العمل وبعدها عن تدخل الأجهزة التنفيذية في أعمالها أو محاولة التأثير في اتجاهاتها.²

6- خطوات العملية الرقابية:

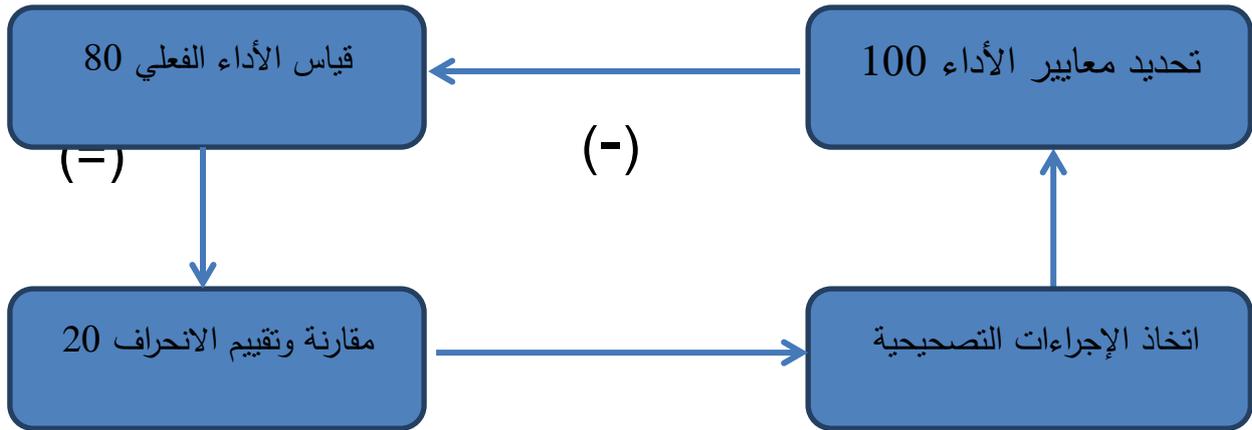
تمر العملية الرقابية بأربع خطوات أساسية³ :

- تحديد معايير الأداء.
- قياس الأداء الفعلي.
- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري وتحديد الفرق.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر: أساسيات الإدارة، المبادئ والتطبيقات الحديثة، عالم المكتبة الحديث للنشر، عمان، ط 2، 2009، ص 193.

² فيصل حسونة، المرجع السابق، ص 120.

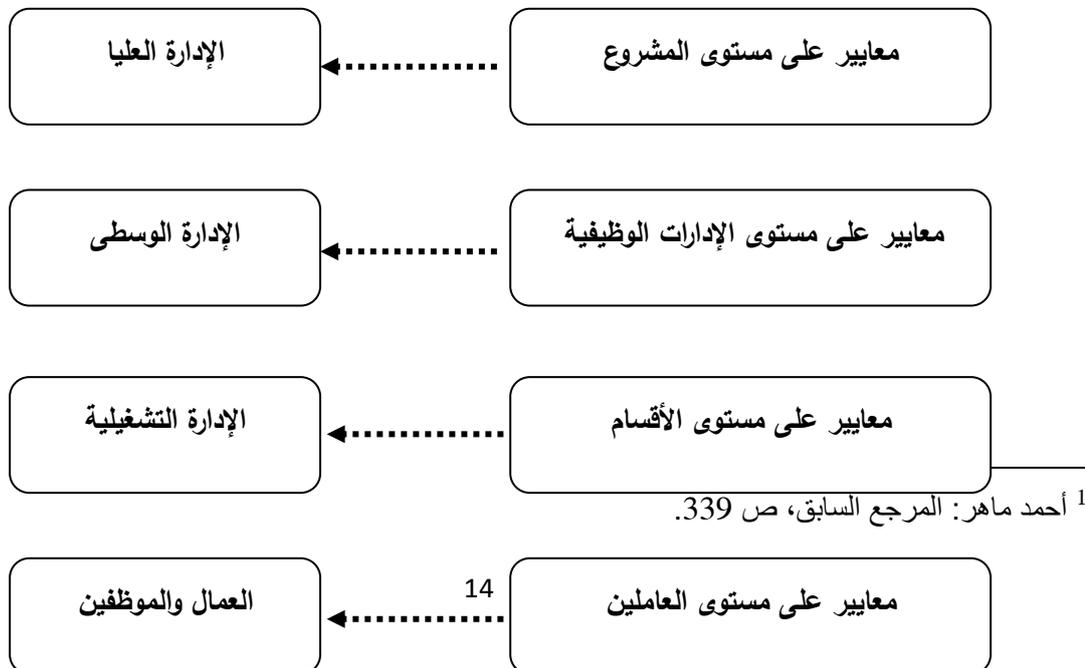
³ أحمد ماهر: مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2012، ص 338.



الشكل 02: يوضح خطوات الرقابة.

1- **تحديد معايير الأداء:** يقصد بمعايير الأداء تلك المعدلات أو الأهداف المطلوب تحقيقها، وبالرجوع إلى فصل التخطيط، ويمكن للقارئ أن يتذكر أن هناك أهدافا وخططا باختلاف المستويات التنظيمية، وبالمنطق نفسه يمكن أن نقول أن هناك معايير للأداء بخدمة العملية الرقابية باختلاف المستويات التنظيمية، فهناك معايير أداء على مستوى المشروع وتكون أساسا للتقييم والرقابة على أداء الإدارة العليا، ما يلي ذلك مجموعة من معايير الأداء الوظيفية (في وظائف الإنتاج، والتمويل، والتسويق والأفراد)، وهي تصلح للرقابة على أداء الإدارات الوظيفية الرئيسية والتي يضطلع بها المدير والإدارة الوسطى، ثم يلي ذلك مجموعة من معايير الأداء على مستوى الأقسام، وتصلح للتقييم والرقابة على أداء الإدارة التشغيلية والتي يضطلع بها المدير والأقسام التشغيلية، مثل المشرفين ورؤساء الأقسام.

وأخيرا هناك مجموعة من معايير أداء الأفراد، ويوضح الشكل (03) هذه الأنواع الأربعة من معايير الأداء، وكيف أنها مرتبطة بعضها ببعض، وعلاقتها بالمستويات التنظيمية المختلفة¹.



¹ أحمد ماهر: المرجع السابق، ص 339.

الشكل 03: يوضح مستويات معايير الأداء.

2- قياس الأداء الفعلي: يلي تحديد معايير الأداء القيام بقياس الأداء الفعلي، وبالمنطق السابق يمكن أن نجد أربعة مستويات للقياس، إلا أننا نبدأها من أسفل إلى الأعلى، حيث أن قياس أداء الأفراد هو الذي يحدد قياس الأداء على مستوى الأقسام، والذي يحدد بالتبعية الأداء على مستوى الإدارات ثم الأداء على مستوى المشروع كله، ومن أشهر مقاييس الأداء على مستوى الأفراد هو ما يطلق عليه قياس فاعلية أداء العاملين عن طريق تقارير الكفاءة، وهي تقارير يقوم بإعدادها المشرفون على مرؤوسيههم بصفة دورية (سنويا في الغالب) وتتضمن تقييم كفاءة هؤلاء المرؤوسين.¹

3- مقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء: يقوم المديرون عبر المستويات التنظيمية المختلفة بمقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء وتحديد الفروق أو الانحرافات، وقد تبدو أن عملية المقارنة سهلة، أي أن ما يزيد صعوبة هو تقييم نتيجة المقارنة أو تقييم الانحرافات، ويمكن في هذا الصدد التفريق بين نوعين من الانحرافات: انحرافات طبيعية وانحرافات غير طبيعية.²

4- الإجراءات التصحيحية: تظهر المقارنة بين الأداء الفعلي ومعايير الأداء تفاوتاً وانحرافاً في الأداء، الأمر الذي قد يحتاج إلى اتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية بواسطة المديرين ويمكن التفريق هنا بين نوعين من الإجراءات التصحيحية: إجراءات عاجلة وإجراءات أساسية.

- إجراءات عاجلة: تعتبر بمثابة النوع المتعارف عليه والأكثر شيوعاً، فعند تبين وجود انحراف معين يود المدير اتخاذ إجراء في الحال لتصحيح الأمر وإرجاعه إلى المسار الصحيح، فإذا تبين مثلاً أن إنتاج القسم المتأخر بأسبوع الخلف فإن المدير يهتم حالياً بإرجاع معدل الإنتاج إلى حالته الطبيعية وتعويض التأخير، وبالتالي قد يأمر المدير بواحدة من الإجراءات التصحيحية العاجلة الآتية:

¹ طارق المجذوب: الإدارة العامة، العملية الإدارية الوظيفية العامة والإصلاح الإداري، منشورات الحقوقية، بيروت، لبنان، 2005، ص 665.

² أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 338.

- تشغيل العمل وقتاً إضافياً (أو فرتايم) لارتفاع بمعدل الإنتاج.
- تشغيل عمال إضافيين، في الغالب لبعض الوقت (بار تايم).
- تشغيل الآلات وقتاً إضافياً أو تشغيل آلات إضافية.
- حث العمال على مزيد من العمل خلال إشراكهم في حل المشكلة الطارئة.
- تعيين مشرف أو مراقب طول الوقت ليدفع العمل والعمال لمزيد من الإنتاجية، أي مزيد من الرقابة.
- تعديل معدلات تشغيل الآلات أو معدلات التحميل عليها.
- **الإجراءات الأساسية:** هي اللازمة للسيطرة على الموقف مستقبلاً، فقد يكون من أسباب تدهور إنتاجية أحد الأقسام هو سلوك أحد الأقسام الأخرى المتسم بأنه يعطل القسم المعني بالأمر في عدم وفاء الموردين بالتزاماتهم بالتوريد في المواعيد الأساسية، أو التدهور في النواحي الفنية للآلات، أو تدهور في الخدمات المعاونة كالقوى المحركة أو الصيانة... ولهذا يتحدد نوع الإجراءات التصحيحية الأساسي وفقاً لنوع المشكلة ويمكن على العموم تبين الأنواع التالية من الإجراءات التصحيحية الأساسية:
 - شراء آلات جديدة أو تعديل نوع الآلات.
 - إعادة جدول خطوط وعمليات الإنتاج بين مراكز وأقسام التشكيل المختلفة.
 - توضيح العلاقات والاختصاصات بين الأقسام.
 - وضع نظام جديد للرقابة.
 - إحداث تغييرات داخلية في الأفراد والمناصب.
 - إحداث تعديلات تنظيمية في تبعية القسم تنظيمياً، أو استحداث وحدات جديدة تابعة لهذا القسم.
 - الضرب على أيدي المشاغبين والكسالى من العمل عن طريق التأديب.¹

7- خصائص الرقابة:

- توجد مجموعة من الخصائص التي يجب أن يعتمد عليها النظام الرقابي الجيد وتطبيقه في المؤسسات، ونذكرها بإيجاز فيما يلي:
- **خاصية الملائمة:** يجب ملائمة نظام الرقابة لطبيعة نوع المؤسسة وحجم نشاطها الفعلي، فالمؤسسات الصغيرة تحتاج إلى أجهزة رقابية بسيطة.

¹ أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 344.

- **خاصية الإيجابية:** يجب أن يوجد نظام الرقابة بصورة إيجابية، ويهدف لاكتشاف الأخطاء الإدارية والتنظيمية، والانحرافات المالية والأخلاقية التي تواجه المؤسسة.
- **خاصية مناسبة التكلفة الاقتصادية:** تحتاج عملية المراقبة كجزء من العملية الإدارية والتنظيمية بالمؤسسة إلى تكلفة اقتصادية وبشرية ومادية عموماً.
- **خاصية الوضوح:** يجب أن تكون الوسائل الرقابية واضحة وصريحة في تحقيق الأهداف، ومميزة لدى جميع العاملين، وذلك من أجل تحقيق أهدافها في المؤسسة.
- **خاصية المرونة:** من الضروري أن تتمتع أجهزة الوسائل الرقابية بنوع من المرونة Flexible، وأن تلائم طبيعة التغيرات والظروف التي تمر بها المؤسسة.
- **خاصية الفاعلية:** لكل عملية إدارية وظائف محددة، ومن أهم وظائف الرقابة بالمؤسسة تحقيق الفاعلية ورفع مستويات الكفاءة، والكشف عن الانحرافات والأخطاء التي توجد بالمؤسسة.¹

8- أهمية الرقابة:

الرقابة هي الوظيفة الأساسية والمهمة التي تساعد على إنجاز الأهداف وتحقيق الأداء بكفاءة وفعالية، والعمل على تصحيح الأخطاء وتفاديها، فالرقابة تعمل على إظهار الأخطاء قبل وقوعها أو عند القيام بتحقيق الهدف، مما يساعد على تصحيح الخطأ. ولقد اتسع نطاق الرقابة في المنظمات الإدارية والمؤسسات بشكل عام، حيث يشمل جميع المستويات الوظيفية، أي الرقابة على السلطة التنفيذية والأجهزة والمؤسسات والوظائف الإدارية، وكل هذا لتفادي الأخطاء والعوائق التي من الممكن أن توقف تحقيق الأهداف، فالرقابة هي عملية متكاملة مترابطة مع الوظائف.²

9- أهداف الرقابة:

- إن الهدف الأول للرقابة هو خدمة الإدارة ومساعدتها على ضمان أداءٍ يتم وفق للخطط الموضوعية، ولكن هناك عدة أهداف جانبية أخرى هي³:
- توحيد التصرفات اللازمة لتنفيذ الخطط.
- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط.

¹ عبد الله محمد عبد الرحمن: إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 2009، ص 99.

² حنفي عبد الغفار: أساسيات إدارة منظمات الأعمال: الوظائف والممارسات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 324.

³ زاهر محمد ديري: الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر، عمان، 2011، ص 16.

- تخفيض مخاطر الأخطاء عند وضع الخطط.
- تحديد مراحل تنفيذ ومتابعة التقدم.
- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.

10- أدوات الرقابة:

هناك العديد من الأدوات التي يمكن استخدامها للقيام بالوظيفة الرقابية وتكتفي بتعداد أهمها وأكثرها شيوعاً:

- الميزانيات التقديرية (الموازنات التخطيطية).
- البيانات الإحصائية.
- التقارير والتحليل الخاصة.
- تحليل نقاط الضعف.
- المراجعة الداخلية.
- الملاحظة الشخصية¹.

11- عناصر الرقابة:

- تحديد الأهداف ووضع المعايير.
 - مقارنة النتائج المحققة مع المعايير المرسومة.
 - قياس الفروق والتعرف على أسبابها.
 - تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ.
- هكذا وبمتابعة الأداء وقياس النتائج ومقارنتها مع الانجاز المخطط والتحقق من بلوغ الأهداف وصولاً إلى التنفيذ المنظم تكتمل عناصر العملية الرقابية، وتكون قد حققت الأهداف التي تسعى إليها.²

12- معوقات نجاح النظم الرقابية:

- تعاني النظم الرقابية من مقاومة العاملين لها، ويرجع ذلك إلى عوامل كثيرة منها:
- **الرقابة الزائدة:** يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة إذا زادت عنها تؤدي إلى رفضهم لها.
- **التركيز في غير محله:** تركز بعض النظم الرقابية في كثير من الأحيان على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدودة جداً مما قد يثير العاملين ضد هذه الرقابة.

¹ حسين حريم: مرجع سبق ذكره، ص 113.

² فيصل حسونة: مرجع سبق ذكره، ص 119.

- **عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات:** يشعر العاملون أحيانا بان المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات ، وفي نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللصيقة والمراجعة التفصيلية سلبيا بقبول العاملين والتجاوب مع النظم الرقابية
- **عدم التوازن بين العائد والتكاليف:** قد يكون عدم كفاية العائد أو المكافآت التي يحصل عليها العاملون من أسباب مقاومة هؤلاء للنظم الرقابية
- **عدم الحيادية:** قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين لهذه النظم.¹

II. التغيير التنظيمي:

1- مفهوم التغيير التنظيمي:

التغيير في المنظور الإداري له عدة تعاريف التي تزخر بها الأدبيات الإدارية، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أهمية التغيير التنظيمي في الحقل الإداري، ولقد تعددت واختلفت تعاريفه بين الباحثين والكتاب ومن بين هذه التعريفات:

- **لغة:** التغيير من الفعل غير، وغيره حوِّله وبدّله، كأنه جعله غير ما كان عليه، وفي التنزيل الحكيم في قوله تعالى: " إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم " ² ومعنى يغيروا ما بأنفسهم حتى يبدلوا ما أمرهم الله. ويقال تغيّرت الأشياء يعني: اختلفت، وغير الأمر: حوله.³

- اصطلاحاً:

- يقصد بالتغيير التنظيمي من وجهة نظر علماء التنظيم هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة العامة أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأمرين أساسيين.

- ويعرف على أنه: " نوع من الانسجام بين التنظيم والمحيط يرفض ملائمة التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع التغيرات والأوضاع الجديدة في المناخ المحيط

¹ فيصل حسونة: المرجع السابق، ص 122.

² الرعد: 10-11.

³ صالح بن عبد الله البلوي: اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص 20.

- بالتنظيم، أي خلق ظروف تنظيمية وأساليب إدارية ونشاطات جديدة تساعد التنظيم على تحقيق التطور على غيره من التنظيمات وبالتالي تمكنه من إنجاز أهدافه الاقتصادية"¹
- يعرفه بيكارد بأنه: " جهد مخطط يشمل منظمة بأكملها ويدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم من خلال إدخال تحسينات وتدخلات مدروسة في عملية التنظيم"²
- وعرفه عبد الباري دره بأنه " إدخال تحسين أو تطوير على منظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وتتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل"³
- عرفه علي السلمي بأنه: " التحول من وضع إلى وضع معين عما كان عليه من قبل، وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة "⁴
- يعرفه أحمد ماهر بأنه: " خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل، وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة وعلى التحويل من طرف خارجي وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية"
- كما يعرف أيضا على أنه عملية مقصودة والتي تقوم من خلالها المنظمة بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة، وذلك من أجل زيادة فعاليتها.⁵
- ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج النقاط التالية:
- التغيير التنظيمي عملية مقصودة.
- التغيير التنظيمي يسعى نحو الإصلاح.
- يسعى التغيير التنظيمي للوصول إلى وضع مستقبلي أحسن من الوضع الحالي للمنظمة.
- يسعى التغيير التنظيمي إلى الزيادة والرفع من مستوى الأداء والإنتاجية.
- يأخذ التغيير التنظيمي بعين الاعتبار الظروف الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المنظمة.

التعريف الإجرائي:

- ¹ يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ط1، مخبر التنمية والتحويلات الكبرى في المجتمع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دس، ص 35.
- ² أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الإصدار الأول، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الكويت، 2009، ص 19.
- ³ فداء محمود حامد: إدارة الجودة الشاملة، ط1، جار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 150.
- ⁴ محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، ج4، المكتب الجامعي الحديث، 2003، ص 126.
- ⁵ أحمد يوسف دودين: مرجع سبق ذكره، ص 19.

هو إدخال بعض التعديلات بطريقة علمية ومنظمة ومقصودة على السياسات الإدارية، وكل العناصر المنظمة بهدف الانتقال بها من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي أفضل وأحسن، وذلك بتضافر جهود جميع أطراف المنظمة.

2- أهمية التغيير التنظيمي:

تظهر أهمية التغيير عند العاملين والمؤسسة والعملاء على النحو التالي:

أ. أهمية التغيير بالنسبة للعاملين: تظهر من خلال الفجوة بين متطلباتهم وما تحققه المؤسسة، وذلك على النحو التالي:

أ. يريد العاملون وظائف تجدد مهاراتهم ويريدون تنمية شخصياتهم ولكن الأعمال تتجه للبساطة والروتين الممل، وهذا النمط من الواقع التنظيمي يتطلب مهارات أقل ويحد من فرص التنمية وتنمية خبراتهم.

ب. المساواة في المناخ التنظيمي بحيث يحقق لهم التأثير المتبادل في علاقاتهم ولكنهم يرون المؤسسات تتبنى على هياكل تنظيمية طويلة ومتعددة الطبقات تصنع الحوافز الاجتماعية بين المراكز الوظيفية.

ج. رؤية العامل للعمل الذي يؤديه ومدى احترام الإدارة لكرامة الإنسانية، إلا أن الممارسات الإدارية ما زالت تؤكد على التحفيز المادي وتأمين الوظيفة وتهمل الاهتمامات الأخرى.

د. ما يريد العامل من المؤسسة يريده الآن، بينما يأتي تعميم الوظائف والهياكل التنظيمية على عكس ذلك، فهي تفترض أن تطلعات العامل مرتبط بمدى عمره الوظيفي وعلى قابلية التأجيل.

ب. أهمية التغيير بالنسبة للعملاء: التغيير التكنولوجي الهائل وخاصة في مجال الاتصالات جعل العالم قرية صغيرة وسوق مفتوح للجميع، وأصبح من الضروري التعامل مع ثقافات مختلفة، وقد أطلق عقد التسعينات عقد المنافسة الشديدة ولذلك احتل رضا العميل الصدارة في استراتيجية المؤسسة، فالعميل يريد منتجات خالية من العيوب وأن يتم التسليم في الوقت المناسب والكمية اللازمة، واختصاراً يريد الجودة الكاملة، وقد أصبحت المؤسسات منذ 1988 تقريباً تشترك العملاء في وضع السياسات والإجراءات وأصبحت الجودة كل ما يخدم العملاء.¹

¹ أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 63-64.

ج. **أهمية التغيير بالنسبة للمؤسسة:** لكي تكون المؤسسة متغيرة يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة، فكل جزء وكل نشاط وكل شخص في المؤسسة يؤثر ويتأثر بالآخرين والأخطاء يصبح قابلاً للتضاعف والفسل في تحقيق متطلبات فرد ما في الإدارات أو الوظائف يؤدي إلى مشاكل في مكان العمل، وهذا بدوره يؤثر على الأداء ويضاعف الأخطاء، وهنا يصبح للعمل الصحيح من أول مرة مزايا لا تحصى، أما إذا تم تجاهل هذه المشكلات أصبح وقت المؤسسة يضيع في أنشطة ليس لها فائدة وتصبح الأخطاء واكتشاف أسباب التأخير من مراجعة المعلومات المشكوك في صحتها، وبالإضافة لذلك يجب تقديم تفسيرات للعملاء عن سبب الأخطاء والتأخير في أوقات التسليم واقتناعه باستبدال المنتجات المعيبة.¹

3- خصائص التغيير التنظيمي:

يتصف التغيير التنظيمي بعدة خصائص هامة يتعين علينا الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بها، وهي كالتالي:

- **التغيير التنظيمي نشاط هادف:** فلا يحدث التغيير بصورة ارتجالية أو عشوائية بل ينطلق من أهداف محددة تم وضعها وتحديدها سلفاً، وبالتالي فإن إدارة التغيير تسعى إلى غاية معلومة ومتفق عليها من جميع أطراف التغيير، كامتصاص الضغوط السلبية الناجمة عن عدم الرغبة في التغيير من جانب بعض القوى التي تتمتع بأوضاع ومكتسبات معينة، وأيضاً قد تسعى المنظمة إلى إضفاء المرونة على المنظمة لتصبح قادرة على استيعاب عملية التغيير المطلوبة بصورة سليمة ومن ثم الاستجابة لمتطلبات التغيير.

- **ارتباط التغيير بالواقع:** من الضروري أن يرتبط التغيير المنشود بالواقع العملي داخل المنظمة وفي إطار ظروف وإمكانات المنظمة والموارد المتاحة لها، وألا يبحث عن المثاليات.

- **التوافق بين عملية التغيير:** هذه من جهة، ورغبات وأهداف القوى المرتبطة بها كقادة الرأي في المنظمة والأفكار والمنفذين لعملية التغيير من جهة أخرى.

- **المشاركة في وضع أسس وأهداف وبرامج التغيير:** حيث تطرح المنظمة والإدارة العليا فيها - بصورة خاصة - على القوى المؤيدة والمعارضة أهداف وغايات التغيير ومحاولة كسب تأييدهم وإقناعهم بمزايا ذلك التغيير والفائدة التي سوف تعود عليهم منه.

¹ المرجع نفسه، ص 64.

- **فعالية الإدارة:** يجب أن تتميز إدارة التغيير بعنصر الحركة والقدرة على التوجيه بحرية وبسهولة لجميع الجهود المشتركة في عملية التغيير.¹
- **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير التنظيمي ضمن القوانين والأنظمة الأخلاقيات والمسؤوليات الاجتماعية للمنظمة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه.
- **الإصلاح:** إن التغيير التنظيمي يجب أن يسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة أي اختلالات في المنظمة.
- **الرشد:** أي استخدام العقل والرشد في مقارنة تكاليف التغيير بالفوائد والمنافع المترتبة عليه، بحيث تكون التكاليف أقل من الفوائد والعوائد المترتبة على التغيير التنظيمي في المنظمة.
- **القدرة على التطوير والابتكار:** أي أن يسعى التغيير التنظيمي إلى الوصول إلى وضع مستقبلي أفضل من الوضع الحالي للمنظمة، وتحقيق الإبداع والابتكار الإداري في المنظمة.
- **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** أي أن التغيير التنظيمي يسعى إلى التأقلم والتكيف مع التغيرات المحيطة بالمنظمة، بهدف البقاء والاستمرار والنمو في أعمال المنظمة.²

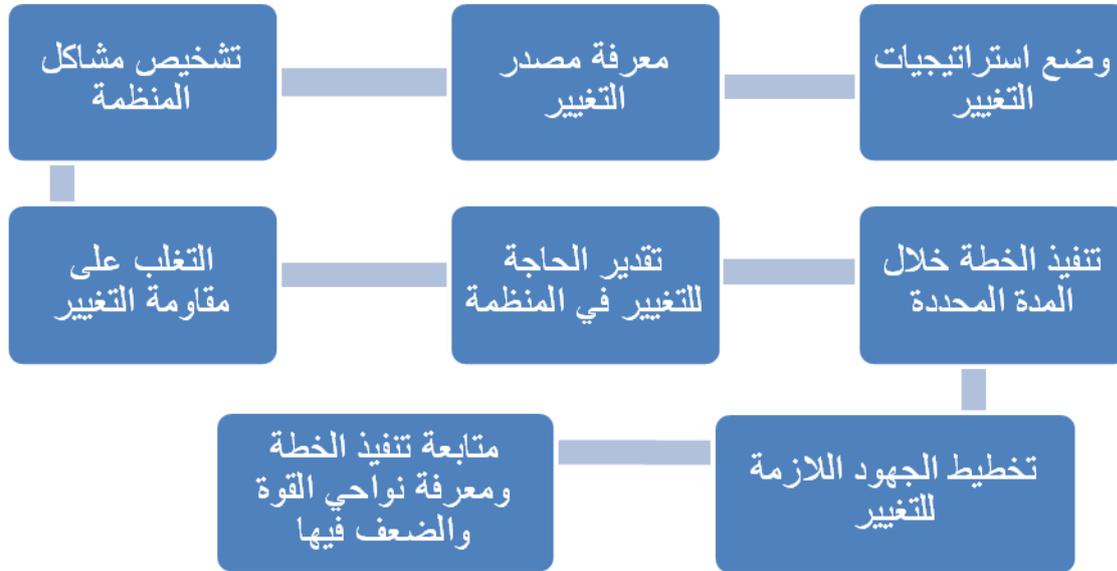
4- خطوات التغيير التنظيمي:

- يقترح عبد الباري الدرة نموذجاً لإدخال تغيير مخطط له في المنظمات ويتكون هذا النموذج من الخطوات التالية:
- **معرفة مصادر التغيير:** وهنا قد يكون مصدر بيئة المنظمة الخارجية كالتغيير الذي يحدث في هيكل السوق، والتغيرات التكنولوجية، والتغيرات السياسية أو القانونية وقد يكون مصدر التغيير هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال وكذلك قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي السائد، ونقصد بالمناخ التنظيمي الجو العام المتمثل في شعور وإحساس العاملين بإنسانية ودفء أو برودة وتعقيد الأمور في المنظمة.
 - **تقدير الحاجة إلى التغيير:** وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد تحقيقه.
 - **تشخيص مشكلات المنظمة:** والمشاكل قد تتعلق بأساليب العمل، التكنولوجية المستخدمة، نسبة الغياب، أو دوران العمل وغيرها من المشاكل.

¹ حسين التهامي: التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الإدارية، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013، ص 142.

² أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 25.

- **التغلب على مقاومة التغيير:** والمقاومة لها أسباب منها الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية، سوء فهم آثار التغيير، متطلبات تطوير علاقات وأنماط سلوكية جديدة، إحساس العاملين أنهم استغلوا أو أجبروا على التغيير، التعود على تأدية العمل بطريقة معينة، والرغبة في الاستقرار والخوف من مخالفة معايير تفرضها الجماعة الغير رسمية.
 - **تخطيط الجهود اللازمة للتغيير:** ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.
 - **وضع استراتيجية للتغيير:** يجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المنظمة وهي الهيكل التنظيمي (إعداد تصميم الوظائف، إعادة وصف الأعمال تغيير الصلاحيات والمسؤوليات، تغيير الهيكل التنظيمي والتكنولوجي، تعديل أساليب الإنتاج، تغيير الآلات والأجهزة).
 - **تنفيذ الخطة خلال مدة معينة:** يعني تحويل الخطة إلى سلوك فعلي ميداني.
 - **متابعة تنفيذ تنفيذ الخطة:** معرفة نواحي القوة والضعف فيها.¹
- الشكل 04: خطوات إدخال التغيير إلى المنظمات:²



المصدر: عبد الباري الدرة: التغيير في المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 09، العدد 04، 1981، ص 165.

¹ أحمد يوسف دودين: مرجع سابق، ص 33.

² المرجع نفسه، ص 34.

5- أنواع التغيير التنظيمي:

يتطلب نجاح عملية التغيير فهما لطبيعة التغيير وأنواعه، فهناك عدة أنواع من التغيير التنظيمي حسب المعيار المستخدم في التصنيف.

أ. حسب مدى التغطية:

1- **التغيير الشامل والتغيير الجزئي:** إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معياراً لاستطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة، والتغيير الشامل الذي يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة، والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة، مما يقلل من فاعلية التغيير، فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين.¹

ب. حسب ما يتم تغطيته:

1- **كل المنظمة:** مثل الاندماج والاستحواذ وإعادة الهيكلة في الكلية في شتى مجالات المنظمة وإدارة الجودة الكلية.

2- **إدارة أو قسم:** حينما تعاني إحدى الإدارات فشلاً (مثل إدارة الإنتاج) يعاد النظر إليها كلياً، فقد يعاد تنظيمها أو تفكيكها أو دمجها، أو تنشيط فرق العمل فيها.

3- **المصنع:** بسبب فشل ذريع أو حريق أو كارثة يعاد النظر في المصنع من كافة جوانبه، حيث يعاد بناؤه أو يعاد تحديث التكنولوجيا المستخدمة فيه، أو تقليل عمالته أو غلقه للأبد.

4- **الأفراد:** لتطوير المهارات الشخصية السلوكية والفنية والإدارية للأفراد مصنع معين، وتعتبر برامج التدريب بمختلف أنواعها مثال مهم في هذا المجال، كما تعتبر قرارات الترقية والنقل من القرارات الخاصة بالتطوير التنظيمي على مستوى الفرد.²

ج. حسب درجة الهيكلة:

¹ محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 181-182.

² أحمد ماهر: إدارة التغيير، ط1، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 17.

1- **تغيير هيكلية:** أي محدد الشكل ومحدد النتائج ومحدد في التنقلات وفي باقي خطوات التطوير أي أنها خطة رسمية محددة الخطوات وموزعة في مسؤولياتها على أطراف مختلفة وبها جداول زمنية وميزانيات للصرف.

2- **تغيير عضوي:** هو تطوير بسبب النشوء والارتقاء والنمو الطبيعي للأشياء، ويحدث دون تدخل يذكر، ويتسم بأنه يحدث من داخل المنظمة ولتحمس بعض المسؤولين، وبشكل غير رسمي تقريبا.

د. حسب سرعة التطوير:

1- **تغيير تدريجي:** هو تطور بطيء وتراكمي، يترك الفرصة للتعلم من التجارب السابقة والبناء عليها شيئاً فشيئاً، وهو يشابه النمو الطبيعي للفرد، حيث يتم بسبب النضج والتعلم والخبرة.

2- **تغيير فجائي وفوري:** وهو تطور سريع ومتلاحق وفجائي، ويرى البعض أن المنظمة على الوجه تستفيق المنظمة وتعيدها إلى مسارها مرة أخرى وأن التطور البطيء قد يعطي فرصة لقوة المعارضة للظهور وإحداث ارتباكات وأنه يجب تفويت الفرصة عليهم.

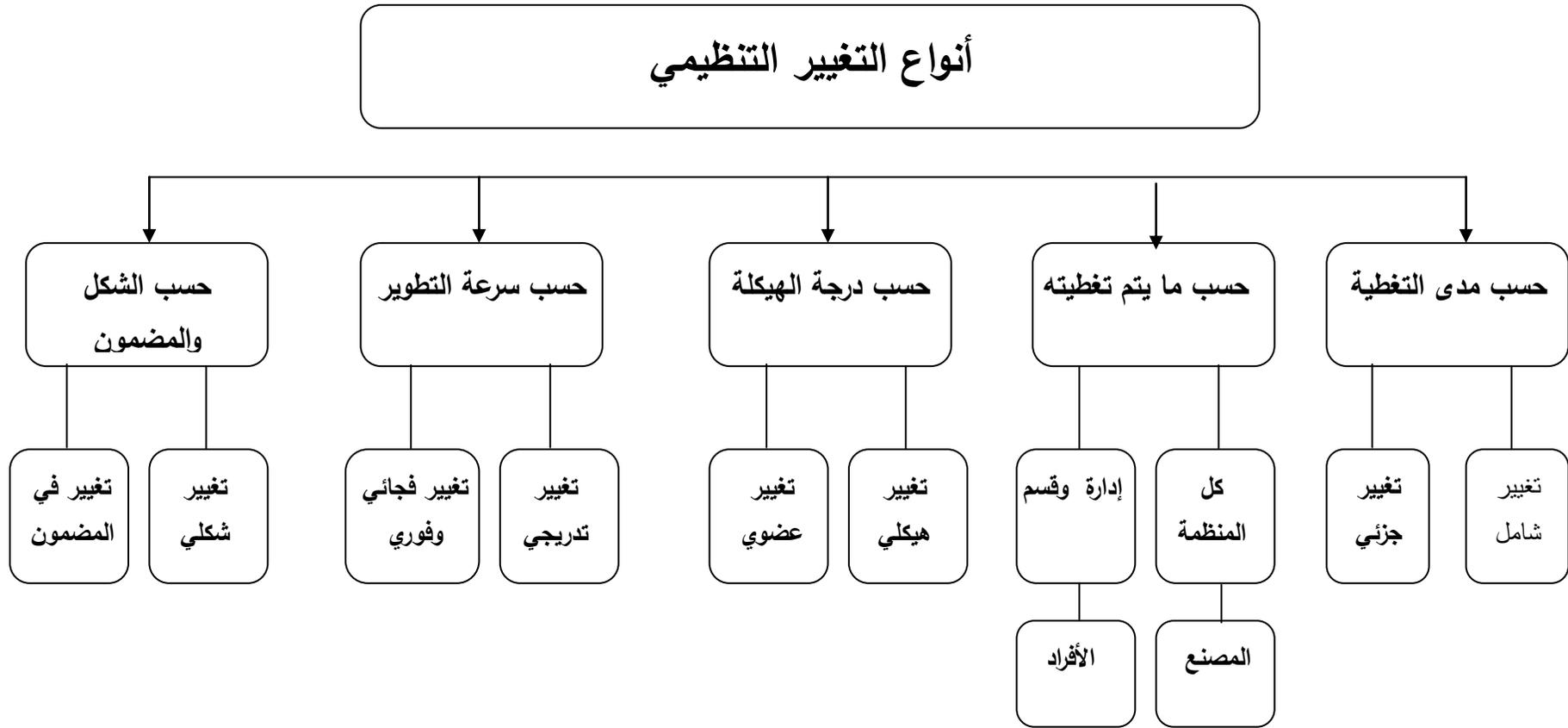
هـ. حسب الشكل أو المضمون:

1- **تغيير شكلي:** يهتم بالإجراءات والشكل حيث يركز التطوير على تصميم أنظمة أو إعادة تصميمها حول الاهتمام بتنظيمها وتنفيذها بشكل سليم، فقيام المنظمة بإجراءات دون تنفيذها أو إعادة تصميم الوظائف دون تطبيقها، يجعل أي تطوير شكلي أو إجرائي ويبقى الحال كما هو عليه.

2- **تغيير في المضمون:** يهتم بالأهداف والنتائج والمشاكل والعلاج والمهارات الإنسانية، وجوهر الشيء ووضع خطط إستراتيجية تهتم بمشاكل المنظمة وتحويلها إلى خطط يشارك فيها العاملون ويتدربون عليها ويحصلون على الصلاحيات التنفيذية لها ويتابعون تنفيذها يجعل الأمر كله متجهاً إلى نتائج حقيقية تهتم بالمضمون وليس بالشكل.¹

الشكل رقم 05: يوضح أنواع التغيير التنظيمي.

¹ أحمد ماهر: المرجع السابق ص18



6- معوقات التغيير التنظيمي:

يواجه التغيير التنظيمي العديد من المشاكل والمعوقات في مجالات مختلفة يمكن تصنيفها إلى عدة أنواع وهي:¹

1- **معوقات بشرية:** تعود مقاومة الأفراد للتطوير والتغيير لجهلهم بالأعراض والنتائج المترتبة على ذلك، والنقص في القدرات والكفاءات المتخصصة وضعف نوعية الأفراد الذين يشغلون الوظائف القيادية العليا.

2- **معوقات بيئية:** وتتعلق بالبيئة القانونية وكذلك دوام التطوير والتغيير في الأوضاع السياسية، وظهور الأزمات الاقتصادية، وغيرها من العوامل البيئية المتغيرة باستمرار والتي تحيط بالمنظمة.

3- **معوقات فنية ومادية:** تشمل ضعف الإمكانيات المادية والفنية اللازمة لإجراء عملية التغيير التنظيمي مثال على ذلك عدم إدخال المكننة وعدم الاهتمام بتهيئة القوى العاملة وتدريبها على التقنيات الحديثة قبل إدخالها إلى العمل في المنظمة.

4- **معوقات اجتماعية:** حيث تؤثر فلسفة المجتمعات والعادات الاجتماعية السيئة سلباً ضعف التفاعل الاجتماعي بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين في المنظمة.

5- **معوقات تقنية:** وتشمل ما يلي:

عدم الاهتمام بتزويد المنظمة بالتقنيات الحديثة.

تراجع مهارات العاملين التقنية ومقاومتهم لاستخدام التقنيات الحديثة بالإضافة إلى بعض المعوقات الأخرى منها:

- الرضا عن الوضع الحالي للمؤسسة.
- الافتقار إلى وجود رؤية مستقبلية واضحة ومحددة .
- الخوف من المجهول أو فقدان المصالح المكتسبة.
- جمود القواعد والإجراءات والهيكل التنظيمي.
- سوء وسائل الاتصال ونقص الموارد.

7- العوامل المسببة في التغيير داخل المنظمات:

تتعدد العوامل التي تقف من وراء حدوث التغيير في المنظمات، ومن أبرز هذه العوامل والمسببات ما يلي:

¹ أحمد يوسف دودين مرجع سابق، ص58-59.

1- **ضعف الأداء:** من خلال تقييم الأداء ومن خلال الأجهزة الرقابية قد يتبين لنا أن هناك بعض مظاهر الضعف والتفكك في الأداء الإجمالي للمنظمة، وإذا تمت المقارنة بينها وبين المنظمات الأخرى المنافسة لها، أو لوحظ تدهور الأداء عبر فترات زمنية مختلفة كانهخفاض الربحية أو الإنتاجية أو ضعف الخدمات المقدمة للعملاء أو كثرة تعدد مرات الغياب للعاملين...

2- **دوافع المديرين:** إذا امتلك بعض المديرين الرغبة في الإنجاز لمستوى معين والرغبة في تحقيق الذات أو المخاطرة إلى اعتبار أن عملية التغيير أو التطوير عملية حتمية ومستمرة للمنظمة، فقد يرى بعض المديرين أن ثمة حاجة ضرورية لفتح أسواق جديدة أو تغيير الخط الاستراتيجي للمنظمة، أو تطوير الخدمات المنظمة أو السلع المنتجة أو الأساليب التكنولوجية في الإنتاج وكل ما يتصل بدوافع ورغبات وتصورات الإدارة.

3- **البيئة:** ويقصد بها ما يتصل بالقوانين واللوائح وطبيعة المنافسة والتقدم التكنولوجي وغير ذلك، مما يسمى بيئة العمل الخارجية، والتي تملّي على الإدارة في أي منظمة حتمية مواكبتها والتكيف معها وإلا ما استطاعت أن تلحق بهذا التغيير السريع مما قد يسبب لها الفشل أو الإخفاق.

4- **مدى التقدم التقني:** كالتطورات المستمرة في الأجهزة، المعدات والآلات وأساليب الإدارة الحديثة وإدخال الماكينة والآلية في عمليات الإنتاج بكاملها، وكل ذلك يفرض على المنظمات ضرورة التطوير وإحداث التغيير وتوفير القوى البشرية اللازمة للعمل والتعامل مع تلك الآلات والأدوات والأجهزة المتطورة.

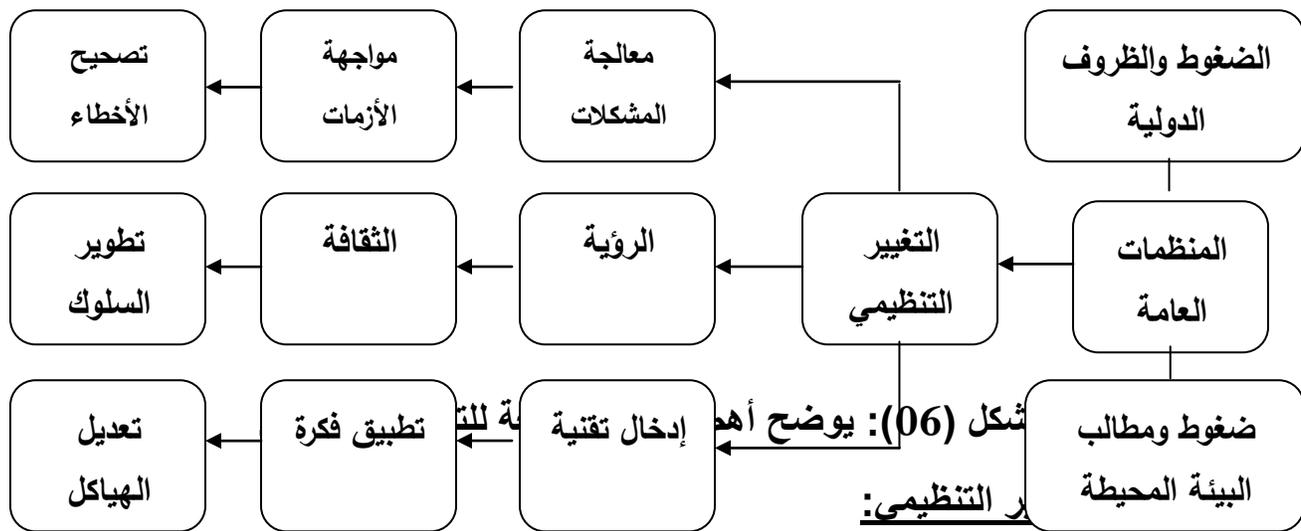
5- **التغيير في شكل الملكية:** كعمليات الاندماج في كيانات كبرى أو التحول من شركات الأفراد إلى شركات الأموال والأسهم، أو شراء المنظمات وخصخصة شركات القطاع العام... فيفرض مثلا الملاك الجدد وجهات نظرهم في إدارة تلك الشركات وما يجب أن تكون عليه، حيث يتطلب ذلك القيام بسلسلة من التغييرات في جوانب عديدة كالجانب التسويقي أو الجانب التكنولوجي وغير ذلك.

6- **التحول الاجتماعي:** كالتغيير في عادات وتقاليد واتجاهات المجتمع وتطور التعليم به، وبالتالي تتأثر قيم وأهداف وطموحات المنظمات وفقا للتغيرات المجتمعية.

7- **التغيرات التنظيمية:** بسبب التغييرات في أساليب الإنتاج فقد تعددت العلاقات التنظيمية وأصبحت التنظيمات أفقية، واتسعت القاعدة وتشابكت العلاقات بين المستويات الأفقية الواحدة.

8- زيادة الضغوط التي تواجه المنظمات: عندما تواجه المنظمة مزيداً من الأزمات تصبح الحاجة ملحة لإجراء تغييرات فيها لزيادة قدرتها على المواجهة.

9- الرغبة في المزيد من المرونة: إذا وجدت الإدارة أن السلم التنظيمي القائم لا يستوعب العوامل والمستحدثات والمتغيرات البيئية، ولا يحقق المرونة وسرعة التكيف الكافية فإن ذلك يتطلب التغيير، من خلال تبني هيكل تنظيمي جديد يعطي مزيداً من المرونة والحركة.¹



1- الهيكل التنظيمي: يعرف الهيكل التنظيمي بأنه " الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة وما تضمه من أقسام وفروع تتبعها، والمحدد للمستويات التي تدرج عليها، وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقه، وللأنشطة التي تنهض بها وللصلاحيات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، وللأنشطة التي تنهض بها وللصلاحيات التي تعطى لها"² إن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولين، بالإضافة إلى

¹ حسين التهامي: مرجع سابق، ص 144.

² عامر الكيسي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة - التطوير التنظيمي - ، مطابع دار الشرق، الدوحة، قطر،

1998، ص 19.

استحداث وظائف تنظيمية أو استبعاد أخرى، وما يترتب عن ذلك من تعديلات لعناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانيات ونظم وإجراءات.¹

2- التكنولوجيا المستخدمة: تعتبر التكنولوجيا على أنواع المعرفة الفنية والعلمية والتطبيقية التي يمكن أن تسهم في توفير الوسائل والمعدات والآلات والأجهزة الميكانيكية والالكترونية ذات الكفاءة العالية والأداء الأفضل، مما يوفر على الإنسان جهده ووقته ويحقق للمنظمات أهدافها.²

وتقوم المنظمة بإجراء عملية التغيير التكنولوجي في الوسائل والطرق والإجراءات، مما يولد طرقا ووسائل وإجراءات جديدة بفعل هذا التغيير، ويكون التغيير ذو آثار ظاهرة على السلوك الفردي والجماعي وكذلك على الهيكل التنظيمي داخل المنظمة.

3- المدخل البشري: يعتبر المورد البشري العنصر الحيوي والهام في المنظمة لأنه يمثل العنصر الديناميكي فيها، وبالتالي يجب أن يركز التغيير على الأفراد بغرض تطويرهم، والذي يمكن أن يتم من خلال تفهم وإدراك الأفراد للسلوك وشخصيتهم، ومن ثم العمل على تطويرهم وتغييرهم حتى يتلاءم مع احتياجات وأدوار المنظمة.

4- اتجاهات المورد البشري: لعل أهم مجالات التغيير وأكثرها صعوبة هي مجالات التغيير في قيم واتجاهات العاملين، حيث أن إدارة الآلات والموارد تختلف عن إدارة البشر، فالآلات ليس لها أحاسيس ومشاعر أو انفعالات بعكس الأفراد وهذا ما يجعل الأفراد أحد موارد المنظمة خاصة.

5- إدارة التغيير التنظيمي: هي الجهاز الذي يحرك الإدارة والمنظمة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور، بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي وتجنب أو التقليل من عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصاديا وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة، وإدارة التغيير تهتم بمساعدة ثقافة المنظمة على التكيف بنجاح مع التغيير وإجراءات التغيير اللازمة في المنظمة والتي تشمل النظم والإجراءات وأساليب إدارة العمل.³

¹ علي السلمي: إدارة السلوك الإنساني، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1983، ص ص 258، 259.

² عامر الكبيسي: مرجع سابق، ص 72.

³ ميشيل أرمسترونج: إذا كنت مديرا ناجحا كيف تكون أكثر نجاح، مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، ط1، 2001، ص

6- **مقاومة التغيير:** تعرف مقاومة التغيير بأنها استجابة عاطفية سلوكية اتجاه خطر حقيق أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي¹، يصف (Grimmon MC) مقاومة العاملين للتغيير بأنها المشكلة الرئيسية الأولى التي تواجه المنظمات، وذلك لأنها تضعف وتقلل من قدرة المنظمة على التطور والنمو²، ودائما ما توصف عمليات المقاومة بأنها غير رشيدة وإنما معاكسة للسلوك الإنتاجي مما يؤدي بالأضرار بالمنظمة، وفي الأجل الطويل تكون في غير صالح هؤلاء المقاومين للتغيير.

9- **مقاومة التغيير التنظيمي:**

قد تسعى ظروف داخلية كمطالبة العمال بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات أو شروط خارجية كالتطور التكنولوجي ومنافسة المنظمات المحلية أو العالمية إجراء تغييرات تنظيمية للتكيف مع الظروف والشروط الجديدة، لكن إحداث التغيير على المستوى التنظيمي ليس بالشيء السهل حيث قد يقاوم الأفراد وجماعات العمل مخططات التغيير لعدة أسباب، وقد تتخذ المقاومة أشكالا علنية أو سرية وقد تكون المقاومة شعورية أو لا شعورية.

هذا ما أدى بالكثير من الباحثين إلى إجراء دراسات وبحوث لفهم آليات مقاومة التغيير ووضع تطورات نظرية وعلمية للتغلب على هذه المقاومة فتوصلوا إلى:

- الأنساق تتضمن آليات معينة لها الثبات وذلك كعملية اختيار الأفراد لكي يشغلوا مراكز معينة يعاقبون على اتباع نمط معينة من الأداء أو الخروج عنه، لذا فإن مطلب هؤلاء الأفراد بالتغيير يتصادم مع التكيف والتعود الذي اكتسبوه.

- هناك جهل على المستوى الفردي والجماعي بصعوبة التغيير حيث يعتقد الكثير بأن تغيير الأساليب المعتمدة في التنظيم لا يتطلب إلا تعديلا جديدا بسيطا.

- إن التغيير في نماذج التنظيم قد يهدد خبرة الجماعات المتخصصة في مهارات معينة، فالقيام بعملية توسيع مراكز العمل قد تمتد لتشمل بعض المهام التي كام يقوم بها مسؤولون أو مختصون في جانب آخر.³

¹ حسين محمود مريم: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات - ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 384.

² Mc Grimmon, M : The changer Master Managing adapting to organisational change, Pitman publishing, London, 1997, P 05.

³ مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، ط1، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ص 224.

- قد يؤدي أي تغيير في نماذج التنظيم إلى تهديد علاقات السلطة القائمة بنسق ما، وذلك لما يحدث عند محاولة إدخال نظام المشاركة في اتخاذ القرار، حيث يصبح القرار يتخذ جماعيا بعد أن كان فرديا أو من طرف أشخاص قلائل يمثلون قمة هرم السلطة، ويعتبر هذا العامل من أهم العوامل مقاومة التغيير لما يترتب عنه من تغييرات في جوانب سلوكية وتنظيمية أخرى.

- تقوم الجماعة المستفيدة ماديا من الوضع القائم بمقاومة التغيير إذا رأت فيه تهديدا لمصالحها الشخصية، وذلك كما يحدث أثناء محاولة إدخال نظام توزيع الأرباح بالتساوي بدلا من الاعتماد على إعطاء المنح وفق خصائص وشروط معينة ترتبط بنوع العمل.

- إن إحداث التغيير التنظيمي المطلوب بإحدى التقنيات المذكورة قد يؤدي إلى عواقب خطيرة على مستوى رضا العمال والمستخدمين، وعلى مستوى الأداء والإنتاج مما يزعزع استقرار المنظمة وتوازنها البيئي الذي قد يؤدي إما إلى تلاشيها أو إلى إحداث تغيير جذري بهيكلها التنظيمي.

- هناك افتراض خاطئ بإمكانية إحداث تغيير جزئي في منظمة ما دون التأثير في باقي المنظمة أو في منظمة فرعية، إن هذا الافتراض لا يرمي إلى مقاومة التغيير التنظيمي بحجة حصره في عملية التغيير الجزئي، وللتغلب على مقاومة التغيير وينبغي أولا تحديد المصدر الأساسي لهذه المقاومة تم تخطيط التغيير باتباع واحد أو أكثر من التقنيات المذكورة مع مراعاة الإطار الثقافي والإيديولوجي الذي تنشط فيه المنظمة.¹

10- مجالات التغيير التنظيمي:

إن تغيير المنظمة يمكن أن يؤثر في أي جزء أو مجال أو عنصر فيها، وبشكل عام فإنه يمكن المنظمة من التوصل إلى مرحلة الازدهار ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية قدر الإمكان لأن معظم حالات التغيير على أية حال تتوافق مع أحد المجالات العامة الثلاث:

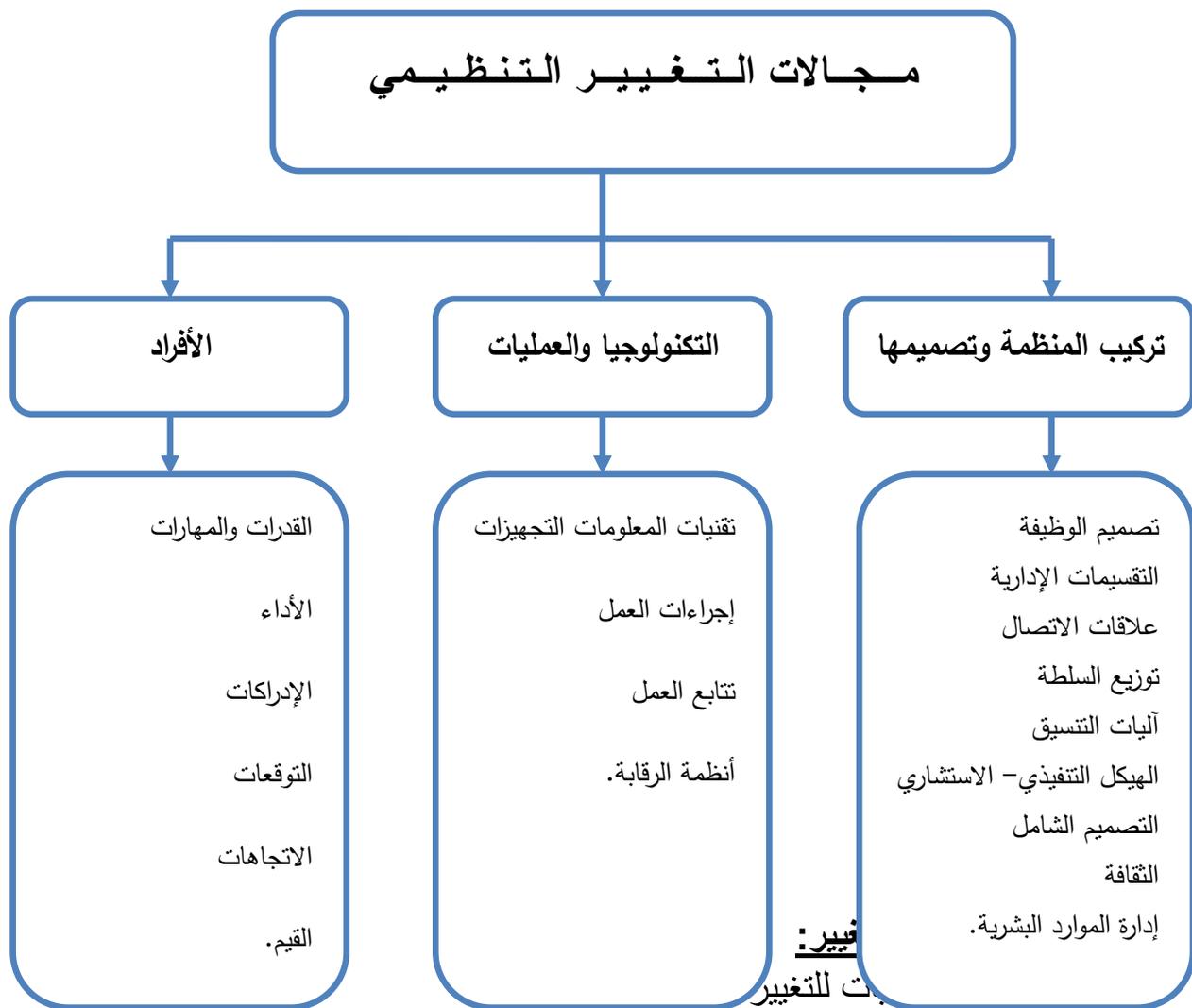
1- **تركيب المنظمة وتصميمها:** ويشمل: تصميم الوظيفة، التقسيمات الإدارية، علاقات الاتصال، توزيع السلطة، آليات التنسيق، الهيكل التنفيذي- الاستشاري، التصميم الشامل، الثقافة وإدارة الموارد البشرية.

2- **التكنولوجيا والعمليات:** وتشمل: تقنيات المعلومات، التجهيزات، إجراءات العمل، تتابع العمل وأنظمة الرقابة.

¹ المرجع نفسه، ص 224.

3- الأفراد: ويشمل: القدرات والمهارات، الأداء، الإدراكات، التوقعات، الاتجاهات والقيم.

الشكل 07: يوضح مجالات التغيير التنظيمي.



1- استراتيجية العقلانية الميدانية: وتقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات، وبالتالي فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على

أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية لذلك تقوم المنظمة بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية.

2- استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: تفترض هذه الاستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير، أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه. فقد يكون التغيير مهددا لمصالح بعض الأشخاص، أو يتضارب مع قيمهم أو معتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يتقبلونه.

3- استراتيجية القوة القسرية: وفقا لهذه الاستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف التغيير، وقد تكون هذه الاستراتيجية فعالة في بعض الظروف وفي بعض الأحيان والحالات الطارئة. ولكنها غير فعالة على المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير، وعلى الرغم من أنه لا يوجد استراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير بفعالية، لأن طبيعة الموقف والظروف هي التي تحدد ذلك، إلا أن الزج بين الاستراتيجية العقلانية الميدانية واستراتيجية التثقيف والنوعية الموجهة قد يكون هو الأمثل، وهذا لا يعني عدم استعمال القوة القسرية، فهناك ظروف تستدعي استخدام القوة للتغلب على مقاومة التغيير.¹

12- العوامل المساعدة على نجاح عملية التغيير التنظيمي:

ينبغي توفر عوامل معينة تتيح للقائمين على برامج التغيير التنظيمي في المنظمات فرص النجاح في جهودهم، ونذكر من بين أهم هذه العوامل:²

- دعم وتأييد القادة الإداريين لجهود التغيير، مما يضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج.
- وجود خبراء أو وكلاء تغيير يمتلكون مهارات فكرية وإنسانية وفنية ترتبط بالتغيير، وقد يكون هؤلاء الخبراء من داخل المنظمة أو خارجها.
- توافر المناخ العام الذي لا يقبل التغيير ولا يعارضه.
- إشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه والتخطيط له وتنفيذه.

¹ ثروة مشهور: استراتيجية التطوير الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص 78.

² أحمد يوسف دودين: مرجع سابق، ص 48.

- شرح وتوضيح دوافع وأسباب التغيير للأفراد العاملين.
- بيان الفوائد المادية والمعنوية التي تترتب على عملية التغيير للأفراد العاملين.
- عدم إغفال دور التنظيمات غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الأفراد.
- معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.
- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه.
- توفير الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيء للتغيير وتساعد على تنفيذه.
- تحديد هدف التغيير بأن يكون الهدف واضح ومحدد وقابل للقياس.
- التجديد المستمر للتنظيم.
- الاهتمام بالبعد الإنساني للعاملين بالمنظمة.

خلاصة:

نستخلص من خلال ما تم عرضه عن الرقابة التنظيمية والتغيير التنظيمي وما يتضمنانه من أنواع وعناصر مختلفة تهدف الانتقال بالمؤسسة من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل وأحسن، وذلك بتضافر جهود جميع أطراف المنظمة ، وبذلك يمكن القول بأنهما من العمليات الأساسية في المؤسسة التي تثير وتدفع العامل للقيام بعمله تحت أطر قانونية تفرضها المؤسسة من خلال فرض نظام للرقابة، وأيضا لتحقيق وتطوير أهداف المؤسسة.

الفصل الثاني:

الأبعاد النظرية

للدراسة

أولاً: المداخل النظرية:

يعد موضوع الرقابة التنظيمية والتغيير التنظيمي من الموضوعات الهامة التي أولتها الدراسات السوسيولوجية أهمية بالغة، لذلك فقد تعددت الدراسات والمقاربات النظرية التي تناولت هذين المتغيرين بتعدد المنطلقات الإيديولوجية للباحثين وبالنظر على التعداد النظري سنحاول التعرض إلى المحاولات النظرية ذات الارتباط الوثيق بموضوع الدراسة الراهنة وهي كالاتي:

1- المدرسة الكلاسيكية:

ترتبط المدرسة الكلاسيكية بمجهودات مجموعة من الباحثين الأوائل الذين حاولوا معالجة المشكلات الإدارية على أسس علمية والابتعاد عن المفاهيم الخاصة بالتجربة والخطأ والحدث والتخمين، وبالرغم من أن ظهور تلك المداخل ارتبطت بأشخاص معينين، إلا أنها تشترك فيما بينها من حيث نظرتها إلى العاملين داخل المنظمة، والافتراض الأساسي لتلك المداخل هو أن الإنسان اقتصادي يسعى إلى تعظيم العائد المادي"، وبمعنى آخر فإن قوة ارتباط العامل بالمنظمة تتحدد في ضوء العائد المادي الذي يمكن أن يحققه العامل عند التحاقه بالمنظمة واستمراره بها.

- نظرية الإدارة العلمية:

اقترح "فريدريك تايلور" مدخل الغدارة العلمية في كتابه المعنون بـ "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911، وقد ظهر هذا المدخل في ظل الظروف التي كانت تعيشها المنظمات الأمريكية آنذاك، والتي تميزت بنمو حجمها وزيادة حجم إنتاجها.¹

كما ركزت على ضرورة وأهمية تدريب العنصر البشري وتطوير كفاءة الإدارية والإشرافية والإنتاجية، وتفترض هذه النظرية بان العاملين في المستويات الدنيا من التنظيم الإداري لا يشعرون بالمسؤولية ويفتقدون إلى المقدرة على التوجيه الذاتي في عملهم، وهم بحاجة مستمرة إلى الرقابة والإشراف، وينحصر دورهم في تنفيذ الأوامر الصادرة إليهم من المستويات الإدارية العليا.² لذلك اهتم تايلور وأتباعه من المهندسين الصناعيين بدراسة الوقت والحركة ووضع أفضل فنون الحركة الفيزيائية للألة ذاتها وليس الفرد، كما استعان تايلور

¹ عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية (رؤية استراتيجية) ب ط، القاهرة، 2003، ص 17.

² فاروق عبده فلية والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2005، ص53.

بعلماء النفس الاجتماعيين المختصين في الجوانب الإنسانية لتقديم خدمتهم في كيفية استغلال الطاقة الفيزيائية المثلى للفرد.

وفي ضوء ما سبق افترض تايلور أنه يمكن زيادة إنتاج العاملين عن طريق مدخل علمي للإدارة يهدف إلى تنمية قدرة المشرفين (المديرين) على توجيه ودعم العاملين مع توفير الحوافز المناسبة للعاملين لتشجيعهم على زيادة الإنتاج، وأكد أيضا على أهمية تحسين ظروف العمل المادية (الإضاءة، التهوية، درجات الرطوبة) التي يعمل بها العاملين لضمان زيادة إنتاجيتهم، وكذلك أكد "تايلور" في هذا المجال على أهمية مفهوم "تقسيم العمل والتخصص" فقد افترض أن زيادة كفاءة العمل تتحقق من خلال تفتيت الوظيفة الواحدة إلى مجموعة من الوظائف، وبصفة عامة فقد حدد تايلور أربعة مبادئ أساسية للإدارة العلمية هي:

- **المبدأ الأول:** دراسة الحركة والوقت بشكل علمي بهدف التوصل إلى أنسب طريقة لأداء الوظيفة بشكل فعال وتسمى هذه الطريقة باسم "طريقة الأداء المثلى"

- **المبدأ الثاني:** اختيار العاملين بأسلوب علمي دقيق لضمان وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

- **المبدأ الثالث:** تدريب العاملين على أداء الوظائف بشكل يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم.

- **المبدأ الرابع:** تخطيط الوظائف مما يؤدي إلى تسهيل مهمة العاملين على أداء وظائفهم.¹

في حين نجد "فريديريك تايلور" يركز في التغيير التنظيمي على زيادة الكفاءة وتحقيق الفعالية من خلال نظريته التي تعرف بأنها ذلك النوع من الإدارة التي تدير الأعمال من خلال معايير مهمة بناء على حقائق يتم الحصول عليها من خلال الملاحظة والتجربة.

وقد نصت على مفاهيم عديدة منها التغيير الذي اعتبره من أهم العناصر لتحقيق الفعالية التنظيمية واستخدام الأسلوب العلمي وتبسيط الإجراءات وجعل بيئة العمل منظمة ومستقرة وكان يعتمد على القوة والإجبار لتحقيق التغيير المرغوب فيه.²

وقد حصر تايلور نطاق اهتمامه بدراسة العامل الكفاء ورأى أن التطور الكبير الذي حدث على مستوى الوسائل المستخدمة يجب أن يصاحبه تغييرا موازيا على مستوى الطاقات البشرية وكفاءاتها ومؤهلاتها من جهة، ومن جهة أخرى يجب أن تتغير الهيئات الإدارية للمؤسسات من

¹ عادل محمد زايد: مرجع سابق، ص 19.

² كامل المغربي: السلوك التنظيمي (المفاهيم، الأسس، السلوك، الفرد والجماعة في التنظيم) د ط، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 95.

نظرتها للعنصر البشري باعتباره طاقة مؤهلة لا يستهان بها, وبالتالي لا بد من استغلال هذه الطاقة إلى أبعد الحدود.¹

ومن خلال ما تقدم به يمكن القول أن نظرية الإدارة العلمية فكرت في مقتضيات التغيير دون الاهتمام بالأبعاد الغير رسمية, كما اختزلت فكرة التوجه بواسطة التطبيقات التصحيحية إلى النموذج الإداري الأمثل والوحيد.

- النظرية البيروقراطية والرقابة المغلقة:

نظر "ماكس فيبر" للتنظيم كنسق مغلق يتصف بهيكل تنظيمي طويل متعدد المستويات الإدارية, ويتسم بنطاق إشراف ضيق هذا التنظيم البيروقراطي يتخذ شكلا هرميا وتطبيق التنظيم للبيروقراطية يكون بعيدا عن الاعتبارات الشخصية والانفعالات العاطفية, حيث يخضع كافة الأفراد والأنشطة والممارسات والعلاقات في التنظيم إلى قواعد لما تقرر هذه الأخيرة من لوائح وأحكام التي تحددها حدود السلطة لمختلف المشرفين في التنظيم الهرمي, حيث أن هذه القوانين واللوائح التنظيمية تفرض الانضباط المنظم والصارم ولا تترك المبادرة الشخصية أو حرية التصرف.

ومن هنا يمكن القول أن فيبر قد ركز على الرقابة المغلقة لتحقيق الفعالية التنظيمية, وبلوغ الأهداف, من خلال الإجراءات والقواعد التي يقوم عليها التنظيم البيروقراطي كتخصص في العمل والرقابة والإشراف الصارم.

- نظرية التقسيم الإداري: لقد ركز "هنري فايول" على ضرورة وضع مبادئ عالمية تمكن الاعتماد عليها في العمل وكذا التنظيم الإداري, ومن أهم المبادئ التي قام فايول بتطويرها بشكل عالمي هي: تقسيم العمل, السلطة والمسؤولية, التوجيه, المساواة بين الأفراد, وتحقيق العدالة, مما يعطي للأفراد الأهمية البالغة من أجل المبادرة وخلق ما يعرف بروح الفريق مما يؤدي إلى إحداث التغيير التنظيمي المناسب لتحقيق الأهداف المرجوة.²

-2- المدرسة النيوكلاسيكية:

لقد جاءت هذه النظريات كرد فعل للنظريات الكلاسيكية التي ركزت اهتمامها على التنظيم وأفرادها, من زاوية الهيكل الرسمي وعوامل الرشد, في حين ركزت النظريات النيوكلاسيكية

¹ محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم, دط, دار المعرفة الجامعية, مصر, القاهرة, 2003, ص 132.

² زيد منبر عبوري: التخطيط والتطوير الإداري, ط1, دار الراجحة للنشر والتوزيع, عمان, 2008, ص 176_177.

على العوامل الاجتماعية والنفسية للأفراد, أخذت بعين الاعتبار أهمية التنظيم الغير رسمي وتأثيره على أفراد التنظيم.

- مدرسة العلاقات الإنسانية: نشأة مدرسة العلاقات الإنسانية منذ العقود الأولى للقرن العشرين, في ظروف تعدد الواقع الأول لظهورها وتطورها في دراسة التنظيمات الصناعية والإنتاجية.

تقوم هذه النظرية على أفكار "إلتون مايو" الذي وجه اهتمامه للعنصر البشري واعتبره أهم العناصر في المؤسسة التي تعمل على ضمان بقائها واستمرارها.

وقد أكد "مايو" وزملاءه من خلال التجارب التي قام بها في مصنع "هاورثون" التابعة لشركة "وسترن إلكترونيك" على بعض الأفكار والمبادئ التي لفتت الأنظار إلى دور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي, وهذا من خلال اكتشاف أهمية العلاقات الاجتماعية في زيادة الأداء والإنتاج, حيث أن تماسك الجماعة والالتزام بمبادئها له تأثيره الواضح على إنتاجية العمال وسلوكهم أثناء العمل.¹

لهذا فقد أكد أنصار هذه النظرية على ضرورة عمل القيادة على تحقيق التقارب بين التنظيم الرسمي والغير رسمي, من خلال إشراك العمال في عملية الإدارة والاهتمام بالاتصالات بين أجزاء التنظيم وضرورة العمل الجماعي, وكسر الروتين الناتج عن التخصص الدقيق في العمل, كما نادى أنصار هذه النظرية بضرورة تحفيز العاملين في المنظمة عن طريق تحقيق حاجياتهم النفسية والاجتماعية, وهذا لان الحوافز المعنوية لها دورها أيضا في إثارة دوافع الأفراد كالحوافز المادية تماما.

بالإضافة إلى ذلك فقد ركزت هذه النظرية على ضرورة خلق اتصال فعال بين مستويات المنظمة المختلفة لتبادل المعلومات, وهذا من خلال مشاركة العاملين واتباع الأسلوب الديمقراطي, ومعنى هذا أن الرقابة داخل المنظمة لا تكون صارمة ولا لصيقة, بل يعتمد المشرف على الرقابة بالمشاركة إضافة إلى الرقابة الذاتية التي يكون فيها العامل بعيدا عن تأثير المشرف, هذا الأخير الذي يجب أن يتمتع بقدرات ومهارات اجتماعية بنفس القدر الذي يتمتع فيه بمهارات فنية في العمل وهذا لأن الطريقة الديمقراطية في معاملة العاملين كفيلة بان تحقق لهم المناخ الملائم, إذ أنها تشبع حاجاتهم للاحترام والتقدير وإثبات الذات وتجعلهم

¹ أحمد الأصفر وأديب عقيل: علم الاجتماع التنظيم ومشكلات العمل, منشورات جامعة دمشق, كلية الآداب والعلوم الإنسانية, مقرر علم الاجتماع والعمل, السنة الرابعة, 2003, ص 116.

يشعرون بالرضا فيتوجهون إلى زيادة أدائهم في العمل الذي يظهر من خلال زيادة الإنتاج, وقد أسهمت حركة العلاقات الإنسانية في إثراء الفكر الإداري من خلال أفكار ومبادئ هامة تتعلق بالجوانب الآتية:

- السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية.
- القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد وبالتالي المحدد لكفاءتهم.¹

- الاتصال وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح العمال ببعضهم البعض, وبينهم وبين رؤسائهم تسهم جميعا في تطوير علاقات العمل بشكل إيجابي يؤثر في الإنتاجية.
- الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق أهداف الإنتاجية, ومن ثم انتشرت مفاهيم المشاركة في الإدارة وتفويض السلطة واللامركزية الإدارية.

لقد أظهر "إلتون مايو" أهمية الفرد العامل في الإدارة والمنظمات وأبرز دوره فيها وأكد على ان التغيير التنظيمي يجب أن يشمل الأفراد ومفهوم التغيير كان نتيجة لكل من التدريب المخبري والإجرائي.

- أسلوب التدريب المخبري: في منتصف الأربعينيات, كان يعتمد أساسا على وجود مجموعة من الأفراد العاملين ويترك لهم المجال للتفاعل والتعلم مع بعضهم البعض, ومن خلال ذلك يتم إدخال التغييرات المطلوبة في سلوكهم.

- أسلوب البحث الإجرائي: وقد ركز على جماعة العمل وتشخيص المعلومات والقضايا ذات العلاقة فيما يتعلق بعمليات التخطيط واتخاذ القرار مما يمكن من تفعيل التغيير التنظيمي الذي يخدم السياسة العامة للمؤسسة.²

أما النتيجة النهائية التي توصل إليها مايو والتي استخدمها في تفسير الزيادة المستمرة في إنتاج العاملين أثناء التجارب التي أجراها في مصنع هاورثون فإنها تستخلص في تلك الزيارة التي كان مبعثها في:

- التغيير في الموقف الاجتماعي للعمال.
- التغيير في مستوى رضاهم النفسي عن العمل.
- أنماط التفاعل الاجتماعي الجديد بين العمال والباحثين وممثلي الإدارة.¹

¹ علي السلمي: السلوك التنظيمي, ط1, دار غريب, القاهرة, 1979, ص 31.

² زيد منير عبوي: التخطيط والتطوير الإداري, ط1, دار الراجحة للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2009, ص 117.

ومن خلال ما تقدم يمكن القول أن مدرسة العلاقات الإنسانية اهتمت بدراسة المتغيرات السلوكية في التنظيم وتجاهلت البناء الرسمي للتنظيم وكذلك الظروف الاجتماعية المتعلقة بالبيئة الخارجية والتي اعتبرتها خارج مجال التنظيم الاجتماعي الاجتماعي للمؤسسة.

- **نظرية اتخاذ القرار:** تعد المشاركة في اتخاذ القرار من العوامل التي تؤثر في العلاقات والجو أو المناخ التنظيمي، الذي يسود بين الغدارة وأعضاء التنظيم، حيث انه إذ كان العمال يشعرون أنهم مقصيين من سيرورة اتخاذ القرارات فإن ذلك يولد لديهم الشعور بالتهميش بل أكثر من ذلك فإنهم يشعرون بالاستصغار الذي يترتب عنه تشكيل جماعات غير رسمية تقاوم الإدارة وتمارس عليها ضغوطات أو مقاومات تؤدي في غالب الأحيان إلى خلق صراع بين الإدارة والعمال، لذي فإن المشاركة في اتخاذ القرار قد يسهم بدوره في ممارسة التغيير وإزاحة أي التباس في القرارات أو إعداد تنفيذها والسماح لهم بإبداء آرائهم وتساؤلاتهم وتقديم خطط ومناقشة اقتراحاتهم، فكل هذا قد يؤدي إلى التزام العمال بممارسة التغيير والشعور بنوع من المسؤولية، ويتطلب تنفيذ القرار واتصال الإدارة بالأفراد الذين يجب أن يبلغ إليهم القرار، وهذا ما قد يمكن أن يبين جوانب التغيير المقبولة، ويسهل من حدة المقاومة للتغيير ويمكن القول أن هذه المدرسة شخّصت المشاكل التنظيمية بغياب اتخاذ القرار لدى العمال والوقوف على العناصر المكونة له، والعمال ما هم إلا سلسلة لتوصيل المعلومات نحو القمة²

يتضح من خلال ما عرض أن نظرية اتخاذ القرار اهتمت بالتنظيمات الغير رسمية ونبهت الفكر التنظيمي إلى متغيرات كثيرة أهمها المتغيرات الهيكلية والسلوكية، كما ارتكزت على اختيار أنسب البدائل التي تقوم من خلال التنظيم بتجديد مهام ومسؤوليات كل فرد في التنظيم ورسم الأهداف التي تواجه سلوك الفرد.

¹ محمد عبد السلام: التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم، دط، دار الكتاب الحديث، مصر، القاهرة، 2008، ص-ص 116-117.

² قاسمي ابراهيم: الإتصال ودوره في ممارسة التغيير التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع الإتصال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009، ص69.

3- **المدارس الحديثة:** لقد أسهم التقدم العلمي والإداري الذي حصل في الدول الغربية خاصة بعد الحرب العالمية الثانية في ظهور نظريات حديثة في الإدارة, تشكلت مدارس علمية جديدة, تشترك هذه النظريات في كونها تطرح منظور للإدارة, يختلف عن منظور كل من المدارس الكلاسيكية والنيوكلاسيكية في دراسة التنظيم¹ وهذا بغية التحكم في مكونات التنظيم, لتحقيق الكفاءة وتوحيد جهود العاملين.

- **نظرية "Z":** خارج اليابان ابتكر "ويليام أوشي" هذه النظرية والتي جاءت بعد "j" لعدم إمكانية تطبيق نظرية دراسة المقارنة بين الأساليب الإدارية اليابانية والأمريكية, هذه النظرية التي تطلق على نطاق واسع في اليابان والشركات العاملة في الولايات المتحدة, وكذلك الشركات الأمريكية التي تعمل في اليابان أو التي لها فروع².

وتعتبر هذه النظرية تطويراً للنموذج الياباني في الإدارة للبيئة الأمريكية حيث تتم عملية التقييم مرة أو مرتين سنوياً, ويتم التركيز فيها على الأداء أكثر من العلاقات الغير رسمية, كما يتم الاعتماد على العمل الجماعي واتخاذ القرارات وتستند هذه النظرية إلى جملة من الافتراضات أهمها:

- التوظيف طويل المدى
- جماعية اتخاذ القرار
- التقييم البطيء والترقية البطيئة.
- القياس الرسمي والغير رسمي "الصريح والضمني".
- المسار الوظيفي المتخصص نسبياً.
- الاهتمام الشمولي بالموظف وأسرته.
- عدم اللجوء إلى التقييم الدوري³

مقارنة بين النظرية الأمريكية والنظرية اليابانية أوشي ونظرية وليام:

نظرية Z نظرية يابانية مطووعة للبيئة الأمريكية	نظرية J إدارة يابانية	نظرية A إدارة أمريكية
- توظيف لمدة طويلة. - مسارات وظيفية بدرجة	- توظيف مدى الحياة. - مسار وظيفي عام.	- توظيف قصير المدى. - مسار وظيفي متخصص.

¹ سعاد نايف البرطوني: الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال), ط1, دار وائل, الأردن, 2001, ص333.

² نادر محمد ابو شيخة: إدارة الموارد البشرية, دار الصفاء, عمان, 2002, ص 386, 387.

³ محمد عبد الفتاح الصيرفي: مبادئ التنظيم والإدارة, ط1, دار المناهج للنشر, عمان, 2006, ص 145, 146.

<ul style="list-style-type: none"> - متوسطة من التخصص. - قرارات بالإجماع. - المسؤولية الفردية. - عمليات تقسيم وفق مقاييس رسمية واضحة. - ترقيات متوسطة المدى. - اهتمام شامل بالموظفين. 	<ul style="list-style-type: none"> - جماعية اتخاذ القرارات. - المسؤولية الجماعية. - تقييم غير رسمي وغير متكرر. - ترقيات بطيئة. - اهتمام شامل بالموظفين. 	<ul style="list-style-type: none"> - فردية اتخاذ القرارات. - المسؤولية الفردية. - تقسيم رسمي متكرر. - ترقيات سريعة. - اهتمام جزئي بالموظفين.
--	--	---

جدول يوضح النماذج الإدارية لدى الشركات الأمريكية واليابانية.¹

وتقوم فلسفة "z" على أساس مجموعة من العناصر الرئيسية التي يمكن توضيحها بإيجاز فيما يلي:

- يجب أن يعي المديرين أن نجاحهم في تحقيق التعاون فيما بينهم يعتمد بشكل أساسي على قدرتهم على الاتفاق حول مجموعة من الأهداف الرئيسية التي تتعلق بتسيير أعمال المنظمة.
- تنمية الإدارة وفقا لمدخل الإدارة "z" العشائر وهي بمثابة تجمعات بشرية متألفة تربطها صلاحيات قوية وتمارس نشاطا اقتصاديا معينا.²
- يعتمد التوجيه في مدخل الإدارة "z" على كل من السلطة الهرمية والرقابة المباشرة لتصرفات وسلوك العاملين والسلطة الغير رسمية, كما يعتمد أيضا على مبدأ الرقابة الذاتية والجماعية.
- تعتمد عمليات اتخاذ القرارات على المشاركة والإجماع, بينما تظل المسؤولية النهائية فردية.

كما طرح "ويليام أوشي" 1971 في كتابه نظرية "z" ممارسات مشتركة في الو.م.أ واليابان, وصنف مؤسسات أمريكية تقليدية ضمن النمط "a" ومؤسسات يابانية تقليدية ضمن النمط "z" ثم مؤسسات أمريكية تبنت نمونجا منهجيا لإدارة الموارد البشرية صنف ضمن النمط "z" وقد ساهم ذلك في تحقيق معدلات نجاح عالية تؤكد هذه النظرية على ديمقراطية المشاركة

¹ محمد قاسم القيروتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002ص229.

² أحمد محمد غنيم: مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، ب ط، المكتبة العصرية للنشر، مصر، 2004، ص ص 47-

الجماعية في صنع القرارات وعلى تهيئة مناخ عمل مستقر وملائم لتنمية روح الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد وهي المفاهيم جد هامة في التطوير التنظيمي.

وترى نظرية "z" أن المبادرة الأولى في الرغبة في إدخال التغيير تأتي في العادة من شخص رئيسي يصل اهتمامه بالمؤسسة إلى درجة تجعله يكرس الوقت والجهد ويتحمل المخاطر في سبيل التغيير, وتتم عملية التغيير من منظور هذه النظرية بمراعاة الخصائص التالية:

- تفهم نوع التغيير ودور القائد في إحداثه.
- تحليل فلسفة المؤسسة.
- تحليل فلسفة الإدارة المطلوبة وإشراك رئيس المؤسسة في ذلك.¹

وقد ركزت هذه النظرية على ضرورة الاعتماد على المستوى الإداري الأول عند إجراء عملية التغيير, حيث يجب أن يتميز هذا المستوى بخصائص وسمات فردية ومهنية تجعلهم قدوة حسنة لبقية المستويات الإدارية والمهنية المتوسطة والدنيا, ومن ثم يجب أن تعتمد عملية تبني نظرية "z" على قمة الهرم وليس العكس لأن ذلك يساهم في تحسين وتغيير وتطوير مستويات الأداء وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسات ككل.

ركائز كل نظرية: اعتمدت النظريات الكلاسيكية في تفسيرها وتناولها للتنظيم على عدة مفاهيم أساسية أهمها: التوجيه, التنسيق, السلطة, الرقابة, هذه الأخيرة التي أكد عليها "تايلور" من خلال تركيزه على فكرة أن الفرد رجل اقتصادي حيث يعتبر أن الأجر والظروف الفيزيائية للعمل الحافز الوحيد القادر على دفع الفرد للعمل فزيادة أجر العامل وتحسين ظروفه يزداد أداؤه أكثر², بالإضافة إلى مبدأ الاختيار العلمي والموضوعي للموظفين, والتوجيه المستمر لهم أثناء تأدية عملهم ومراقبتهم ومحاسبتهم وفق معايير تتناسب وطبيعة العمل وهذا ما يبين تركيز "تايلور" على الرقابة اللصيقة والضبط الصارم بالإضافة إلى مبدأ التعاون بين الإدارة والعمال ويكون هذا عن طريق المتابعة ورقابة أداء الأعمال وفقاً للخطة المطلوبة³.

أما المدارس النيوكلاسيكية اعتمدت على المكافآت والحوافز غير المادية أي المعنوية والعمل الجماعي كأساس لزيادة أداء العاملين في المنظمة, وهذا ما أكده "إلتون مايو" في

¹ فريجة بوفتاح: مقومات التغيير في المؤسسة الاقتصادية في ظل واقع الأعمال المعاصرة, رسالة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية, تخصص إدارة الأعمال جامعة الأغواط 2012, ص 49.

² علي عبد الرزاق الحلبي: علم الاجتماع الصناعة, دار المعرفة الجامعية, الأزاريطة, 1999, ص 46.

³ صلاح صبري جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة, ط1, دار حامد, عمان, 2005, ص 56.

نظرية العلاقة الإنسانية والتي ركز فيها على البعد الاجتماعي للطاقت الإنسانية الأمر الذي أغفلته النظريات الكلاسيكية مما أدى إلى انخفاض الأداء وتقييد الإنتاج, ومن هذا المنطلق ظهر مفهوم الرجل الاجتماعي الذي تدفعه حاجات اجتماعية ويسعى إلى إقامة علاقات مجدية ولا يخضع إلى الرقابة الصارمة عكس الرجل الاقتصادي.

وبالانتقال إلى النظريات الحديثة نجدها تؤدي إلى إحلال السلوك الإنساني الغير رشيد بدل السلوك الرشيد الذي قام به النموذج المثالي "لفبير" ويكون ذلك بإدماج العنصر البشري والقضاء على جمود السلوك الذي يعتبره "ميرتين" نتيجة للرقابة الصارمة.

فنظرية "z" جاءت لتمزج بين الأسلوبين الياباني والأمريكي فقد ركزت على الفردية وعلى موضوع الأداء, حيث تتم عملية التقييم للأداء مرة أو مرتين وبالتركيز على الأداء أكثر منه على العلاقات الغير رسمية, وربطت المكافآت بالأداء كما اعتمدت على العمل الجماعي في اتخاذ القرار.

ثانيا: الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة أرضية ينطلق منها الباحث لأنها تساعده على الإلمام بالجوانب المختلفة بموضوع دراسته وبالتالي تسهل عليه التحكم في معطياتها، كما أنها تساعده في تجنب التكرار من جهة ومن جهة أخرى تساعده على وضع البحث في إطاره الصحيح وموقعه المناسب من البحوث الأخرى وقد اقتصرنا في دراستنا على ثماني دراسات محلية وعربية أربعة متعلقة بالرقابة التنظيمية وأربعة أخرى متعلقة بالتغيير التنظيمي.

أ- الدراسات المتعلقة بالرقابة التنظيمية:

1- الدراسات المحلية:

- دراسة حورية حسيني: آليات رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية وفعاليتها، دراسة حالة البنك المركزي بالجزائر العاصمة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير.
- مشكلة البحث: تدور مشكلة البحث حول الدور الحيوي للبنك المركزي المتمثل في الرقابة على البنوك التجارية لمعرفة كيفية عملها في تسيير الموارد المالية للدولة ومنع التلاعب والاختلاس في المال العام وهذا بناء على وسائل واليات وطرق علمية مدروسة.
- الإشكالية: تتمثل في ما يلي: ما هي مختلف الآليات والأساليب التي يتبعها البنك المركزي لفرض رقابته على البنوك التجارية؟

وهناك أسئلة فرعية للموضوع وهي:

- ما هي مختلف المراحل التي مر بها النظام المصرفي الجزائري؟ وطبيعة العلاقة التي تربط البنك المركزي بالبنوك التجارية؟
- في ما تتمثل الرقابة الاحترازية؟ وما مدى تطبيقها في الجزائر؟
- **فروض البحث:** أهمية البنك المركزي في مراقبة البنوك التجارية من الناحية المالية والقانونية، ان الرقابة التي يمارسها البنك المركزي على البنوك التجارية هي أداة فعالة للقضاء على ظاهرة التسيير والاختلاس المالي فيها؟
- إن رقابة البنك المركزي على البنوك المركزية تساهم في تطوير أداءها والقيام بعملها.
- **العينة:** لقد اعتمدت الدراسة على الكتب المختصة في المجال النقدي والمعرفي. وعلى المجالات المختصة والتقارير، والملتقيات وايام الدراسة وعلى الجوانب القانونية والتنظيمية التي تخص بنك الجزائر وعلى الوثائق الداخلية الخاصة ببنك الجزائر.
- **المنهج:** اعتمدت الدراسة على المناهج التالية:
 - 1- المنهج الوصفي التحليلي: لتوضيح المفاهيم المتعلقة بكل من البنك المركزي والبنك التجاري والرقابة البنكية بأنواعها المختلفة وخصائصها بالإضافة الى تحليل مضمون بعض أنظمة وتعليمات بنك الجزائر واليات الرقابة البنكية.
 - 2- المنهج المقارن: للمقارنة بين قانون (9/10) والأمر (3/11) المتعلقين بين النقد والعرض بالإضافة إلى مقارنة التنظيم الاحترازي بمعايير دولية.
 - 3- منهج دراسة حالة: عدم فعالية النظام المعلوماتي في إعطاء المعلومات في وقت قصير وبدقة بمساهمة في رقابة واضحة.
- ضعف الجهاز المحاسبي والرقابي والتأخر في إصدار المعلومات الحسابية مما ينعكس على عملية التقييم الدوري للحالة البنكية.
- تدخل هيئات أخرى في شؤون البنك وذلك بممارسة الضغط عليها لعدم وجود استقلالية فعلية في عملية التسيير والرقابة.
- نقص المؤهلين لعملية الرقابة البنكية.
- تأخر في المسaire الوظيفة للرقابة في دول أخرى وإذا تم فإن ذلك يخص عدد ضئيل جدا من المراقبين والمفتشين.

- **دراسة الدكتور مصباح محمد بعنوان: الرقابة على المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر - الرقابة الإدارية والمالية -** , أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه بمعهد الحقوق والعلوم الإدارية, حيث أجريت الدراسة سنة 1985 بقسنطينة.

- **مشكلة البحث:** تدور مشكلة البحث حول الدور الذي تلعبه الرقابة في المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي من الناحية المالية والإدارية, وهذا يمنع الانحرافات والأخطاء التي يمكن أن تقع فيها وهذا بناء على مجموعة من الآليات والأساليب تتمثل فيما يلي: "ما هو واقع الرقابة على المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر من الناحية الإدارية والمالية؟"

وهناك أسئلة فرعية للموضوع:

__ ما هي المؤسسة الاشتراكية في الجزائر؟

__ ما هو واقع الرقابة الإدارية في المؤسسة الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي؟

- **فروض البحث:**

__ إن الرقابة التنظيمية تلعب دورا مهما في المؤسسة الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي.

- **العينة:** لقد اعتمدت الدراسة على السجلات والوثائق المالية والقانونية للمؤسسات الاشتراكية, وعلى التقارير بمختلف أنواعها وعلى الموازنات التقديرية والعمومية والمذكرات والملاحظات الشخصية.

المنهج: اعتمدت الدراسة على المنهج المقارن في تحديد العلاقة بين الرقابة المالية والرقابة الإدارية في المؤسسة الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي.

- **نتائج الدراسة:** غن الرقابة على المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر من نشاطات الإدارة العامة المتمثلة في الدولة.

إن هذا النوع من الرقابة على المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر له تنظيم قانوني يسهر ويحدد وينظم تسييرها.

- **توصيات الدراسة:**

- ضروري أن تتسم عملية الرقابة على المؤسسات الاشتراكية بطابع الحيادية والمرونة والاستقلالية في اتخاذ الحلول المناسبة التي تساهم في وضع حد لكل من الانحرافات والأخطاء التي قد يشهدها أثناء العمل.

- ضروري وضع إطار قانوني واضح ومرن ينظم عملية الرقابة.
- من الضروري إعطاء الاهتمام الكافي للرقابة الإدارية والمالية داخل المؤسسة الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي حتى تساهم في عملية تنمية المجتمع.

2- الدراسات العربية:

- دراسة "فتحي زرت السوافيري" بعنوان: الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية, بجامعة الإسكندرية 2002.

- مشكلة البحث: إن الرقابة وظيفة دائمة ومستمرة وعملية ذاتية ينبغي القيام بها في كافة مجالات النشاط الإنساني من حيث اعتبارها نظاما لضبط الأداء وضمان تحقيق الأهداف السابقة.

إن الرقابة الداخلية تسهم في تحقيق الأهداف العامة للمشروع من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد المتوفرة, وتتمثل الإشكالية فيما يلي: "ما هي الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية؟"

وهناك أسئلة فرعية : فيما تتمثل الرقابة الداخلية؟

ما هي المقومات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية؟

ما طبيعة العلاقة بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية في عملية الرقابة؟

- فروض الدراسة: تنطلق الدراسة من الفرضيات التالية:

إن الرقابة الداخلية تتكون من شق إداري والمرتبط بتحقيق أهداف ومفاهيم الكفاءة والفعالية في العمليات الإنتاجية والإدارية.

أن المراجعة الداخلية تمثل بؤرة النظام الرقابي للوحدة الاقتصادية.

أن المراجعة الداخلية أداة من أدوات الوحدة الاقتصادية لدعم الوظيفة.

- **العينة:** لقد اعتمدت الدراسة على الدليل المحاسبي والوسائل الآلية والإلكترونية للجرد الفعلي للأصول, الموازنات التخطيطية أنظمة التكاليف المتطورة, التقارير, الجوانب القانونية والتنظيمية, الوثائق الداخلية.
- **المنهج:** اعتمدت الدراسة على المنهج المقارن في تحديد العلاقة بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية في عملية الرقابة.

- **نتائج الدراسة:**
- الرقابة الداخلية تحافظ على أصول الوحدة الاقتصادية.
- تساهم الرقابة والمراجعة الداخلية في تحقيق الكفاءة والفعالية في العملية الإنتاجية داخل الوحدة الاقتصادية.
- إن المراجعة الداخلية أداة من أدوات الرقابة في الوحدة الاقتصادية لدعم الوظيفة الإدارية بالإضافة إلى أنها دعم للمراجعة الخارجية وتحديد نطاق الفحص الذي يعتمد عليه المرجع الخارجي في تنفيذ عملية المراجعة.
- إن الرقابة الداخلية وظيفة دائمة ومستمرة لتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية.

- **التوصيات:**

- ضرورة تشجيع تطبيق الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية وفق آليات وأدوات متطورة .
- ضرورة الالتزام بالسياسات والقدرات الإدارية أثناء عملية تطبيق الرقابة والمراجعة الداخلية.
- ضرورة التكوين بالنسبة للمراجعين الداخليين لتحقيق نجاح الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية.

- **دراسة سالم القحطاني عام 1416هـ حول: فعالية إدارات المتابعة في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية:** وذلك بهدف التعرف على مراحل التطور التاريخي والواقع التنظيمي لإرادات المتابعة في الأجهزة الحكومية ووضع القوى العاملة بإرادات المتابعة والمستوى المرضي لها, ومدى وضوح المهام الرقابية لإدارة المتابعة في الأجهزة الحكومية, وقد استخدم المنهج الوصفي في تطبيق هذه الدراسة والتي كان أبرز نتائجها:
- أن نشاط الرقابة الإدارية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية, قد حظي باهتمام كبير من قبل المسؤولين خلال العقود الأربعة الماضية.
- إن إرادات المتابعة تستخدم الوسائل الرقابية التقليدية لتحقيق أهدافها.

- عدم وضوح وكفاية التعليمات والصلاحيات والسلطات اللازمة لأداء إدارة المتابعة في الأجهزة الحكومية.

وقد قدمت الدراسة توصية تمثلت في ضرورة الالتزام بما جاء في قرار اللجنة المركزية حول الوضع التنظيمي.

ب- الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي:

1- الدراسات المحلية:

- دراسة بوشماله احمد بعنوان سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفاعلية المنظمات، مدخل التحليل الاستراتيجي، دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2011/2010

إشكالية البحث: اهتم الباحث بدراسة التغيير التنظيمي واعتبره ظاهرة نسقية لا ينشأ من فراغ، ويجب أن يخضع للعقلانية النسبية، وهو احد أوجه حياة المنظمة من خلال النهوض والتقدم نحو الأحسن، وتبقى إشكالية التغيير التنظيمي تطرح نفسها لمواكبة تغيرات العصر، ويبقى تساؤل آخر مطروح حول انعكاسات هذا التغيير على الفعالية التنظيمية.

- **التساؤل العام:** باعتبار التغيير التنظيمي نسق فعل ملموس، فما مدى مساهمته في تحسين فعالية المنظمة؟ وكيف يؤثر على الفاعلين بالمنظمة قياسا على العقلانية النسبية إذا ما حدث تعارض بين الأهداف؟

وينقسم هذا الإشكال إلى الأسئلة الفرعية التالية:

__ ما علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي للعمال؟

__ كيف يؤثر هذا النسق الفعلي على الأداء الوظيفي؟

__ هل دوران العمال (الحراك المهني) سببه التغيير التنظيمي؟

- **الفرضية العامة:** تؤثر التغيرات التنظيمية على استمرارية وفعالية التنظيم من خلال تعارض المصالح بين الفاعلين في عملية التغيير (مسيرين ومسيرين) إذا انخفض معدل الرضا عن العمل وكان معدل ترك العمل في ارتفاع مما ينعكس سلبا على أداء المؤسسة، وبالتالي انخفاض الإنتاجية.

الفرضيات الجزئية:

- للتغير التنظيمي الحاصل لمؤسسة مطاحن الأغواط اثر على الرضا الوظيفي للعاملين بها.

- انتقال المؤسسة من طابع العمومية إلى شركة ذات أسهم "spa" أثر على أداء العاملين.

_ يؤدي التغيير التنظيمي إلى انخفاض عدد العمال بالمؤسسة لسبب عدم الرضا الوظيفي وتعارض أهدافه.

- المنهج المستخدم: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي

- عينة البحث: يتكوم مجتمع البحث من 118 عامل تم اختيار 92 عامل باستخدام العينة الطبقية العشوائية.

- أدوات البحث: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة.

- نتائج الدراسة:

- بالنسبة للفرضية العامة للبحث يمكن أن نقبل صحتها نسبيا والحكم على مؤسسة مطاحن الأغواط بضعف فعاليتها، خاصة من جهة العلاقات بينها وبين عمالها أي على مستوى التفاعل بين الفاعل والنسق.

- أما بالنسبة للفرضيات الجزئية فقد أكدت من خلال الملاحظة البسيطة التي اتبعها الباحث في رصد بعض الحقائق والتي جميعها تؤكد بنهاية دورة حياة هذه المؤسسة واندثارها وحلها نهائيا لغياب عملية التوظيف من جهة وارتفاع معدلات دوران العمالة بأنواعها، وكذلك السلوك العمالي السلبي مما تشهده المؤسسة من اختلاسات.

- أما في ما يخص المقاربة النظرية نجد أنها لا تتلاءم مع التحليل التنظيمي لهذا النوع من المؤسسات بسبب الثقافة التنظيمية الضعيفة السلبية والتي يتمتع بها الأفراد، الأمر الذي اثر على موضوع البحث من حيث الإهمال وعدم مراعاة أهميته.

- بالنسبة للتحليل الاستراتيجي لا يجد في الفاعلين تطبيق له، وكذا ما يحدث داخل المؤسسة من أفعال هو بشكل عفوي لا موجه، وأنه يركز على نماذج التقليد والمحاكاة سواء بالنسبة للمؤسسة أو للعمال.

- دراسة بوهنتالة فهيمة بعنوان: التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة: دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية بباتنة,

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل, كلية الاجتماعية والإسلامية قسم علم الاجتماع والديمغرافيا, جامعة الحاج لخض "باتنة", 2008-2009.

- **إشكالية البحث:** اهتمت الباحثة بدراسة مدى التأثير الذي يخلقه التغيير التنظيمي على العامل ومدى إحساسه بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية, ولقد جاء تبنيها للمؤسسة المخصصة كنموذج للدراسة نظرا للتغيرات التي حدثت فيها وتبنيها لأسلوب جديد ومغاير ونظرا لتشعب الموضوع واحتواءه على مجموعة من المؤشرات والعوامل المتداخلة, فقد ركزت الباحثة على البعض منها التي ترى أنها الأهم وتعكس بصورة واضحة الشعور بالرضا الوظيفي وكيفية تحقيق هذا الأخير انطلاقا من تبني تنظيم جديد؟ وهل ستزداد نسبة الرضا الوظيفي بحصول تغيرات أم أنها ستؤدي إلى نتائج عكسية تؤثر على العامل وبالتالي على المؤسسة؟ محاولين بذلك إعطاء حلول مناسبة.

- **فروض الدراسة:** كلما كان التغيير التنظيمي هادف كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة.

- الفرضيات الجزئية:

- رضا العامل للتغيير في كيفية توزيع الأجور والمكافآت المادية التي تؤدي بشعوره بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

- تقبل العامل للتغيير في نمط الإشراف يؤدي إلى شعوره بالرضا داخل المؤسسة الصناعية.

- رضا العامل عن نمط الاتصال يؤدي إلى شعوره بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية.

- تقبل العامل لسياسة الترقية يؤدي إلى شعوره بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية.

- كلما كان التغيير في الظروف المادية إلى الأحسن كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي للعمال داخل المؤسسة الصناعية.

- **المنهج المستخدم:** المنهج الوصفي.

- **عينة البحث:** تم استخدام أسلوب المسح الشامل, ولقد تكون مجتمع البحث من 56 عامل.

- **أدوات البحث:** الملاحظة, المقابلة, الاستمارة, السجلات والوثائق.

- **نتائج الدراسة:**

- أفراد مجتمع البحث غير راضين عن عامل الأجر والمكافآت المادية وبالتالي رضاهم الوظيفي لم يتحقق, ومنه نستطيع القول أن الفرضية الجزئية الأولى لم تتحقق ميدانيا.
- تحقق الفرضية الجزئية الثانية كون غالبية مجتمع البحث عبروا بالأغلبية عن رضاهم اتجاه التغيير وهذا ميدانيا وبالتالي يثبت صدقها.
- تحقق الفرضية الجزئية الثالثة كون مجتمع البحث عبر بالأغلبية عن رضاه, وعليه فهي صادقة إمبريقيا.
- عدم تحقق الفرضية الجزئية الرابعة ميدانيا كون مجتمع البحث عبر بالإجماع عن عدم الرضا وبالتالي ثبت خطأها.
- تحقق الفرضية الجزئية الخامسة ميدانيا كون غالبية مجتمع البحث راضين عن الظروف العمل المادية, وبالتالي الفرضية صحيحة.
- على ضوء المعطيات التي أمدتنا بواقع المؤسسة ومجال الدراسة ومن خلال نتائج الفرضيات تبين للباحث صدق الفرضية العامة نسبيا.

2- الدراسات العربية:

- دراسة صلاح الدين بن فالح عبد الله البلوني بعنوان اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي - دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني بجدة- , كلية الدراسات العليا تخصص علوم إدارية, دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية, الرياض, 2005.
- إشكالية البحث: إن عملية إحداث التغيير التنظيمي وتطبيقه ونجاحه يعتمد بالدرجة الأولى على اتجاه العاملين نحوه فقد تكون ردود أفعال إيجابية وبالتالي تضمن المنظمة قبولهم وتأييدهم ومن ثم تعاونهم , أو قد تكون ردود أفعال سلبية تتمثل في رفضه وعدم قبوله بناء على ذلك فإن إشكالية الدراسة تم صياغتها بالتساؤل المركزي الآتي: _ ماهي اتجاهات العاملين في هيئة الطيران المدني نحو التغيير التنظيمي الذي أدى إلى إعطائه شخصية ذات استغلال مالي وإداري؟ , ويتفرع هذا التساؤل المركزي في أسئلة فرعية وهي:
- ما هي الأسباب التي أدت إلى تحويل رئاسة الطيران المدني إلى نحو المزايا والحقوق المكتسبة والمتوقعة بع هذا التغيير التنظيمي؟
- ما هي المشكلات التي قد تنجم عن هذا التغيير؟
- إلى أي مدى تتباين وجهات نظر العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقا لخلفياتهم الوظيفية (العمر, المستوى التعليمي, طبيعة العمل, الخبرة...)
- المنهج المستخدم: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي.

- **عينة البحث:** قام الباحث بإجراء دراسته على جميع أفراد مجتمع البحث أي المسح الشامل, وقد بلغ عدد الأفراد 410.
- **أدوات البحث:** اعتمد الباحث على أداة لجمع المعطيات البيانية في الميدان وهي الاستبانة.
- **أهم النتائج المستخلصة:**
- الأسباب التي أدت إلى تحويل رئاسة الطيران المدني إلى هيئة عامة هي أسباب خارجية وأسباب داخلية.
- من أهم الأسباب الداخلية هي تشغيل المطارات على أسس تجارية وتوجه العاملين نحو التخصص.
- إن من أهم الأسباب الداخلية هي الروتين في تنفيذ المهام وتأخر الترقيات للعاملين.
- يتوقع العاملون الحصول على العديد من المزايا والمكاسب المادية وأهمها زيادة المرتبات وتحسين الأوضاع المالية وتحقيق الأمن والضمان الصحي للعاملين وأسرهم.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الأسباب المؤدية للتغيير التنظيمي والتي تعود للمتغيرات التالية (العمر, طبيعة العمل, الخبرة)
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الأسباب المؤدية للتغيير التنظيمي والمكاسب المتوقعة بعد حدوث التغيير والمشكلات التي قد تنجم عن التغيير التنظيمي والتي تعود للمتغيرين (المرتبة وعدد الدورات التدريبية).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول المزايا والمكاسب المتوقعة بعد حدوث التغيير التنظيمي والتي تعود للمتغيرين (العمر, المستوى التعليمي).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مشكلات التي قد تنجم بعد حدوث التغيير التنظيمي والعائدة لمتغيرات (العمر, طبيعة العمل, الخبرة).
- **دراسة أبو حمدة بعنوان: اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن 1994.**

استخدم الباحث المنهج الوصفي وجمع المعلومات باستخدام الاستبانة, وتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في الشركات الصناعية والمساهمة العامة الأردنية وعددها 40 شركة والموزعين على جميع المستويات الإدارية فيها, وأخذ الباحث عينة عشوائية طبقية بنسبة 5 بالمائة من عددهم الكلي والبالغ 19171 موظفا وموظفة بحيث بلغ عدد المفردات في العينة 960 مفردة تقريبا.

وهدفت الدراصة إلى معرفة مدى تأثير مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي العلاقات الجيدة بين العاملين, نظام المعلومات في عملية التغيير, وما مدى وجود اختلاف بين العاملين ومقاومتهم للتغيير التنظيمي بالنسبة لبعض المتغيرات (العمر, الجنس, الخبرة, التحصيل الأكاديمي, المستوى الوظيفي, طبيعة العمل, نشاط المنظمة). كما هدفت إلى تحديد السياسات المتبعة في التعامل مع مقاومة التغيير والتعرف على أسباب التغيير في المؤسسة, ومصدر مقاومة التغيير من وجهة نظر العاملين.

- نتائج الدراصة:

- وجود علاقة إيجابية بين التغيير التنظيمي والولاء العاطفي تعود العاملين على أعمالهم والعلاقات الإجتماعية الجيدة بين العاملين وبين مقاومتهم للتغيير التنظيمي, بينما وجدت علاقة سلبية بين ضعف نظام المعلومات في مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي.
- وجود اختلاف بين العاملين في مقاومتهم للتغيير التنظيمي بالنسبة لمتغيرات (العمر, طبيعة العمل).
- لا توجد تأثيرات لمتغيرات (المستوى الوظيفي, الجنس, الخبرة, التحصيل العلمي) على مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي.

التعليق على الدراسات وبيان أوجه الاستفادة منها:

- 1- من حيث المنهج: لقد اعتمدت أغلب الدراسات على المنهج الوصفي بوصفه أكثر المناهج ملائمة للدراسات السوسولوجية وذلك وفقا لنمطتن هما الوصفي التحليلي والوصفي المقارن, نجد ذلك يتجلى في دراسة كل من حورية حسيني 2005, ودراسة بوشماله أحمد 2011, ونحن نؤكد أننا سوف لن نبتعد عن هذا التوجه الذي يقترح المنهج الوصفي, وذلك من خلال رغبتنا في إنتهاج المنهج الوصفي التحليلي بغية توفر ظروف لمقارنة النتائج فيما بعد.
- 2- من حيث العينة: اختلفت أحجام وخصائص العينات في مختلف الدراسات السابقة, إذ اعتمدت بعضها على أحجام كبيرة على غرار دراسة صلاح الدين بن فالج عبد الله البلوني التي أخذت 410 فردا وكذا دراسة أبوحمديّة 1994 حيث اعتمد على استطلاع الرأي حوالي 960 فردا في عينته وذلك بالمقابل مع بعض الدراسات التي اختارت عينة صغيرة حيث اكتفت دراسة بوهندتالة فهيمة 2003 بعينة صغيرة تكونت من 56 عامل.

أما بالنسبة للخصائص المهنية فإننا نجد أغلب الدراسات قد لجأت إلى انتقاء عينة من موظفي قطاع إداري بنوك وشركات لماله من أهمية وتأثر بمسألة التغيير على غرار دراسة حورية حسيني 2005 حين اختارت أفراد من البنك المركزي ودراسة أبو حمديّة 1994 والتي

جاءت بهدف التعرف على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في الشركات الصناعية في الأردن.

وبخصوص طريقة استخراج العينة فقد انحصرت العينة العشوائية وعليه بناء على هذا الاستنتاج نقرر اعتماد مسح شامل لمجتمع البحث كونه يتكون من مفردات قليلة .

3- من حيث أدوات الدراسة: اختلفت الدراسات السابقة في نوعية الأدوات المستعملة في

الحصول على نتائجها فهناك أدوات الاستبيان مثل دراسة صلاح الدين عبد الله البلوني 2005، وأخرى استعملت أدوات موضوعية مقننة مثل دراسات: بوهنتالة فهيمة 2009.

مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

تظهر جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة التي تم توظيفها في الدراسة الراهنة من خلال العناصر الآتية:

- اعتمادها كمرجع في بعض عناصر البحث.
- تحديد موضوع البحث بدقة ووضوح.
- الإطلاع على تصورات الباحثين حول موضوع الدراسة الراهنة.
- معرفة أدوات البحث والمناهج المستعملة في الأبحاث التي قام بها الباحثون سابقا.
- الاستعانة بها في تحديد فرضيات البحث الراهن.
- الاستفادة من المراجع التي استعملها الباحثون في دراساتهم.
- الاستفادة منها في بناء الإشكالية.

الفصل الثالث:

الإجراءات

المنهجية للدراسة

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول إلى المشكلة البحثية وحصرها في مجموعة من الأهداف، التساؤلات، والفروض واستعراض الإطار النظري، وبهذا الصدد سنحاول التوضيح ما تضمنه هذا الفصل من إجراءات منهجية، التي تمكننا من معرفة العلاقة بين المتغير بين الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وذلك من خلال الاستعانة بأدوات البحث الميداني المتمثلة في مجالات الدراصة والمنهج المتبع والعينة وكيفية اختيارها بالإضافة إلى أدوات أخرى، لجمع المعلومات والبيانات بغرض تحليلها والإجابة عن مختلف التساؤلات المطروحة.

أولاً: مجالات الدراصة:

بعد العرض النظري الذي تم التطرق إليه من خلال الفصل الأول والذي تم فيه عرض مختلف المفاهيم المرتبطة بالرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي تأتي دراستنا التطبيقية هذه كإسقاط للجانب النظري والتي تهدف إلى إبراز العلاقة القائمة بين المتغيرين.

- المجال المكاني:

أجريت الدراصة في جامعة ابن خلدون، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، حيث تقع شرق مدينة تيارت، يحدها:
شمالاً: مديرية جامعة ابن خلدون.
شرقاً: الإقامة الجامعية للبنات (كارمان 01).
غرباً: كلية علوم الطبيعة والحياة.
جنوباً: الإقامة الجامعية بخليفة الجيلالي للذكور.

- المجال البشري:

يبلغ عدد أفراد مجتمع الدراصة لكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية: 98 موظف داخل الكلية مقسمون على أربع فئات وهي:
- فئة الإداريين يبلغ عددهم 34 موظف.
- فئة موظفوا المكتبة يبلغ عددهم إلى 12 موظف.
- فئة المهنيين يبلغ عددهم إلى 22 مهني.
- فئة الحراس المتقاعدون يبلغ عددهم إلى 30 حارس.

- المجال الزمني:

يقصد به الوقت الذي استغرقته مدة الدراصة الميدانية، حيث انطلقت دراستنا لهذا الموضوع " الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي". بعد تسليم رخصة التوجيه من قسم العلوم الاجتماعية والتي مرت بثلاث مراحل وهي:

- المرحلة الأولى: في تاريخ 21-02-2018 قمنا بزيارة استطلاعية إلى الميدان بعد تسليم رخصة التوجيه من قسم علم الاجتماع.

- المرحلة الثانية: بتاريخ 11 مارس 2018 قمنا بجمع المعلومات والوثائق الهامة حول المؤسسة وكل ما يخص الكلية من الهيكل التنظيمي وعدد العمال الموجودين داخلها، والتي دامت أسبوع من 11-15 مارس 2018.

- المرحلة الثالثة: من 8-12 أبريل 2018 تم توزيع الاستمارات على عينة البحث وملئها، وصولاً في الأخير إلى استرجاعها.
- المرحلة الرابعة: استرجاع 43 استمارة من أصل 49 استمارة.

ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة:

من المهم في أي بحث الاعتماد على منهج معين يسهل للباحث الطريق الذي يسير عليه للوصول إلى نتائج موضوعية، وعليه قمنا باتباع المنهج الوصفي، والذي لا يقتصر على الوصف فقط، وإنما على التحليل والتفسير للمعلومات وحتى نتأكد من صحة الفرضيات وإثباتها ميدانياً، اعتمدنا على المنهج الوصفي المناسب لموضوع دراستنا حيث يعرف بأنه:

يعرف موريس أنجرس المنهج على أنه: " مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ الهدف"¹ أو هو الطريقة الموضوعية التي يتبعها الباحث في دراسة ظاهرة من الظواهر أو مشكلة من المشاكل قصد تشخيصها أو وصفها وصفاً دقيقاً وتحديد أبعادها بشكل شامل، ويجعل من السهل التعرف عليها.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات:

وهي التقنيات التي يستخدمها الباحث وتساعد في جمع المعلومات اللازمة حول موضوع الدراسة، وهذه الأدوات تعتبر الركيزة الأساسية في البحوث الاجتماعية ومن أهم هذه الأدوات التي تم استعمالها في موضوع الدراسة ما يلي:

- الملاحظة:

من بين الأدوات الأولى التي يستخدمها الباحث في دراسته هي الملاحظة لأنها تعتبر أحد أهم العناصر الأساسية التي تساعدنا في ملاحظة سلوك الأفراد، حيث تعرف على أنها " وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات لذلك تحظى باهتمام الباحثين الاجتماعيين في جمع المعلومات والحقائق من الحقل الاجتماعي الذي يزود الباحثين بالمعلومات، وهي لا تقل أهمية عن المقابلة بشقيها الرسمي وغير الرسمي."²

- المقابلة :

وسيلة أساسية من وسائل جمع البيانات كالأستبيان والملاحظة والقياسات والوثائق إلا أن المقابلة تنفرد بخاصية أساسية، وهي أنها تلزم المقابل الباحث أن يحتك مباشرة بالمبحوث وعن قرب منه، وبمقتضاه يقترب الباحث الاجتماعي من المبحوث ويسأله أسئلة تدور حول

¹ موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصب لل نشر، الجزائر، 2004، ص 197.

² بلقاسم سلاطونية، حسان الجليلي: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2004، ص 309.

موضوع بحثه شرطة أن يكون هذا المبحوث من أطراف العينة، وبعد المساءلة أو أثناءها يتم تسجيل الإجابات التي يعطيها المبحوث عن الأسئلة التي يطرحها عليه الباحث.¹ وقد تم الاعتماد على المقابلة كأداة مكملة للملاحظة والاستمرارية، وذلك لمعرفة مدى صدق الواقع الذي ندرسه، حيث تمت المقابلة الأولى مع رئيس مصلحة المستخدمين حول موضوع الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي، و ثم القبول عليه، حيث ساعدتنا على أخذ كل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، وبعد ذلك كانت المقابلة الثانية مع كاتبة الأمين العام، والمقابلة الثالثة كانت مع عدد من الحراس المتقاعدين والعمال المهنيين، وفي الأخير كانت المقابلة مع موظفي المكتبة.

- الاستمارة:

تعرف الاستمارة بأنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين.² وتستخدم كذلك لجمع البيانات الميدانية التي تعسر جمعها عن طريق أدوات جمع البيانات الأخرى.³ وتحتوي الاستمارة على مجموعة من الأسئلة بحيث تتكون من ثلاث محاور وهي كالآتي:

- المحور الأول: يحتوي على أسئلة البيانات الشخصية والتي عددها 6.
 - المحور الثاني: أسئلة حول الفرضية الجزئية الأولى والتي عددها 10.
 - المحور الثالث: أسئلة حول الفرضية الجزئية الثانية والتي عددها 09.
- وقد مرت هذه الاستمارة بثلاث مراحل وهي:

المرحلة الأولى:

قمنا بإعداد أسئلة الاستمارة ثم عرضها على المشرف من أجل التصحيح، وبعد الإطلاع عليها تم استرجاعها إلا أنه طلب من عرضها للتحكم.

المرحلة الثانية:

قمنا بتحكيم الاستمارة والتأكد من صدقها وثباتها، وذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من الأساتذة المكونة من ثلاثة أعضاء ضمن التخصص.

المرحلة الثالثة:

بعد ذلك استرجعنا الاستمارات مرة أخرى من لجنة التحكيم لعرضها على المشرف، وبعدها قمنا بعرض التعديلات فيها، ثم قمنا بتوزيعها على مجتمع البحث في شكلها النهائي، وصولاً في الأخير إلى إعادتها وتحليلها واستخلاص النتائج بعد ذلك.

¹ أحمد عياد: مدخل المنهجية، البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر 206 ص 129.

² رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، ط3 2008، ص 82.

رابعاً: أساليب الدراسة:

اعتمدت الدراسة الراهنة في تحليلها للبيانات على أسلوبين أساسيين هما:
الأسلوب الكيفي: يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، كما يهدف إلى الكشف عن الدلالات والمعاني التي تحملها البيانات المتعلقة بالظاهرة محل البحث.¹
الأسلوب الكمي: هو الأسلوب القائم على محاولة التعليق على المعطيات الكمية والكيفية، وأبرز علاقاتها عن الظاهرة بلغة الأرقام.²

السجلات والوثائق:

تمثل في بعض الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي تجلت في وثائق تضمنت التعريف بالمؤسسة، هيكلها التنظيمي.

خامساً: عينة الدراسة ومواصفاتها:

كيفية اختيارها :

لقد طبقت الدراسة الراهنة في جانبها الإمبريقي، على عينة عشوائية طبقية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وهي طبقية لأن أفراد الدراسة موزعون على فئات وهي: الموظفون الإداريون، موظفوا المكتبة، العمال المهنيون، الحراس المتقاعدون. حيث بلغ العدد الكلي لعمال كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية إلى 98 عامل، وأخذنا نسبة 50% من المجتمع الكلي، وبلغ عدد أفراد العينة إلى 49 عامل. وتعرف العينة العشوائية الطبقية:

إنها شكل من أشكال العينة العشوائية، تختلف عن العينة البسيطة في أنها تتعامل مع مجتمع متباين (غير متجانس)، وفي مثل هذه الحالة لا بد من العمل على صياغة تجانس مجتمع البحث، حتى تكون العينة التي تم اختيارها ممثلة لكل طبقات المجتمع.³

$$X=50\% \quad 100/50 \times 98$$

$$\%100=98$$

$$1- \text{الموظفون الإداريون: } 17=100/50 \times 34$$

$$2- \text{موظفو المكتبة: } 6=100/50 \times 12$$

$$3- \text{العمال المهنيون: } 11=100/50 \times 22$$

$$4- \text{الحراس المتقاعدون } 15=100/50 \times 30$$

الجدول رقم 1 : يمثل كيفية اختيار العينة:

النسبة المئوية	عينة الدراسة	مجتمع البحث	المستوى الوظيفي
%34.69	17	34	الموظفون الإداريون
%12.24	6	12	موظفوا المكتبة
%30.61	15	22	العمال المهنيون

¹ أحمد بن موسى : مناهج البحث الاجتماعي: وكالة المطبوعات، الكويت 1997، ص282.

² ابراهيم البيومي غانم: مناهج البحث العلمي وأصول التحليل في العلوم الاجتماعية، مكتب الشروق الدولية، القاهرة، 2008 ص45.

³ وائل عبد الرحمان الكل، عيسى محمد، البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار حامد، الأردن، 2007 ص43.

الحراس المتقاعدين	30	11	22.45%
المجموع	98	49	100%

الجدول رقم "2": يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
ذكر	26	60.47%
أنثى	17	39.53%
المجموع	43	100%

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم 2 والمتعلقة بمتغير الجنس لعينة الدراسة إذ نجد أن أغلبية المبحوثين من جنس الذكور وبنسبة 60.47% والتي تمثل 26 فرد، مقارنة بالإناث الذي بلغ عددهم 17 فرد بنسبة 39.53% من مجتمع البحث. من خلال البيانات الموضحة يمكن القول أن التقارب الملحوظ في النسب المئوية بين الذكور والإناث راجع إلى طبيعة العمل الممارس في المؤسسة والذي يقتضي توفر العنصر الذكري على حساب العنصر الأنثوي، وهذا دليل على أن المرأة العاملة في المؤسسة تمارس نشاطات إدارية فقط، ولا يسمح لهن العمل في مجالات تتطلب قدرات بدنية، على اختلاف نسبة الذكور فالأغلبية منهم يعملون في إطار الأمن والأعمال الأخرى التي تتطلب قدرات بدنية والبقاء لأوقات متأخرة في العمل هو ما لاحظناه في الواقع.

الجدول رقم 3: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغيرات السن:

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	0	0
من 25-30 سنة	14	32.56%
من 31-36 سنة	17	39.53%
من 37 إلى 42 سنة	9	20.93%
43-48 سنة	2	4.65%
49-54 سنة	0	0
55 فما فوق	1	2.33%
المجموع	43	100

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم "2" المتعلق بمتغير السن الذي يتضح من خلاله أن أكبر نسبة والتي تقدر ب 39.53% تعود للأفراد الذين تتراوح أعمارهم من [36-31 سنة] بما تمثل 17 فرد، ونسبة 32.56% لمن أعمارهم من [25-30 سنة] بما تمثل 14 فرد، أما نسبة 20.93% لمن أعمارهم [37-42 سنة]، أما من تتراوح أعمارهم من [43 إلى 48 سنة] فنسبتهم قدرت ب 4.65% ومن أعمارهم من 55 فما فوق، فكانت نسبتهم ب 2.33%.

يمكن تغيير هذا الاختلاف إن أن المؤسسة تعتمد في أداء وظائفها على فئة الشباب وهذا ما لاحظناه في ميدان الدراسة، وأيضا ترى بأن السن له دور هام في تشكيل قوة فعالة كما له

القدرة على استيعاب الأوامر وتنفيذها بسرعة وبدقة وهذا ما يمكننا لمعرفة الرقابة المستخدمة داخل المؤسسة.

الجدول رقم 4 : يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	
20.93%	9	متوسط
25.58%	11	ثانوي
53.49%	23	جامعي
100%	43	المجموع

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم "3" حسب الذي يوضح عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي بأن معظم المبحوثين بالمؤسسة هم من ذوي المستويات الجامعية بنسبة 53.49% بما يمثل 23 فرد وتليها نسبة المستوى الثانوي 25.58% بما يقابلها 11 فرد و لمن مستواهم متوسط فنسبتهم 20.93% بما يمثل 9 أفراد. فمن خلال ما تبين من الجدول أعلاه نجد أن عمال وموظفوا كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تحرص على توظيف أصحاب الكفاءات الجامعية المؤهلة علميا والقادرة على تحمل المسؤولية، بينما نجد المستوى الثانوي والمتوسط بنسبة قليلة وهذا راجع إلى وجود فئات سوسيو مهنية أخرى عدا موظفوا الإدارة وأيضا من خلال مقابلتنا بعدد من المبحوثين أكدوا وجود مستوى ابتدائي ، وهذا ما يخالف تماما طبيعة العمل، عموما ما نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على الفئة المتعلمة ذات مستوى عالي وهذا ما يساعدنا على معرفة النمط الرقابي المتبع ومدى التزامهم بالقوانين والإجراءات وتحمل المسؤولية اتجاه عملهم.

الجدول "5" يمثل: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية.

النسبة	التكرار	
39.53%	17	غير متزوج(ة)

متزوج(ة)	23	53.49%
مطلق(ة)	3	6.98%
أرمل(ة)	/	/
المجموع	43	100%

تشير المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم "5" المتعلقة بمتغير الحالة العائلية للمبحوثين، إذ نرى أن أغليبتهم متزوجين بنسبة 53.49% والتي تمثل 23 فرد من حجم العينة المختارة، تليها نسبة 39.5% والذي بلغ عددهم 17 فرد غير متزوجين، أما نسبة 6.98% والذي بلغ عددهم 6 أفراد.

من خلال الشواهد الإحصائية الموضحة أعلاه والمتعلقة بالحالة العائلية لموظفي وعمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والتي اكتشفناها من خلال الإجابات بأن عدد المتزوجين يمثل نسبة كبيرة وهذا راجع إلى رغبتهم في العمل وأيضا الاستقرار النفسي والعائلي الذي يمثل دور كبير، وكذا الحرص على الإقبال بشكل دائم ومستمر بغية بلوغ أهدافهم وتحقيق حاجاتهم المادية وهذا ما يتفق مع نظرية الحاجات لماسلو والتي أكدت على أن الإنسان يسعى دائما إلى إشباع حاجاته، أما بالنسبة لغير المتزوجين أكدوا أن لديهم الرغبة والدافعية نحو العمل، وهذا راجع إلى عدم ارتباطهم الأسري، بأنهم مسؤولون عن أنفسهم فقط، وأيضا الالتزام والجدية والانضباط أكثر في العمل.

الجدول رقم "6": يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية:

النسبة المئوية	التكرار	
34.88%	15	أقل من 5 سنوات
60.47%	26	من 5-10 سنوات
/	/	11-16 سنة
2.32%	1	17-22 سنة
2.32%	1	من 23 فما فوق
100	43	المجموع

تبين المعطيات الكمية الواردة في الجدول "6" المتعلقة بمتغيرات الأقدمية حيث نجد أن النسبة الأكبر والتي تمثل 60.47% من حجم العينة المختارة أن مدة أقدميتهم تكون من 5-10 سنوات، تليها نسبة 34.88% والتي أقدميتها تكون أقل من 5 سنوات، بينما نجد نسبة 2.32% والتي أقدميتها تكون من 17 إلى 22 سنة وأيضا من 23 سنة فما فوق.

وعليه يمكن القول أن المؤسسة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لا تعتمد في أنشطتها وأعمالها على متغير الأقدمية بل هناك بعض الأعمال التي تتطلب الكفاءة والمؤهل العلمي

بالإضافة إلى أنها تستخدم عدة أساليب رقابية مما تسمح للموظفين والعمال بالبقاء أكثر في مناصب عملهم.

الجدول رقم "7": يمثل توزيع العينة حسب متغير المستوى الوظيفي:

النسبة المئوية	التكرار	
39.53%	17	موظف إداري
13.95%	6	موظف بالمكتبة
20.93%	9	عامل مهني
25.58%	11	حارس متقاعد
100%	43	المجموع

من خلال الجدول رقم "6" والمتعلق بعينة الدراسة للمستوى الوظيفي نرى أن أغلبية المبحوثين من موظفوا الإدارة إذ بلغت نسبتهم 39.53% وما يمثل 17 فرد، وهذا وفقا لطبيعة عملهم في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ثم تليها فئة الحراس المتقاعدون بنسبة 25.58% وتليها أيضا فئة الأعوان المهنيون بنسبة 20.93% ثم موظفوا المكتبة بنسبة 13.95%. من خلال التطرق إلى البيانات التي تضمنها الجدول الخاص بالمستويات الوظيفية الموجودة داخل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تبين لنا من خلال مقابلتنا مع رئيس مصلحة المستخدمين بأنه توجد عدة فئات من بينهم فئة موظفوا الإدارة والذين يمثلون النسبة الأكبر وهذا راجع إلى طبيعة العمل في الكلية والتي تتطلب أصحا الشهادات والتخصص وفي سياق آخر نجد أنه توجد ثلاث فئات أخرى تعتمد عليها الكلية لتسهل العمل وتقديم خدمات بسرعة وعدم إضافة الوقت بالإضافة إلى تحمل المسؤولية.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم قاعدة أساسية ألا وهي الخطوات المنهجية التي اعتمدناها في دراستنا هذه التي قمنا بها، بحيث توصلنا إلى جملة من المعلومات والنتائج المتعلقة بالظاهرة المدروسة وذلك من خلال تطبيق عدة أدوات من ملاحظة ومقابلة واستمارة، بالإضافة إلى السجلات والوثائق.

الفصل الرابع:

عرض وتحليل ومناقشة
نتائج الدراسة

أولاً: عرض وتفسير بيانات الدراسة الميدانية والتعليق عليها:I. المحور الأول:الجدول رقم 01: يوضح متغير الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
68.2%	30	ذكر
31.8%	14	أنثى
100%	44	المجموع

تبين البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 01 الخاص بتوزيع العمال حسب الجنس، أن عدد الذكور هو 30، بنسبة 68.2%، متفوقة على الإناث اللاتي بلغ عددهن 14 بنسبة 31.2%.

ويمكن تفسير هذا التفاوت الواضح بين الذكور والإناث إلى طبيعة عمل المؤسسة وكذا خصوصية المجتمع الذي يتلاءم أكثر مع العنصر الذكوري، خاصة وأنها إقامة جامعية خاصة بالذكور، مما يفسر لنا قلة العنصر النسوي وذلك لتفادي المضايقات وتجنب الاختلاط، وهذا ما يضمن نوعاً من السهولة واللباقة في التسيير والتعامل مع الطلبة، وتقريب الإدارة من الطالب والاستماع لانشغالاته ومتطلباته والتواصل معه، وهذا حسب الملاحظات المستفاد منها ميدانياً.

الجدول رقم 02: يوضح متغير السن:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
6.8%	03	أقل من 30 سنة
31.8%	14	30-35 سنة

34.1%	15	36-41 سنة
15.9%	07	42-47 سنة
00%	00	48-53 سنة
2.3%	10	54 سنة فأكثر
100%	44	المجموع

يمثل الجدول توزيع مفردات العينة حسب السن، حيث نجد أن أعلى نسبة تقع في الفئة العمرية من 36 إلى 41 سنة بنسبة 31.8 %، بينما تأتي في المرتبة الثانية الفئة العمرية المنحصرة بين 30 إلى 35 سنة ممثلة بـ 14 مفردة بنسبة 31,8 %، بينما كانت نسبة الفئة العمرية من 42 إلى 47 سنة 15,9 % ممثلة بـ 07 أفراد. في حين بلغت نسب فئتي أقل من 30 سنة و 54 سنة فأكثر بـ 6,8 % و 2,3 % على التوالي ممثلتين بـ 03 أفراد وفردا واحدا، وهما أقل نسبة من بين باقي الفئات العمرية.

يمكن تفسير هذه النسب خاصة المتعلقة بالفئة الممتدة من 36 إلى 41 سنة وفئة 30 إلى 36 سنة باعتبارها يضمنان أكبر عدد من الأفراد كلهم شباب، باعتبارهم الفئة الأكثر ديناميكية وقوة وحيوية، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة لديها فئة عاملة نشيطة مما يسمح لها بإبراز قدراتها وبذل مجهود أكبر في العمل وتقديم أداء مميز.

يمكن إرجاع هذه النسبة الكبيرة للعمال ومعظمهم شباب إلى أن المؤسسة تعد ذات نشاط فني وحديثة النشأة (2010)، فعملية التوظيف التي رافقت بداية المؤسسة من جهة واستقرار العمال وبناء حياتهم الشخصية من جهة ثانية، أما بالنسبة للفئة الأولى فيمكن تفسيرها إلى أن المؤسسة تعتمد على عنصر التجديد والتشبيب المستمر ولديها نظرة استشرافية للحفاظ على حيويتها وديناميكيته مما يجعل الفرص مفتوحة أمام طالبي العمل، أما الفئتين الأخيرتين والمتعلقين بالسن الأكبر للمبحوثين فيفسر أنهم من ذوي الأقدمية والخبرة في العمل والذين سبق توظيفهم في إقامات جامعية قديمة (إقامة آسيا كبير واللواء حبيب خليل) فتعتمد عليهم المؤسسة كثيرا في العمل نظرا لخبرتهم في التسيير والاعتماد عليهم أيضا في عملية الإشراف على العمال الجدد لتعليمهم وتوجيههم.

الجدول رقم 03: يوضح متغير المستوى التعليمي للعمال:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
9.1%	04	متوسط
54.5%	24	ثانوي
36.4%	16	جامعي
100%	44	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الموجودة في الجدول رقم 04 التي تبين المستوى التعليمي للعاملين، حيث قدر عدد العمال بمستوى المتوسط بـ 04 أفراد بنسبة 9,1 %، وقدر عدد العمال أصحاب المستوى الثانوي بـ 24 عاملا، قدرت نسبتهم بـ 54.5 % وتليها نسبة العمال أصحاب مستوى الجامعي وعددهم 16 عمال بنسبة 36,4 %.

تعتمد المؤسسة سياسة الاستقطاب والتي تركز على جلب اليد العاملة المؤهلة بالمستوى الثانوي والجامعي، ويمكن تفسير ارتفاع نسبة الثانويين مقارنة بالمستوى الجامعي لكون العمال ذو أقدمية أين سبق وأن وظفوا في إقامات جامعية أخرى قبل تحويلهم للإقامة الحالية. ويعد الاعتماد على الجامعيين لحاجة المؤسسة لحاملي الشهادات العليا لشغل مراكز وظيفية هامة ولضمان جودة في الخدمة المقدمة.

الجدول رقم 04: يوضح متغير الحالة المدنية للعمال:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
22.7%	10	غير متزوج (ة)
77.3%	34	متزوج (ة)
00	00	مطلق (ة)
00	00	أرمل (ة)
100 %	44	المجموع

يبين الجدول أعلاه توزيع مفردات مجتمع البحث حسب الحالة المدنية، حيث يتضح لنا من خلال البيانات الواردة في الجدول أن 34 مفردة من المجموع الكلي لأفراد مجتمع البحث متزوجون ممثلين بنسبة 77.3 %، ويقابلهم 10 مفردات من مجتمع البحث غير متزوجون وذلك بنسبة 22.7 %، بينما انعدم المطلقون والأرامل في مجتمع البحث. بالاعتماد على نسب الجدول أعلاه نجد أن أغلبية الأفراد متزوجون وأرباب أسر، ويعود ذلك إلى الظروف الحسنة التي يعيشونها من خلال توفر الأجر وتوفير النقل... وهذا ما يكون له تأثير إيجابي على العامل ويساعده على الإقدام على الزواج، وقد يكون له تأثير نفسي على العامل حيث يكون للاستقرار النفسي والاجتماعي والعائلي تأثير على فعالية الأداء داخل المؤسسة. أما فيما يخص فئة غير المتزوجين فيرجع سبب قلتها إلى مشاكل اجتماعية والظروف المعيشة كالسكن الذي أصبح يورق العديد من الموظفين، وهذا ما سيدفعهم إلى العمل بجدية للحصول على المكانة الاجتماعية التي تضمن لهم الترقية والشعور بالتقدير والانتماء والاستقرار داخل مؤسستهم.

أما عن فئة الأرامل والمطلقين فهي منعدمة وهذا ما يشير إلى عامل التماسك العائلي الذي يتميز به أفراد مجتمع البحث وأهمية الأسرة في مجتمعنا بصفة عامة.

الجدول رقم 05: يوضح مكان الإقامة:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
61.4%	27	حضري
36.4%	16	شبه حضري

ريفي	01	2.3%
المجموع	44	100%

تبين الإحصائيات الكمية الواردة في الجدول رقم 05 الخاص بالمستوى الجغرافي أن 27 مفردة من إجمالي مجتمع البحث تنتمي إلى الإقليم الحضري، بينما ينتمي 16 مفردة ممثلة بنسبة 36.4% مكان إقامتهم شبه حضري، بينما يقيم عامل واحد بنسبة 2.3% في الريف.

يمكن تفسير هذه المعطيات بأن المؤسسة تملك مكونا ديمغرافيا متنوعا من ناحية الانتماء الجغرافي، حيث تستمد كل فئة ثقافتها وإرثها المعرفي من المنطقة الخاصة بها، وهذا ما يخلق صداما وصعوبة في الاندماج كون الثقافة الجزائرية بصفة عامة تتميز بخصوصيات ومميزات مختلفة وهذا ما يخلق نوعا من التعصب للجهة (الجهوية) داخل المؤسسة مما يدل على أن النزعة القبلية الموجودة في المؤسسات الجزائرية وفقدان العامل لمعايير العمل الخدماتي وإضافة إلى سلوكه النابع من أصله الفلاحي خلق آثار واضحة في السلوك التنظيمي وأداء الفردانية داخل كيان المؤسسة، ولا يمكن اعتبار هذا مؤشرا سلبيا وإنما يشير إلى مرحلة انتقالية في التسيير إلى نمط ونهج تسييري جديد.

الجدول رقم 06: يوضح مكان السكن بالتحديد:

العينة	التكرارات	النسبة المئوية
داخل الولاية	27	61.4%
خارج الولاية	17	38.6%
المجموع	44	100%

يمثل الجدول أعلاه توزيع مفردات مجتمع البحث حسب مكان السكن بالتحديد، فنلاحظ أن أغلب الموظفين يقيمون داخل مدينة تيارت حيث يمثل عددهم 27 مفردة بنسبة تقدر بـ 61.4%، أما بالنسبة للموظفين الذين يقيمون خارج مدينة تيارت فقد عددهم 17 مفردة بنسبة 38.6%.

يتضح لنا من خلال البيانات الرقمية أعلاه أن أغلبية الموظفين يقطنون داخل الولاية وهذا ما يوفر لهم الوقت والجهد للقيام بمهامهم، بالإضافة إلى حضورهم في المواعيد المحددة للعمل، ويرجع ذلك أيضا إلى سياسة التوظيف المعمول بها والتي تعتمد شرط الإقامة بمكان العمل حتى لا تواجهها أي صعوبة في التعامل مع عمالها، على عكس العمال المقيمين خارج الولاية أين يمكن أن تواجههم صعوبات من حيث التوفيق بين المسؤوليات

في العمل والمسؤوليات العائلية. فمن خلال مقابلتنا مع أحد المبحوثين أكد لنا أنه يستطيع التنقل إلى مكان إقامته في حافلة نقل الطلبة ويتم السماح له بذلك بترخيص من المؤسسة.

الجدول رقم 07: يوضح متغير الأقدمية في العمل:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
4.5 %	02	أقل من 05
65.9 %	29	من 05 إلى 11 سنوات
15.9 %	07	من 12 إلى 18 سنة
13.6 %	06	19 سنة فأكثر
100 %	44	المجموع

توضح البيانات الموجودة توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية في العمل، حيث نجد أن غالبية المبحوثين لديهم خبرة من 05 إلى 11 سنة، ويقدر عددهم بـ 29 فردا بنسبة 65.9% وهي أكبر فئة، تليها الفئة المحصورة ما بين 12 إلى 17 سنة ممثلة بـ 07 مفردات بنسبة 15.9%. بينما مثلت فئة أكثر من 19 سنة بـ 06 مفردات بنسبة 13.6%، فيما مثلت مفردتين فئة أقل من 05 سنوات بنسبة 4.5%.

وتدل هذه البيانات الرقمية أعلاه أن غالبية العمال في مؤسسة الإقامة الجامعية ذوي خبرة أقل وذلك راجع إلى اعتماد المؤسسة على سياسة تشييب الدور البشري إضافة إلى حداثة المؤسسة، وهذا دليل على أنهم وظفوا مباشرة عند بداية عمل المؤسسة.

الجدول رقم 08: يوضح متغير الفئات المهنية:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
2.3 %	01	مدير
11.4 %	05	رئيس مصلحة
2.3 %	01	متصرف رئيسي
3,1 %	04	متصرف
11,4 %	05	رئيس مكتب
15.9 %	07	عامل تحكم
47.7 %	21	عامل تنفيذ
100 %	44	المجموع

من خلال البيانات الموجودة أعلاه يتضح لنا أن غالبية مجتمع البحث أعوان تنفيذ و عددهم 21 بنسبة 47.7%، وتليها أعوان التحكم ورؤساء المكاتب بـ 07 و 05 مفردات ممثلين بنسبة 15.9% و 11.4% على التوالي، وهي الفئات الممثلة بنسب مرتفعة في مجتمع البحث، أما بالنسبة للمتصرفين ورؤساء المصالح فمنقسمتين إلى 2.3% ممثلة بمفردة واحدة، و 11.4% ممثلة بخمس مفردات، في حين مثل المدير نسبة 2.3% من إجمالي مجتمع البحث.

يمكن تفسير ارتفاع نسبة أعوان التنفيذ إلى طبيعة النشاط الخدماتي للمؤسسة محل الدراسة- التي تحتاج إلى عمال تنفيذيين يسهرون على تلبية حاجات الطلبة وتوفير الأمن والسلامة لهم، مما يضمن السير الحسن للمؤسسة، أما بالنسبة لأعوان التحكم فهم أقل نسبة عن أعوان التنفيذ حيث تعالج هذه الفئة الملفات الإدارية بالمؤسسة من تقارير ومخالفات ونقل شكاوي العمال إلى المصالح العليا، إلى جانب المراسلات وكافة الإجراءات الأخرى. أما بالنسبة لرؤساء المصالح فيرجع سبب نقص تمثيلهم في المؤسسة إلى قلة المصالح أين توجد 05 مصالح بالمؤسسة ممثلة في مصلحة الإيواء، الإطعام، النشاطات الثقافية والعلمية، مصلحة النظافة والصيانة والأمن الداخلي، ومصلحة الإدارة والوسائل العامة.

II. المحور الثاني:الجدول رقم 09: نظرتك لمفهوم الرقابة:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة	الاحتمالات
45.8%	27		التأكد من تنفيذ المهام ومتابعتها
40.7%	24		اتخاذ الإجراءات التصحيحية للأخطاء والانحرافات
13.6%	08		التحكم وسيطرة المؤسسة
100%	44		المجموع

يمثل الجدول توزيع إجابات المبحوثين حول نظرتهم لمفهوم الرقابة حيث تبين لنا أن 27 مبحوثا من إجمالي مجتمع البحث بنسبة 45.8% كانت نظرتهم للرقابة التأكد من تنفيذ المهام ومتابعتها، في حين أن هناك 24 مبحوثا تقدر نسبتهم بـ 40.7% كانت نظرتهم لمفهوم الرقابة هي اتخاذ الإجراءات التصحيحية للأخطاء والانحرافات، في حين أجاب 08 مبحوثين ممثلين بنسبة 13.6% كانت رؤيتهم للرقابة التحكم وسيطرة المؤسسة.

وهذا ما لمسناه على أرض الواقع من خلال زيارتنا للمؤسسة حيث لاحظنا أن الموظفين دائما ما تكون عليهم متابعة أثناء تأدية مهامهم والتأكد من تنفيذها محاولة تصحيحها إذا ما تطلب ذلك، ويتم ذلك من خلال قيام المسؤول المباشر بدورات مفاجئة لمكان العمل وغالبا ما يكون المدير نفسه هو من يقوم بتلك الزيارات الفجائية، وهذا أكدته النظرية البيروقراطية لماكس فيبر التي تقر بأن التنظيم لا بد أن يكون بعيدا عن الاعتبارات الشخصية، حيث يخضع كافة الأفراد والأنشطة والممارسات والعلاقات في التنظيم إلى قواعد لما تفره هذه الأخيرة من لوائح وأحكام التي تحددها حدود السلطة لمختلف المشرفين في التنظيم، حيث أن هذه القوانين واللوائح التنظيمية تفرض الانضباط المنظم والمتابعة الصارمة ولا تشرك المبادرة الشخصية أو حرية التصرف.

كما أكدت عليه الإدارة العلمية، حيث أقر تايلور بضرورة مراقبة العاملين أثناء تأدية مهامهم إضافة إلى مبدأ التعاون بين الإدارة والعمال ويكون هذا عن طريق المتابعة ورقابة أداء العمال وفقا للخطة المطلوبة.

وهذا ما نلمسه أيضا في دراسة الدكتور مصباح محمد لنيل شهادة الدكتوراه والتي جاءت بعنوان "الرقابة على المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر -الرقابة الإدارية والمالية-" تدور حول الدور الذي تلعبه الرقابة في المؤسسات حيث تمنع

الانحرافات والأخطاء التي يمكن أن تقع فيها، وهذا بناء على مجموعة من الآليات والأساليب.

الجدول رقم 10: يوضح أهمية الرقابة

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
36.4%	28	توجيه جهود العمال لتحقيق أهداف المؤسسة
36.4%	28	حرصها على جودة الخدمة المقدمة
27.3%	21	منع تكرار الانحرافات والأخطاء
100%	40	المجموع

يمثل الجدول إجابات المبحوثين حول أهمية الرقابة، حيث نجد نسبة 36.4% مشتركة بين إجابات توجيه جهود العمال لتحقيق أهداف المؤسسة والإجابة الثانية المتمثلة في حرصها على جودة الخدمة المقدمة ممثلتين بـ 28 مفردة لكل منهما، في حين مثلت 21 مفردة بنسبة 27.3% الإجابة الثالثة التي تقر بأن أهمية الرقابة تكمن في منع تكرار الانحرافات والأخطاء.

يتضح لنا من خلال البيانات الرقمية أعلاه أن أغلبية المبحوثين يعطون أهمية بالغة للرقابة داخل المؤسسة من خلال توجيه جهود العمال لتحقيق أهداف المؤسسة وحرصها على جودة الخدمة المقدمة، وهذا ما لاحظناه فعلا على أرض الميدان خلال تربصنا في المؤسسة من خلال سهر المشرفين على توجيه العمال للمهام وكيفية تأديتها ليقدموا بذلك أداء جيدا ما يضمن للمؤسسة جودة الخدمة المقدمة وتحقيق أهدافها، وبطريقة غير مباشرة تفاديها للانحرافات والأخطاء عن طريق التصحيح المتكرر للأخطاء التي يمكن الوقوع فيها وهذا ما ينطبق على ما جاء به فريديريك تايلور في نظرية الإدارة العلمية التي تفترض أن العاملين في المستويات الدنيا من التنظيم الإداري لا يشعرون بالمسؤولية ويفتقدون إلى المقدرة على التوجيه الذاتي في عملهم، وهم بحاجة مستمرة إلى الرقابة والإشراف. وينحصر دورهم في تنفيذ الأوامر الصادرة إليهم من المستويات الإدارية العليا، وهذا ما ينطبق أيضا مع دراسة حورية حسيني " آليات رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية وفعاليتها " والتي تدور حول الدور الحيوي للبنك المركزي المتمثل في الرقابة على البنوك التجارية لمعرفة كيفية عملها في تسيير الموارد المالية للدولة، ومنع التلاعب والاختلاس في المال العام، وهذا بناء على وسائل وآليات وطرق علمية ومنهجية مدروسة.

الجدول رقم 11: يوضح أساليب الرقابة المعتمدة في مؤسستك:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
----------------	-----------	--------

		الاحتمالات
35.8%	29	استعمال كاميرات المراقبة
30.9%	25	مراقبة توقيعات الدخول والخروج
33.3%	27	التفقد الدوري لأماكن العمل
00	00	استخدام البصمة
00	00	رقابة إلكترونية (عن طريق أجهزة الإعلام الآلي)
00	00	غير موجودة
100%	44	المجموع

يمثل الجدول إجابات المبحوثين حول أساليب الرقابة التي تعتمدها المؤسسة، فالملاحظ أن 29 مفردة من إجمالي مجتمع البحث المقدره نسبتهم بـ 35.8% كانت إجابتهم استعمال كاميرات المراقبة، أما 27 مبحوثا مقدرين بنسبة 33.3% كانت إجابتهم التفقد الدوري لأماكن العمل، و25 مبحوثا بنسبة 30.9% كانت إجابتهم مراقبة توقيعات الدخول والخروج للعمال، أما عن باقي الأساليب والمتمثلة في استخدام البصمة والرقابة الإلكترونية فهي غير موجودة.

من خلال الشواهد الرقمية المذكورة أعلاه نجد أن أغلبية العمال متفقون على أن الأساليب المعتمدة في المؤسسة هي استعمال الكاميرات، وهذا ما لوحظ فعلا في المؤسسة محل الدراسة وذلك بوجود كاميرات مراقبة مثبتة في الرواق أمام جميع المكاتب، وأجابوا أيضا بتوقيعات الدخول والخروج وهذا ما لوحظ في الميدان، لكن تلك التوقيعات غير ملتزمة بالوقت فبدلا من الدخول على الساعة الثامنة صباحا فيكون وقت الدخول على الساعة التاسعة أو العاشرة. إضافة للتفقد الدوري لأماكن العمل وذلك بقيام المدير بدورات فجائية وتفقدية لأماكن العمل، وحسب ما صرح به أحد الموظفين أنه في كل مرة يستدعي المدير أحد الموظفين لمكتبه لا لشيء إلا لتأكيد حضوره من عدمه، ويأتي الدور على كل موظف دون الترتيب. أما عن الرقابة باستخدام البصمة والرقابة الإلكترونية فهي غير موجودة حقيقة.

وهذا ما دعت إليه النظرية البيروقراطية لماكس فيبر بتركيزها على الرقابة المغلقة لتحقيق الفعالية التنظيمية وبلوغ الأهداف من خلال الإجراءات والقواعد التي يتم عليها التنظيم البيروقراطي كالتخصص في العمل والإشراف الصارم.

الجدول رقم 12: يوضح أشكال الرقابة في مؤسستك:

		العينة	الاحتمالات
النسبة المئوية	التكرارات		
34.1%	15		رقابة صارمة
4.5%	02		رقابة دائمة

رقابة مرنة	15	34.1%
رقابة ذاتية	10	22.7%
رقابة مستقلة	02	4.5%
المجموع	44	100%

يمثل الجدول إجابات المبحوثين حول أشكال الرقابة في المؤسسة حيث نلاحظ أن غالبية المبحوثين كانت إجاباتهم متوازنة بين إجابتين هما الرقابة الصارمة والرقابة المرنة بنسبة 34.1% بعدد أفراد مكون من 15 فردا لكل منهما، في حين يوجد 10 مبحوثين بنسبة 22.7% كانت إجاباتهم الرقابة الذاتية، أما عن الرقابة الدائمة والرقابة المستقلة فكان الإجابة بمبحوثين لكل منهما بنسبة تقدر بـ 4.5% لكل إجابة.

يتبين لنا من خلال البيانات الرقمية أعلاه أن غالبية الموظفين يقرون بأن الرقابة السائدة في المؤسسة هي الرقابة الصارمة والرقابة المرنة لأنها تسهم في زيادة الأداء وتسمح بمتابعة العمل عن قرب وتساعد المشرف أيضا عن الوقوف أكثر على نقاط القوة والضعف في العمل والتعرف على العمال أكثر والاحتكاك بهم والتعاون معهم، مما يسمح برفع الروح المعنوية لهم وإحساسهم بالاستقرار وهذا ما ينطبق عن ما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية لمراعاتها للجانب النفسي والاجتماعي للعامل والاتصال المفتوح داخل التنظيم، ورفع الروح المعنوية للعامل لزيادة الأداء، ويكون ذلك عن طريق الرقابة المرنة دون أن ننسى نظرية الإدارة العلمية التي ألحت على ضرورة الرقابة الصارمة والتسلسل الهرمي، هذا من جهة، ومن جهة أخرى يؤكد لنا أحد الموظفين في المؤسسة محل الدراسة أن الرقابة الصارمة تمكن المشرف من معرفة العمال غير الملتزمين أثناء تأدية مهامهم، مما يضطر لاتخاذ الأساليب اللازمة معهم، لهذا نجد البعض يفضل الرقابة الصارمة والتي تتناسب مع هذه الفئة من العمال.

الجدول رقم 13: يوضح رقابة دخول وخروج الموظفين للمؤسسة:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة	الاحتمالات
68.2%	30		دائما
31.8%	14		أحيانا
00%	00		أبدا
100%	44		المجموع

تبين البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين والمكونين من 30 فردا من إجمالي مجتمع البحث، بنسبة 68.2% يقرون أن الرقابة المستمرة للدخول والخروج يكون

بصفة دائمة، في حين نجد أن 14 مبحوثا بنسبة 31.8% يقرون بأن الرقابة المستمرة لدخول وخروج العمال تكون أحيانا، في حين انعدمت الإجابة بعدم وجود رقابة مستمرة على دخول وخروج العمال.

من خلال البيانات الرقمية أعلاه يتضح لنا أن حرص المؤسسة على الرقابة المستمرة لدخول وخروج موظفيها بغية تحقيق أهدافها والتزام العمال بأوقات عملهم لتفادي التأخر والخروج المبكر، وهذا ما لاحظناه في المؤسسة محل الدراسة لكن لا وجود لالتزام العمال بأوقات الدخول أين يلتحق أغلب العمال بمراكزهم حتى الساعة 10:00 في حين يتم الالتزام بأوقات الخروج.

هذا ما ركزت عليه النظريات الكلاسيكية حيث برزت فيها قيم رشيدة لتحقيق الكفاءة والجودة، هذه الأخيرة التي تمثل المشكلة الأساسية خاصة في أعمال ماكس فيبر وتاييلور، حيث اعتمدت البيروقراطية على نظام القواعد والإجراءات وذلك لتحقيق الالتزام بها من قبل الإدارة العليا، إضافة إلى أعمال تاييلور حول الحركة والزمن، إضافة إلى مبادئ هنري فايول كأساس لتحقيق النجاح.

وعليه، يمكن أن نستنتج أن الرقابة المستمرة لدخول وخروج الموظفين بصفة دائمة تجعلهم يلتزمون بأوقات عملهم وإنجاز أعمالهم في الأوقات المحددة وهذا ما يضمن للمؤسسة محافظتها على جودة الخدمة المقدمة.

الجدول رقم 14: يوضح المسؤول عن عملية الرقابة:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة	الاحتمالات
61.4%	27		المدير
38.6%	17		رئيس المصلحة
00%	00		رقابة ذاتية
100%	44		المجموع

يمثل الجدول أعلاه إجابات المبحوثين عن المسؤول عن عملية الرقابة، فكانت إجابة أغلبية المبحوثين من إجمالي مجتمع البحث ممثلين بـ 27 مفردة بنسبة 61.4% يؤكدون بأن المدير هو من يتولى عملية الرقابة وهذا ما لوحظ في الميدان، وذلك من خلال قيام المدير بدورات تفقدية لأماكن العمل وغالبا ما تكون فجائية، وهذا ما أكده أحد المبحوثين عن الاستدعاء الفجائي للمدير والمتكرر في كل مرة لأحد العمال بغية التأكد من الحضور. وهذا

ما يؤكد هـنري فايول من خلال تحديده لوظائف المدير على أنها تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

بينما أجاب 17 مبحوثا بنسبة 38.6% بأن رئيس المصلحة هة من يتولى عملية الرقابة، وهذا راجع إلى أن هؤلاء الموظفين يعملون تحت مسؤولية رؤساء المصالح، فهم يمثلون الرؤساء المباشرين لهم أو المشرفين عليهم، وهم على احتكاك مباشر معهم يوميا. في حين تنعدم الرقابة الذاتية عن إجابات المبحوثين.

الجدول رقم 15: يوضح وجود إحصاء للموظفين المتغيبين والمتأخرين عن العمل:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة	الاحتمالات
29.5%	13		دائما
47.7%	21		أحيانا
22.7%	10		أبدا
100%	44		المجموع

يمثل الجدول أعلاه إجابات المبحوثين حول إحصاء الموظفين المتغيبين والمتأخرين، أين أجاب 21 مبحوثا بنسبة 47.7% بأن أحيانا ما يتم إحصاء الموظفين الغائبين والمتأخرين، في حين أجاب 13 عاملا بنسبة 29.5% بالإحصاء الدائم للمتغيبين أو المتأخرين عن العمل. كما أجاب 10 مبحوثين بنسبة 22.7% بأن المؤسسة لا تحصى أبدا العمال المتأخرين والمتغيبين.

نستنتج من خلال البيانات الرقمية أعلاه أن معظم أفراد مجتمع البحث تركزت إجاباتهم بين دائما وأحيانا ما تقوم المؤسسة بإحصاء الموظفين المتغيبين والمتأخرين فمن الأحسن أن يكون ذلك أسبوعيا أو شهريا وذلك لمعرفة التغيبات المبررة وغير المبررة، وذلك ليدخل في حساب الخصم من الرواتب أو المكافآت والتقديرات للموظفين الملتزمين وذلك بمثابة حافز لهم وتشجيعا على الالتزام بالعمل في الأوقات المحددة. وهذا ما أكدته إلتون مايو بضرورة تحفيز العاملين في المنظمة عن طريق تحقيق حاجياتهم النفسية والاجتماعية، وهذا لأن الحوافز المعنوية لها دور أيضا في إثارة دوافع الأفراد كالحوافز المادية تماما.

الجدول رقم 16: يوضح تعامل المؤسسة مع الموظفين المتغيبين والمتأخرين:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة	الاحتمالات
18.2%	08		عقوبة صارمة
31.8%	14		إنذار كتابي
36.4%	16		إنذار شفوي
13.6%	06		لا شيء
100%	44		المجموع

يمثل الجدول أعلاه إجابات المبحوثين حول الكيفية التي تتعامل بها إدارة المؤسسة مع الموظفين المتغيبين والمتأخرين فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين كانت إجاباتهم بإنذار شفوي وهم 16 مبحوثا من إجمالي مجتمع البحث بنسبة تقدر بـ 36.8% وفي المقابل نجد 14 مبحوث بنسبة 31.8% يقرون بأن المؤسسة تتعامل مع المتغيبين والمتأخرين بإنذار كتابي، وهو ما أكده هنري فايول في مبدأ التأديب حيث أن تطبيق العقوبات يعتبر ضروريا لضمان عقاب العمال الغير ملتزمين في عملهم، بشرط أن تطبيق تلك العقوبات على جميع المخالفين دون تفرقة، وهذا ما أكده لنا أحد المبحوثين أنه إذا كانت لديك ما يسمى "بالمعريفة" فادخل وقت ما تشاء فأنت حر.

أما عن المبحوثين الذين أجابوا بالعقوبة الصارمة فكان عددهم 08 بنسبة 18.2%، والذين أجابوا بلاشيء فيقدر عددهم بـ 08 أفراد بنسبة 13.6%. والملاحظ من خلال المعطيات السابقة أن المؤسسة لا تتسامح مع الموظفين في حال تأخرهم أو تغيبهم عن العمل، حيث تقوم بتطبيق العقوبة مباشرة سواء كانت كتابية أو شفوية وهذا من أجل الحفاظ على انضباط موظفيها والتزامهم بمهامهم.

الجدول رقم 17: يوضح المواظبة على الحضور إلى العمل في الأوقات المحددة:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة	الاحتمالات
52.3%	23		دائما
40.9%	18		أحيانا
6.8%	03		أبدا
100%	44		المجموع

يمثل الجدول أعلاه إجابات المبحوثين حول مواظبتهم على الحضور في الأوقات المحددة، أين تبين أن 23 مبحوثا بنسبة 52.3% من إجمالي مجتمع البحث كانت إجاباتهم بأنهم دائما ما يواظبون على الحضور في الوقت المحدد، في حين نجد 18 مبحوثا بنسبة 40.9% يقرون بأنهم أحيانا ما يواظبون الحضور في الأوقات المحددة، بينما لا يواظب 03 مبحوثين بنسبة 6.8% لا يواظبون أبدا على الحضور في الأوقات المحددة.

يتضح لنا من خلال البيانات الرقمية أعلاه أن انضباط العامل من أهم العوامل الدالة على إحساسه اتجاه العمل الذي يقوم به واتجاه المؤسسة، وحرصهم على الحضور في الوقت المحدد وعدم التأخر، كما أن طبيعة العمل بالمناسبة يستدعي عدم التأخر لأن التأخر يؤثر على نشاط المؤسسة، حيث أن لكل عمل لا بد أن ينجز في موعده المحدد، لكن هذه المعطيات الرقمية منافية تماما لما لوحظ في المؤسسة محل الدراسة، حيث أن معظم العمال لا يحترمون أوقات الدخول إلى المؤسسة، فأخر موظف يدخل على الساعة 10:00 صباحا، بينما هناك من يوقع على ورقة الحضور وبعدها يخرج لقضاء حاجات شخصية.

الجدول رقم 18: يوضح زيادة الصرامة في تطبيق القوانين من الإلتقان في العمل :

النسبة المئوية	التكرارات	العينة	الاحتمالات
43.2%	19		دائماً
52.3%	23		أحيانا
4.5%	02		أبدا
100%	44		المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن 23 مبحوثا يعتقدون أن الصرامة في تطبيق القوانين قد تزيد أحيانا من درجات الإلتقان بالعمل ممثلين بنسبة 52.3%، في حين يرى 19 مبحوثا ممثلين بنسبة 43.2% أن دائما ما تزيد الصرامة في تطبيق القوانين من درجة الإلتقان في العمل، بينما يرى عاملين اثنين فقط أن الصرامة في تطبيق القوانين لا تزيد أبدا من درجات الإلتقان في العمل.

يتضح من خلال البيانات الرقمية أعلاه أن جل العاملين يؤكدون أن الصرامة في تطبيق القوانين يزيد من درجات الإلتقان في العمل، حيث أن اتباع محتوى اللوائح القانونية والتنظيمية يساعدهم على تنظيم وقتهم وتنفيذ عملهم في الأوقات المحددة وعدم الوقوع في بعض المشاكل التي تؤدي إلى عرقلة، كذلك يساعدهم على كسب ثقة المشرف أو المسؤول المباشر، وهذا ما يزيد في درجات الإلتقان في العمل وهذا ما دعى إليه فريديريك تايلور حيث يؤكد بأن الرقابة اللصيقة والضبط والقوانين الصارمة بالإضافة إلى مبدأ التعاون بين الإدارة والعمال يحسن من أداء العامل وهذا ما يكون عن طريق المتابعة ورقابة الأداء وفقا للخطة المطلوبة، ولكن ما لاحظناه داخل المؤسسة محل الدراسة هو أن العاملين ملتزمون في أداء مهامهم وتطبيقهم لأوامر رؤسائهم المباشرين لكنهم متهاونون بعض الشيء في التزامهم بأوقات بداية العمل.

الجدول رقم 19: يوضح الانزعاج من وجود رقابة مسلطة أثناء العمل:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة	الاحتمالات
31.8%	14		دائماً
47.7%	21		أحيانا
20.5%	09		أبدا
100%	44		المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أحيانا ما ينزعجون من وجود الرقابة أثناء العمل ممثلين بـ 21 مفردة من إجمالي مجتمع البحث بنسبة 47.7%، بينما دائما ما ينزعج 14 مبحوثا ممثلين بنسبة 31.8% من الرقابة المسلطة عليهم أثناء تأدية المهام، في حين لا ينزعج أبدا 09 عمال بنسبة 20.5% من الممارسات الرقابية أثناء العمل.

يتضح لنا من خلال البيانات الرقمية أعلاه أن غالبية المبحوثين انحصرت إجاباتهم ما بين أحيانا ودائما ما ينزعجون من وجود رقابة مسلطة عليهم أثناء تأدية مهامهم، وهذا ما يعبر عن استيائهم وتذمرهم من هذه العملية ولا يتقبلون رقابة رؤسائهم لهم، وهذا ما ينطبق مع النظرية البيروقراطية لهنري فايول في تحليلها للمشكلات الناجمة عن الرقابة والإشراف، فحدده في استياء العامل لعدم الاهتمام بجوانبه النفسية والاجتماعية وهو ما يؤثر سلبا على كفاءته ويقتل روح المبادرة فيه، بالإضافة إلى احتمال محاولة الانحراف عن التعليمات والقواعد نتيجة الرقابة الصارمة.

في حين هناك من لا ينزعج إطلاقا من الرقابة المسلطة عليه أو لا توجد عليه رقابة مسلطة، وهذا راجع إلى طبيعة العلاقة الجيدة بين الرؤساء والمرؤوسين والتعاون القائم بينهم، وهو ما صرح به أحد المبحوثين بأنه يتمتع بحرية تامة في التصرف في مجال عمله، أما الفئة التي تؤكد انزعاجها من الرقابة المسلطة عليهم من الرؤساء فهي الفئة المسؤولة أمام الإدارة العليا يوضع تقارير دورية حول كيفية سير العمل الجماعي الذي يقوم به المرؤوسين على مستوى الإقامة الجامعية، يخرج به رؤسائهم بتقارير دورية للمتابعة والمراجعة من قبل الإدارة العليا.

المحور الثالث: يساهم توجيه العمال داخل المؤسسة في تطوير قدراتهم وتحسين الأداء:

الجدول رقم 20: يوضح تلقي أوامر وتوجيهات من المسؤول المباشر:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة	الاحتمالات
47.7%	21		دائماً
47.7%	21		أحياناً
4.5%	02		أبداً
100%	44		المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح لنا أن إجابات المبحوثين تساوت بين دائماً وأحياناً يتلقون التوجيهات والأوامر من المسؤول المباشر ممثلين بـ 21 مبحوثاً بنسبة 47.7% لكل إجابة، في حين أجاب عاملين اثنين فقط بأنهما لا يتلقيان أبداً التوجيهات من المسؤول المباشر بنسبة 4.5%.

يتضح لنا من خلال البيانات الكمية السابقة أن أغلبية مجتمع البحث يؤكدون أنهم يتلقون الأوامر والتوجيهات من مسؤوليهم المباشرين، وهذا ما يؤكد أن توجيهات وأوامر المسؤول لها دور رئيسي في تنظيم العمل والمؤسسة من حيث التحكم في سيره وأي تصرف رجولي أو جريء يؤدي إلى اضطراب في التنفيذ، ويوقع الموظف في حرج شديد فضروري جداً إصدار الأمر من جهة واحدة ومعينة، وهذا ما أكده هنري فايول من خلال المبادئ الإدارية التي تحرص على ضرورة وحدة الأمر، أي تلقي أوامره من مشرف واحد فقط (مسؤوله المباشر). وكذلك ما أكده لنا أحد المبحوثين في مقابلتنا له أن العاملين يتعرضون لمشاكل من وقت لآخر خاصة أولئك الذين يتعاملون مع الأجهزة والآلات وكل خلل فيها قد يؤثر على سير العمل، وهذا ما يتطلب تدخل المشرف المباشر على كل مرؤوس مما يعطي انتشاراً لروح التعاون داخل المؤسسة بين العمال والمشرفين وتطبيقهم للأوامر والتوجيهات لتفادي الأخطاء والانحرافات المتوقعة الحدوث، وهذا ما أكدت عليه دراسة مصباح محمد حول الدور الذي تلعبه الرقابة في المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي من الناحية المالية والإدارية، وهذا ما يمنع الانحرافات والاطع التي يمكن أن تقع فيها، بناء على مجموعة من الأساليب والآليات.

الجدول رقم 21: يوضح تلقي التوجيهات بشكل دائم:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة	الاحتمالات
45.5%	20		دائماً
52.3%	23		أحياناً

أبدا	01	2.3%
المجموع	44	100%

من خلال بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن 23 مبحوثا بنسبة 52.3% أحيانا ما يتلقون التوجيهات بشكل دائم، في حين يتلقاها 20 مبحوثا بنسبة 45.5% بشكل دائم، بينما أجاب مبحوث واحد أنه لا يتلقى أبدا التوجيهات بشكل دائم بنسبة 2.3%.

يتضح لنا من خلال البيانات الرقمية أعلاه أن أغلبية مجتمع البحث يقرون بأنهم أحيانا ودائما ما يتلقون التوجيهات من قبل مشرفيهم، وهذا ما ينعكس إيجابا على سير العمل في المؤسسة وإنجاز العمل بصورة صحيحة، وتفادي الوقوع في الأخطاء والانحرافات، وهذا ما أكده لنا أحد الموظفين بالمؤسسة أن العمل وفقا لتعليمات وتوجيهات المسؤول المباشر يجعل العمل يسير بخطة واضحة ومفهومة ومتفق عليها من قبل الجميع والنظام في العمل وتفادي الفوضى، وهذا ما ينطبق على نظرية الإدارة العلمية لتايلور التي تفرض أن العاملين في المستويات الدنيا من التنظيم لا يشعرون بالمسؤولية ويفتقدون إلى المقدرة على التوجيه الذاتي في عملهم مما يتطلب تدخل المشرفين لتوجيههم وهم بحاجة مستمرة لذلك لتفادي الوقوع في الأخطاء، وهذا ما تم ملاحظته فعلا في المؤسسة محل الدراسة بتلقي العمال لتوجيهات مشرفيهم والتعامل معهم والاستفسار منهم على أمور يجهلون بها.

الجدول رقم 22: يوضح وضوح التوجيهات إلى التحكم في العمل:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة	الاحتمالات
31.8%	14		دائما
50%	22		أحيانا
18.2%	08		أبدا
100%	44		المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن 50% من العمال والمقدر عددهم بـ 50 مفردة يرون أن أحيانا ما يؤدي وضوح التوجيهات إلى التحكم في العمل، في حين يرى 14 مبحوثا بنسبة 31.8% أن دائما ما يؤدي وضوح التوجيهات إلى التحكم في العمل، وأجاب 08 مبحوثين ممثلين بـ 18.2% بأن وضوح التوجيهات لا يؤدي أبدا إلى التحكم في العمل. يتضح من خلال البيانات الرقمية أعلاه أن أغلبية المبحوثين يقرون أنهم أحيانا ما تؤدي وضوح التوجيهات إلى التحكم في العمل وهذا ما يساعد العامل على معرفة المطلوب منهم بصورة واضحة ودقيقة وزيادة تحكمه في عمله، إضافة إلى تنظيم وقته وعدم الوقوع في مشاكل وأخطاء، وهذا ما أكده بعض المبحوثين في المقابلة معهم بأن وضوح التوجيهات تؤدي إلى التحكم في العمل حيث تكون في مجال اختصاصه ولا يكلف بمهام خارجة عن تخصصه، فهو على حدي تعبيره يعرف ما هو مطلوب منه وهذا يكون بالتعاون بين العمال والمشرفين، وهذا ما دعت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية التي ركز فيها إلتون مايو على ضرورة الاتصال الفعال بين مستويات التنظيم المختلفة لتبادل المعلومات، وهذا من خلال مشاركة العاملين واتباع الأسلوب الديمقراطي ومعنى هذا أن الرقابة داخل المنظمة لا تكون صارمة ولا لصيقة، بل يعتمد المشرف على الرقابة بالمشاركة إضافة إلى الرقابة الذاتية التي يكون فيها العامل بعيدا عن تأثير المشرف، أين يتمتع هذا الأخير بقدرات ومهارات وخبرة كبيرة تساعده على توجيه مرؤوسيه لأن الطريقة الديمقراطية في معاملة العاملين كفيلة بأن تجعلهم يأخذون بآراء مشرفيهم وتوجيهاتهم ونصائحهم.

الجدول رقم 23: يوضح كيفية تلقي التوجيهات :

النسبة المئوية	التكرارات	العينة	الاحتمالات
59.1%	26	بطريقة شفوية	
11.4%	05	بطريقة كتابية	
29.5%	13	كلاهما	
100%	44	المجموع	

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن أغلب المبحوثين ممثلين بـ 26 مبحوثا من إجمالي مجتمع البحث بنسبة 59.1% يؤكدون أنهم يتلقون التوجيهات بطريقة شفوية، فيما يتلقاها 05 مبحوثين بنسبة 11,4% بطريقة كتابية، في حين يتلقى 13 مبحوثا بنسبة 29.5% بكلتا الطريقتين.

الملاحظ من خلال البيانات الرقمية السابقة الذكر أن جميع مفردات البحث يتلقون التوجيهات بطرق مختلفة سواء شفوية أو كتابية، وهذا ما يؤكد ماكس فيبر من خلال القواعد بصفة عامة أن تكون مسجل أو مكتوبة حتى في الحالات التي فيها المناقشات بين الأعضاء شفوية، فيكون لها طابع الإلزام أو صفة ما يسمى بالجبرية مثل الوثائق المكتوبة، حيث أن الإقامة الجامعية تتعامل مع عمالها وتعطيهم الأوامر والتوجيهات بطريقة شفوية وأحيانا ما تكون بطريقة كتابية، ولهذا فالطريقة المثلى لتلقي العمال للأوامر والتوجيهات تتم أغلبها بالطرق الشفوية بين الرئيس والمرؤوس، وهذا إما عن طريق المقابلة المباشرة في أماكن العمل أو التواصل عبر الهاتف، وهذا ما تمت ملاحظته فعلا داخل المؤسسة محل الدراسة التي لوحظ فيها استفسار العمل عن الأمور المتعلقة بالعمل من قبل المشرفين بطريقة شفوية أو قبل بداية العمل يعطي المشرف للعمال التوجيهات والإرشادات لبداية العمل.

الجدول رقم 24: يوضح مدى ارتياح العامل في غياب المشرف:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة	الاحتمالات
54.5%	24		دائما
43.2%	19		أحيانا
2.3%	01		أبدا
100%	44		المجموع

من خلال بيانات الجدول يتضح أن 24 مبحوثا ممثلين بنسبة 54.5% دائما ما يكونون مرتاحين في عملهم في غياب مشرف يقوم بالتوجيه والإرشاد، بينما أجاب 19 مبحوثا بنسبة 43.2% يؤكدون أنهم أحيانا ما يكونوا مرتاحين في عملهم دون مشرف يقوم بتوجيههم، في حين يرى مبحوث واحد بنسبة 2.3% أنه لا يكون مرتاحا أبدا إذا لم يكن هناك مشرف يقوم بإرشاده.

نستنتج من خلال البيانات الرقمية أن أغلبية المبحوثين يجدون راحتهم عندما لا يكون عندهم مشرف يقوم بتوجيههم وإرشادهم وهذا دليل على استياء العاملين من رؤسائهم وعدم

تقبلهم لتوجيهاتهم، خاصة وإن كان المشرف يتعامل معهم بطريقة صارمة وهذا ما يفقدهم ثقتهم فيه، إضافة إلى التباعد بين المشرف والعمال وهذا ما أكده لنا أحد المبحوثين أن علاقته مع مشرفه متدهورة ولا يشرفه أن يعمل تحت قيادته لأسباب لم يتم الكشف عنها... وهذا ما يؤثر سلبا على نفسية العامل والسير الحسن للعمل وضعف الأداء، مما ينعكس على نظرية العلاقات الإنسانية التي ركز فيها مايو على ضرورة مراعاة الجوانب النفسية والاجتماعية للعامل لتحسين أداءهم ورفع مستواهم.

الجدول رقم 25: يوضح نتيجة تطبيق التعليمات بصورة صحيحة:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة	الاحتمالات
30.8%	20		دفع العمال لتحسين أدائهم
30.8%	20		تنفيذ المهام بالشكل المطلوب
38.5%	25		بذل جهد أكبر والتقليل من الأخطاء
100%	65		المجموع

من خلال بيانات الجدول يتضح أن أغلبية مجتمع البحث قد أجابوا بالتساوي على إجابتي دفع العمال لتحسين الأداء، وتنفيذ المهام بالشكل المطلوب بعدد عمال يقدر بـ 20 عاملا لكل إجابة بنسبة 30.8%. في حين أجاب 25 عاملا بنسبة 38.5% كانت إجابتهم ببذل جهود أكبر من طرف العمال والتقليل من الأخطاء.

يتضح لنا من خلال البيانات الرقمية أعلاه أن أغلبية المبحوثين كانت إجاباتهم حول تطبيق التعليمات بصورة صحيحة يرون أنها تؤدي إلى بذل جهود أكبر من طرف العمال والتقليل من الأخطاء، وهذا دليل على تقبل العاملين لتعليمات المشرف وتوجيهاته، وتطبيقها حرصا منهم على تفادي الوقوع في الأخطاء، بالإضافة إلى تنفيذ المهام بالشكل المطلوب وهذا ما يعكس انضباط العاملين داخل المؤسسة، ففي مقابلتنا لأحد الموظفين أكد لنا أن أكبر عائق يؤثر سلبا على إنجاز العمل وسير المؤسسة بصفة

عامة هي عدم تطبيق العاملين للقوانين والتعليمات مما يخلق نوعا من المشاكل بين العمال والرؤساء ويعطل سير العمل، وهذا ما أكدت عليه أيضا دراسة سالم القحطاني حول فعالية إرادات المتابعة في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية التي توصلت إلى الاهتمام الكبير الذي حظيت به الرقابة الإدارية من قبل المسؤولين ووضوح التعليمات تؤدي إلى إدارة ذات كفاءة عالية، إضافة إلى ضرورة الالتزام بما جاء في قرار اللجنة المركزية حول الوضع التنظيمي.

الجدول رقم 26: يوضح الحرص على تطبيق توجيهات المشرف:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة	الاحتمالات
40.9%	18		دائما
52.3%	23		أحيانا
6.8%	03		أبدا
100%	44		المجموع

تبين بيانات الجدول أن 23 مبحوثا من إجمالي مجتمع البحث بنسبة 52.3% يؤكدون أنهم أحيانا ما يحرصون على تطبيق توجيهات مشرفهم على أحسن وجه، بينما يوجد 18 مبحوثا بنسبة 40.9% يقرون أنهم يحرصون دائما على تطبيقها، أما بالنسبة لثلاثة مبحوثين بنسبة 6.8% يؤكدون أنهم لا يحرصون أبدا على تطبيق أوامر مشرفهم على أحسن وجه.

يتضح من خلال البيانات الرقمية أعلاه أن غالبية مجتمع البحث يحرصون على تطبيق أوامر مشرفهم على أحسن وجه وهذا دليل على العلاقة الجيدة الموجودة بين الرؤساء والمرؤوسين، إضافة إلى انضباط العمال والتزامهم بالتوجيهات الصادرة عن الجهات العليا، وتحليلهم بروح المسؤولية. كما تعتبر توجيه التعليمات من أهم المتغيرات التي تقوم عليها الرقابة التنظيمية، وهذا ما لوحظ ميدانيا بوجود نوع من الالتزام من العمال في تطبيق الأوامر والتوجيهات الصادرة عن رؤسائهم، وهذا مت يؤدي إلى التحكم في العمل وسيره وفقا للخطة المرسومة، وهذا ما أكده بعض المبحوثين أنهم يحرصون على تطبيق أوامر المشرفين وهو واجب عليهم، خاصة وأن العامل يسعى إلى كسب ثقة مشرفه وتقديره مما يجعل العمل ينجز في مواعيده المحددة.

الجدول رقم 27: يوضح مدى تقبل الانتقادات الموجهة من طرف المشرف:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة	الاحتمالات
50%	22		دائماً
40.9%	18		أحيانا
9.1%	04		أبدا
100%	44		المجموع

يمثل الجدول إجابات المبحوثين حول تقبلهم للانتقادات الموجهة إليهم من طرف مشرفيهم، فنلاحظ أن 22 مبحوث من إجمالي مجتمع البحث يتقبلون الانتقادات الموجهة إليهم بنسبة 50.22%، بينما نجد 18 مبحوث بنسبة 40.9% أحيانا ما يتقبلونها، أما عن 4 مبحوثين بنسبة 9.1% يؤكدون أنهم لا يتقبلون أبدا الانتقادات الموجهة إليهم من طرف مشرفيهم.

يتضح لنا من خلال البيانات الرقمية أعلاه أن أغلبية مجتمع البحث لا يتقبلون أبدا الانتقادات الموجهة إليه من طرف مشرفيهم وهو ما يدل على رغبة العامل في العمل وتمسكه بعمله، كما صرح لنا به أحد المبحوثين أنه يتقبل جميع الانتقادات الموجهة إليه من طرف مشرفه ويؤكد أنه لا يعتبرها انتقادات إنما يعتبرها توجيهات وتصحيحات لا بد من العمل بها لتصحيح الأخطاء والانحرافات، فهذه التصريحات هي بمثابة المرآة العاكسة لدرجة انضباط العمال والتزامهم بأعمالهم واحترامهم الكبير لمشرفيهم وتطبيقهم لأوامرهم وتقبل انتقاداتهم.

الجدول رقم 28: يوضح ردة الفعل عند غياب المدير أو المشرف:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة	الاحتمالات
50	22	تمارس عملك بطريقة عادية	
31.8	14	تمارس عملك بطريقة أحسن	
18.2	08	لا تمارس عملك	
% 100	44	المجموع	

يمثل الجدول إجابات المبحوثين حول ممارسة عملهم عند غياب المشرف أو المدير فلاحظنا أن 22 مبحوث بنسبة 50 % أكدوا أنهم منذ غياب المشرف أو المدير يمارسون عملهم بطريقة عادية، أما 14 مبحوث بنسبة 31.8 % يقرون أنهم يمارسون عملهم بطريقة أحسن، بينما 8 مبحوثين بنسبة 18.2 % يؤكدون أنهم لا يمارسون عملهم عند غياب مشرفهم.

من خلال المعطيات الرقمية أعلاه يتضح لنا أن غالبية مجتمع البحث يمارسون عملهم بطريقة عادية عند غياب المشرف والمدير وهذا ما يؤكد أن العمال واعون بالمسؤولية التي على عاتقهم اتجاه عملهم وهذا ما لاحظناه من خلال مقابلتنا مع أحد الموظفين حيث أرجع ذلك الضمير المهني الذي يجعل العامل يشعر بالمسؤولية وبالتالي يحرص على تأدية مهامه حتى في غياب مشرفه دون أي صعوبات، وهذا ما يكسبه ثقته من قبل المشرف على انضباطه، أما عن الموظفين الذين يقرون أنهم يؤديون عملهم بطريقة أحسن عند غياب المشرف فذلك يعكس وضوح العلاقة القائمة بين المشرف والعامل التي تتميز "بالتباعد والتنافر" ، وهذا ما أكدت عليه بعض المقابلات التي أجريناها مع بعض المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة، حيث أكدوا أن علاقتهم مع رؤسائهم غير جيدة وسيئة وذلك راجع حسبهم إلى حجم الضغوط المفروضة عليهم والتشدد الذي يمارسه الرئيس عليهم مما أدى إلى نفورهم وعدم رضاهم عن مشرفهم، وذلك يتجاهل الجانب الإنساني والنفسي للعاملين من قبل المشرف الذي أكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية فكما كانت العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين علاقة مبنية على الثقة والانسجام والإقرار والتفاهم كلما أدى ذلك إلى زيادة الروح المعنوية للعاملين والعكس صحيح وهذا ما لا نلمسه عند هذه الفئة من المبحوثين.

الجدول رقم 29: يوضح الصعوبة في فهم المهام التي المكلف بها:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
36.4	16	دائما
45.5	20	أحيانا
18.2	08	أبدا
% 100	44	المجموع

من خلال المعطيات الكمية المتعلقة بإيجاد الموظفين صعوبة في فهم المهام التي يكلفون بها من قبل الرئيس في العمل نجد أن 20 مبحوث من إجمالي مفردات مجتمع البحث وذلك بنسبة 45.5 % يقرون بأنهم أحيانا ما يجدون صعوبة في فهم المهام، أما 16 مبحوث بنسبة 36.4 % يؤكدون أنهم دائما ما يجدون الصعوبة في فهم المهام بينما 8 مبحوثين بنسبة 18.2 % يقرون أنهم لا سيجدون صعوبة أبدا في فهم المهام التي كلفهم بها رؤسائهم في العمل.

يتضح لنا من خلال البيانات الرقمية أعلاه أن أغلبية مجتمع البحث يجدون صعوبة في فهم المهام التي يكلفهم بها رؤسائهم في العمل حيث أن الموظفين الغير جدد الغير متمرسين على العمل الميداني فمعلوماتهم نظرية فقط بالإضافة إلى ذلك الموظفين الذين يشغلون مناصب بالنيابة الذين ليست لهم معرفة كافية بالمهام التي كلفوا بها، وهذا ما أكد عليه أحد المبحوثين في مقابلتنا له أن الذي يجد صعوبة في فهم المهام المكلف بها راجع إلى عدم وضوح اللوائح التنظيمية إضافة إلى بعد العمال عن الإدارة وعدم إشراكهم في الأمور المتعلقة بالعمل، إلى جانب عدم مراعاة المستوى التعليمي الذي يؤثر في درجة استيعاب العاملين بالمهام مما يجعله يحس بنوع من الغموض، وكذلك بعض العمال يهتمون بالنقاط التي تفهم في اللوائح فقط ويعملون الباقي.

المحور الرابع: يساهم تقييم العمال ومتابعتهم في زيادة القابلية للتغيير:**الجدول رقم 30: يوضح متابعة المشرف للعمل:**

النسبة المئوية	التكرارات	العينة		
		الاحتمالات		
% 86.4	38	النسبة	التكرار	البدائل
		% 52.3	23	بطريقة صارمة
		% 34,5	15	بطريقة مرنة
% 19.6	06	لا		
% 100	44	المجموع		

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 86.04 % أي 38 مفردة من إجمالي مجتمع البحث يؤكدون متابعة المشرف للعمل، حيث نجد نسبة 52.3 % أي 23 مفردة يؤكدون أنه يتابعهم بطريقة صارمة، ونسبة 34.05 % أي 15 مفردة يقرون أنه يتابعهم بطريقة مرنة، وعلى غرار ذلك نجد نسبة 18.6 % أي 06 مفردات من إجمالي مجتمع البحث يرون بأن المشرف لا يتابع عملهم.

يتضح من خلال البيانات الرقمية أعلاه أن غالبية مجتمع البحث يؤكدون أنهم يخضعون للمتابعة في العمل من قبل المشرف وهذا ما يعكس حرص المسؤول المباشر عن العمل والعمال وأدائهم من خلال المتابعة المستمرة بغية تحقيق أهداف المؤسسة وطموح المشرف في الترقية إلى المناصب أعلاه، كما يولد حرص واهتمام الرئيس بالعمل وشعور بأهمية العمل فالمستوى لا يتغافل على زيارة عماله ومتابعتهم أثناء تأدية مجامعهم بهدف ملاحظة سير العمل من خلال زيارته والاحتكاك معهم وتشجيعهم تزيد من رفع معنوياتهم وتزيد من ارتباطهم بالعمل مما يؤدي إلى إتقانهم وتفانيهم فيه إضافة إلى استقرارهم وهذا ما يؤثر ايجابيا على العمل وهذا ما ينطبق على مدرسة العلاقات الإنسانية التي تهتم بالجوانب النفسية والاجتماعية للعامل.

الجدول رقم 31: يوضح كيفية تقييم المشرف للأداء:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة	
		الاحتمالات	
%33.3	20	مراقبة حضورك	
%45	27	التزامك بأوقات العمل	

21.7%	13	إنجاز العمل في مواعيده المحددة
100%	44	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه نجد أن 27 مبحوث بنسبة 45 %، يفرض أن المشرف يقيم أدائهم من خلال التزامهم بأوقات العمل، بينما 20 مبحوث بنسبة 33.3 % يؤكدون أن تقييمهم تم من خلال مراقبته حضورهم، أما 13 مبحوث بنسبة 21.7% يرون بأن تقييمهم من خلال إنجاز العمل في مواعيده المحددة.

يتضح لنا من خلال البيانات الرقمية أعلاه أن غالبية مجتمع البحث يؤكدون تقييم المشرف لأداء العمال من خلال الالتزام بأوقات العمل ومراقبة الحضور وهذا ما يؤكد حرص المشرف على العمل وسيره وفقا للخطة الموضوعية فيقوم بتقييم العاملين من خلال عدة معايير ليشكل نوع من الانضباط بينهم ويجعلهم يلتزمون بالعمل ويتحلون بروح المسؤولية اتجاه عملهم وهذا ما ينطبق مع نظرية " Z " التي جاءت لتمزج بين الأسلوبين الياباني والأمريكي، فركزت على تقييم الأداء، حيث أن عملية التقييم تتم مرة أو مرتين بالتركيز على الأداء أكثر منه على العلاقات الغير رسمية. وهذا ما لاحظناه ميدانيا في المؤسسة محل الدراسة حيث اهتمام المؤسسة بتوقعات الدخول والخروج للعمال إضافة إلى إنجاز العمل في مواعيده.

الجدول رقم 32: يوضح مساعدة القيام بالزيارات الفجائية للمشرف في:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة	الاحتمالات
43.9%	29	إنجاز العمل في مواعيده	
31.8%	21	الدقة والإتقان في العمل	
24.2%	16	يزيد من توتر العمال	
100%	44	المجموع	

يمثل الجدول التالي إجابات المبحوثين حول القيام بالزيارات الفجائية للمشرف المباشر والدور الذي يلعبه فنلاحظ أن 29 مبحوث بنسبة 43.9 % يقرون بأن الزيارات الفجائية للمشرف، تساهم في إنجاز العمل في مواعيده، بينما نجد 21 مبحوث بنسبة 31.8 %

يؤكدون أنها تساهم في الدقة والإتقان في العمل، أما 16 مبحوث بنسبة 24.2 % يرون أنها تزيد من توتر العمال.

يتضح لنا من خلال البيانات الرقمية أعلاه أن غالبية مجتمع البحث يرون بأن القيام بالزيارات الفجائية للمشرف المباشر على العمل تساهم في إنجاز العمل في مواعيده والدقة والإتقان في العمل مما يؤكد لنا تأييد العمال لزيارات المشرف للأماكن العمل المراقبة ومتابعة الأعمال التي يؤديها وليخلق بذلك نوع من الصرامة والانضباط والالتزام بالعمل وذلك لغياب المسؤولية عند المستويات الدنيا وهذا ما ينطبق على نظرية الإدارة العلمية لتايلور التي تؤكد أن العاملين في المستويات الدنيا من التنظيم لا يشعرون بالمسؤولية ويفتقدون إلى القدرة على التوجيه الذاتي فهم بحاجة مستمرة كالرقابة والإشراف لتنفيذ العمل بصورة صحيحة وتفادي الوقوع في الأخطاء وهذا ما لاحظناه فعلا في المؤسسة محل الدراسة بقيام المدير شخصا بزيارات فجائية إلى أماكن العمل لمراقبة انجازه ميدانيا.

الجدول رقم 33: يوضح وجود تحسن في الأداء:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة			
		الاحتمالات		البدائل	
77.3 %	34	النسبة	التكرار	نعم	
		27.5 %	19		تتناسب الوظيفة مع قدراتك ومهاراتك
		26.1 %	18		تحظى بالتقدير والاحترام لقاء الجهود التي تبذلها
		26.1 %	18		تفاديك للأخطاء
		20.3 %	14	تحكمك في العمل	
22.7 %	10	لا			

المجموع	40	% 100
---------	----	-------

يوضح الجدول () إجابات المبحوثين حول إن كان هناك تحسن في أدائهم فلاحظنا ان 34 مفردة من إجمالي مجتمع البحث بنسبة 77.3 % يؤكدون أن أدائهم قد تحسن, حيث نجد منهم 19 مفردة بنسبة 27.5% يرجعون سبب تحسن ادائهم الى تناسب الوظيفة مع قدراتهم ومهاراتهم, ولوحظ أن الإجابتين "تحظى بالإحترام والتقدير لقاء الجهود التي تبذلها" و "تفاديك للأخطاء" متساويتان في عدد الإجابات بـ 18 مفردة بنسبة 26.1% لكل من الإجابتين, أما عن 14 مبحوث بنسبة 20.3% يرجعون ذلك الى تحكهم في العمل , في المقابل هناك 10 مبحوثين بنسبة 22.7% يرون بأنه لا يوجد تحسن في ادائهم.

يتضح لنا من خلال البيانات الرقمية أعلاه أن غالبية مجتمع البحث يؤكدون ان أدائهم قد تحسن لعدة عوامل, حيث يمكن إرجاع ذلك الى الرغبة الكبيرة لدى العمال في عملهم وتفانيهم واخلاصهم اتجاه العمل الذي يقومون به فمنهم من لديه مؤهلات تتناسب مع وظيفته يوظفها في عمله مما تجعل أداءه يتحسن, ومنهم من يتحكم في عمله ويكون قادرا على مواجهة الصعوبات والعراقيل التي تتسبب في عرقلة سير عمله, وهذا ما يجعلهم يكسبون ثقة أكبر سواء في أنفسهم أو في المشرف المباشر, وهذا ما ينطبق مع نظرية الغدارة العلمية لفرديريك تايلور الذي اهتم بدراسة العامل الكفاء ورأى أن التطور الكبير الذي حدث على مستوى الوسائل المستخدمة يجب أن يصاحبه تطورا موازيا على مستوى الطاقات البشرية وكفاءاتها ومؤهلاتها, ويؤكد على ضرورة تغيير الهيئات الإدارية للمؤسسات من نظرتها للعنصر البشري باعتباره طاقة مؤهلة وقابلة للتطور, ولا يمكن الإستهانة بها ولا بد من استغلالها.

وهذا ما أكده لنا أحد المبحوثين أنه يوجد تحسن كبير في أدائه مقارنة مع السنوات الاولى في عمله كونه قد اكتسب خبرة في هذا المجال وإبرادة كبيرة استطاع أن يثبت نفسه وأصبحت المؤسسة تعتمد عليه كثيرا خاصة في مجال الإشراف عن العمال الجدد من حيث ارشادهم بالنصائح حتى يجعلهم يتحكمون في عملهم ويتفادون الوقوع في الأخطاء.

الجدول رقم 34: يوضح تقييم للنظام الرقابي :

النسبة المئوية	التكرارات	العينة	الاحتمالات
34.1%	15	جيد لأنه يساهم في تحسين أداء العمال	
13.6%	06	حسن لأنه يزيد من الاهتمام بالعمل والالتزام به	
22.7%	10	متوسط لأن يعالج بعض مظاهر التسيب والإهمال	
29.5%	13	ضعيف لأنه عبء على العمال ويسبب التوتر	
100%	44	المجموع	

يمثل الجدول إجابات المبحوثين حول تقييمهم للنظام الرقابي داخل المؤسسة، فنلاحظ أن 15 مبحوث بنسبة 29.5 % يؤكدون أنه ضعيف لأنه عبء على العمال ويسبب لهم التوتر، في

حين نجد أن 10مبحوثين بنسبة 22.7 % يقرون بأنه متوسط لأنه يعالج بعض مظاهر التسبب والإهمال، أما عن 6 مبحوثين بنسبة 13.6 % يقرون بأن النظام الرقابي داخل المؤسسة حسن لأنه يزيد من الاهتمام بالعمل والالتزام به .

يتضح لنا من خلال البيانات الرقمية أعلاه أن غالبية مجتمع البحث يؤكدون أن النظام الرقابي داخل المؤسسة لأنها تخلق نوع من الالتزام والانضباط لدى العمال وتجعلهم يقومون بأعمالهم على أحسن وجه، وهو ما أكد عليه " إلتون مايو" في نظرية الإدارة العلمية التي تدعو إلى الرقابة الصارمة والضبط، بالإضافة إلى مبدأ التعاون بين الإدارة والعمال ويكون هذا عن طريق المتابعة ورقابة الأداء وفقا للخطة المطلوبة.

في حين نجد من يرفض أو لا يتقبل النظام الرقابي داخل المؤسسة، ويقيمه بأنه ضعيف لأنه عبء على العمال ويسبب التوتر وهذا يعكس طبيعة العلاقة بين الرئيس المباشر والعمال التي فيها نوع من المساسية فهي علاقة تتميز بالتباعد والتنافر، مما يسبب قلق لدى العمال ورفضهم للرقابة المطلقة عليهم من قبل مشرفيهم.

الجدول رقم 35: يوضح بأن تقييم المشرفين لأداء العمال له دور في رفع مستوى

الأداء وزيادة القابلية للتغيير

النسبة المئوية	التكرارات	العينة	الاحتمالات
47.7%	21		دائما
52.3%	23		أحيانا
00%	00		أبدا
100 %	44		المجموع

يمثل الجدول إجابات المبحوثين حول إن كان تقييم المشرفين لأداء العمال له دور في رفع مستوى الأداء وزيادة القابلية للتغيير، فنجد أن 23 مبحوث من إجمالي مجتمع البحث بنسبة 52.3 يؤكدون أن تقييم المشرفين أحيانا ما له دور في رفع مستوى الأداء وزيادة القابلية للتغيير بينما نجد 21 مبحوث بنسبة 47.7 يقرون بأن تقييم المشرفين لأداء العمال دائما له دور في رفع المستوى الأداء وزيادة القابلية للتغيير.

يبين لنا من خلال البيانات الرقمية أعلاه أن جل مفردات مجتمع البحث يرون بأن تقييم المشرفين لأداء العمال له دور في رفع مستوى الأداء وزيادة القابلية للتغيير وهذا ما يعكس أهمية التقييم الأداء من أجل التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف بالنسبة للعمال وبالتالي تحسين ما يجب تحسينه للرفع من مستوى الأداء للعاملين وكذلك يرفع من روحهم

المعنوية، وهذا ما أكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية التي أدت على ضرورة مراعاة الجوانب الفنية للعامل من أجل تحسين الأداء.

وهذا ما لاحظناه ميدانيا من خلال تربصنا في المؤسسة محل الدراسة بأن العمال دافعون بدور وأهمية تقييم الأداء بالنسبة لهم، ويجتهدون للوصول إلى تقييم جيد من طرف رؤسائهم لتحسين مسارهم الوظيفي والحصول على الحوافز سواء أكانت مادية أو معنوية كالترقية المتبوعة بزيادة في الأجر إلى جانب امتيازات أخرى تصنفها المؤسسة.

الجدول رقم 36" يوضح أن استمرار العامل في الوظيفة مرهون بالمتابعة من طرف المشرفين:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة	الاحتمالات
50%	22		دائما
50%	22		أحيانا
00%	00		أبدا
100 %	44		المجموع

يمثل الجدول إجابات المبحوثين حول إن كان استمرار العامل في وظيفة مرهون بالمتابعة من طرف استمرار العامل في الوظيفة مرهون بالمتابعة من قبل المشرف، بينما نجد 22 مبحوث أيضا نسبة 50 يقرون بأنه أحيانا ما يكون مرهون بالمتابعة من قبل المشرف.

يتضح لنا من خلال البيانات الرقمية أعلاه أن جل مجتمع البحث يرون أن استمرار العامل في الوظيفة مرهون بالمتابعة من قبل المشرف وهذا ما يؤكد تقبل العاملين للمتابعة من قبل المشرف المباشر، حيث يؤكدون أن متابعة المشرف يساعد العامل على تنظيم وقته وعدم الوقوع في المشاكل التي تؤدي إلى عرقلة عمله وكذلك يساعد على كسب ثقة المشرف وتحمل المسؤولية وهذا ما يساعد على إنجاز عمله في الوقت المحدد وهذا ما أكدت عليه نظرية الإدارة العلمية لفريديريك تايلور حيث تقر على مبدأ التعاون بين الإدارة والعمال ويكون ذلك عن طريق المتابعة ورقابة الأداء وفقا للخطة المطلوبة.

الجدول رقم: 37 يوضح الاعتقاد أن عدم تقييم المشرفين للعمال يزيد من إهمالهم:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة	الاحتمالات
45.5%	20		دائماً
54.5%	24		أحياناً
00%	00		أبداً
100%	44		المجموع

يمثل الجدول إجابات المبحوثين حول اعتقادهم أن عدم تقييم المشرفين للعمال يزيد من إهمال العمال لمهامهم، حيث نلاحظ أن 24 مبحوث من إجمالي مجتمع البحث بنسبة 54,5 يقرون أنه يزيد من إهمال العمال لمهامهم، بينما نجد 20 مبحوث بنسبة 45,5 يؤكدون أنه دائماً ما يزيد من إهمال العمال لمهامهم، أما عن الإجابة أبداً فهي منعدمة.

يتضح لنا من خلال البيانات الكمية الملاحظة أن غالبية مجتمع المبحث يرون أن عدم تقييم المشرفين للعمال يزيد من أعمالهم لمهامهم وهذا يبين لنا أن للمشرف دور رئيسي في تنظيم العمل بالمؤسسة من حيث مراقبة الأداء وتقييمه خاصة، كما يحرص على تشجيع العمال وهذا يشكل لهم حافزاً معنوياً وهذا ما أكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية إضافة إلى ذلك تقسيم العمال يزيد من ارتباطهم بالعمل والالتزام واستقرارهم وهذا ما يؤثر إيجاباً على العمل، كما أقرت به نظرية "z" لوليام أوشي التي تؤكد مدى ضرورة التقييم مرة أو مرتين سنوياً بتركيز ما على الأداء.

الجدول رقم 38: يوضح الحرص على تطبيق الأوامر:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة		
		الاحتمالات		
		النسبة	التكرار	البدائل
% 84.1	37	40.3 %	25	الرغبة الشخصية في تطبيقها
		43.5 %	27	الرغبة في كسب تقييم جيد من طرف المشرف
		16.1 %	10	خوفك من العقوبات
% 15.9	07	لا		
% 100	44	المجموع		

يمثل الجدول إجابات المبحوثين حول إن كانوا يحرصون على تطبيق الأوامر أثناء تأدية عملهم، فنلاحظ أن 37 مبحوث من إجمالي مجتمع البحث بنسبة تقدر بـ 84.1.... أنهم يحرصون على تطبيق الأوامر أثناء تأدية مهامهم، حيث نجد من بينهم 27 مبحوث بنسبة 43,5 يرجعون ذلك إلى الرغبة في كسب تقييم جيد من قبل المشرف، و 25 مبحوث بنسبة 40.3 يرجعونها إلى الرغبة الشخصية في تطبيقها، و 10 مبحوثين بنسبة 16,1 يرجعون ذلك إلى الخوف من العقوبات، في حين نجد 7 مبحوثين بنسبة 15.9 يؤكدون أنهم لا يحرصون على تطبيق الأوامر أثناء تأدية مهامهم.

تبين لنا من خلال البيانات الرقمية أعلاه أن غالبية مجتمع البحث يحرصون على تطبيق الأوامر أثناء القيام بمهامهم وهذا ما يبين العلاقة الرسمية القائمة بين المشرف والعمال في العمل، كما يؤكد لنا أحد المبحوثين في مقابلتنا له أن عدم تطبيق أوامر المشرف أثناء القيام بالعمل يؤثر سلبا على سير العمل وعلى علاقة العامل بمشرفه خاصة وأن العامل يسعى إلى كسب ثقة مشرفه وتقديره مما يرفع من معنوياته ويزيد من أدائه أكثر، كما أن التزام العامل بتطبيق أوامر مشرفه يتجنب الجميع من الوقوع في بعض المشاكل في مكان العمل ومع المشرف كذلك، والتي بطبيعة الحال تؤثر على سير العمل، مما يؤدي التأخير في إنجاز العمل في مواعيد المحددة وضعف أداء العامل وتدهور العلاقة بينه وبين رئيسه.

الجدول رقم 39: يوضح بأن التقييم الجيد يؤدي إلى :

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
----------------	-----------	--------

		الاحتمالات	
22	17.7%	زيادة التزامك بالعمل	
24	19.4%	القيام بالعمل على أكمل وجه	
22	17.7%	زيادة ومضاعفة مجهوداتك في العمل	
23	18.5%	زيادة حبك للعمل	
16	12.9%	التسبب وإهمال العمل	
17	13.7%	يحفزك أكثر	
124	100%	المجموع	

يمثل الجدول إجابات المبحوثين هو التقييم الجيد من طرف المشرف، فنلاحظ أن 24 مبحوث بنسبة 19.4 % يرون أن التقسيم الجيد يؤدي إلى القيام بالعمل على أكمل وجه ، و22 مبحوث بنسبة 17.7 % تمثل إجابتين وهما زيادة الالتزام بالعمل ومضاعفة المجهودات ، بينما نجد 23 مبحوث بنسبة 18,5 % ، يرون أنه يزيد من حبهم للعمل، أما عن 17 مبحوث بنسبة 13,5% يرون أن ذلك يحفزهم أكثر ، أما عن 16 مبحوث بنسبة 12.9 يرون أنه يسبب لهم التسبب والإهمال.

يتضح لنا من خلال البيانات الرقمية أن جل العاملين يعبرون عن رضاهم وتقبلهم للتقييم الجيد من طرف المشرف بتعدد نتائجه حيث يجعلهم يتمتعون بروح معنوية مرتفعة هذا ما جاءت به نظرية العلاقات الإنسانية لإيلتون مايو، وهذا ما ينعكس إيجاباً على المؤسسة وعلى نشاطها، كما أكده لنا أحد المبحوثين من خلال مقابله أن التقييم الجيد من طرف المشرف للعمال يجعلهم يحبون عملهم ويقوي العلاقة بينهم، وتشكل ما يسمى بروح الفريق والعمل ككتلة واحدة.

الجدول رقم(40): يوضح العلاقة بين الرقابة المستمرة لدخول وخروج الموظفين والزيادة من درجات الإتيان في العمل:

المجموع		تزيد من درجات الإتيان في العمل						السؤال 02	
		أبداً		أحياناً		دائماً		السؤال 01	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
68.2	30	2.3	01	36.4	16	29.5	13		

31.8	14	2.3	01	15.9	07	13.6	06	أحيانا	المستمرة لدخول وخرج الموظفين
100	44	4.5	02	52.3	2.3	43.2	19	المجموع	
0.85								الانحراف المعياري	

من خلال البيانات الإحصائية أعلاه نجد أن نسبة 36.4% وهو ما يعادل 16 مفردة الذين أجابوا بدائماً ماتكون الرقابة المستمرة لدخول وخروج العمال يرون بأنها أحيانا ماتزيد في درجات الإتيقان في العمل، على غرار نسبة 29.5% أي ما يعادل 13 مفردة من مجتمع البحث الذين أجابوا بدائماً ماتكون رقابة مستمرة لدخول وخروج الموظفين يرون بأنها دائماً ماتزيد في درجات الإتيقان في العمل، كما نجد نسبة 2.3% ما يقابلها مفردة واحدة من أفراد مجتمع البحث اقروا بأنها لاتزيد ابدا في درجات الإتيقان في العمل.

كما نجد نسب أخرى متفاوتة بحيث نجد نسبة 15.9% ما يعادلها 07 من المفردات الذين أجابوا بأحيانا ماتكون رقابة مستمرة لدخول وخروج الموظفين أحيانا ماتزيد في درجات الإتيقان في العمل، بينما نجد نسبة 13.6% بعدد مبحوثين يقدر بـ 06 مبحوثين يؤكدون انها دائماً ماتزيد في درجات الإتيقان في العمل، بينما مبحوث واحد بنسبة 2.3% يرى بان أحيانا ماتكون رقابة مستمرة لدخول وخروج العمال لا تزيد ابدا في درجات الإتيقان في العمل.

نتبين من خلال ماسبق أن المؤسسة تقوم برقابة مستمرة على عمالها في أوقات الدخول والخروج بحيث يسمح ذلك للمؤسسة بالتقرب أكثر من العمال والتعرف على الملتزمين منهم والغير الملتزمين، وأيضا يساعدها على الوقوف على نقاط القوة والضعف في العمل مما يسمح بالرفع من الروح المعنوية للعمال كما أقرت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية.

ومن خلال التحليل الإحصائي نستنتج أن قيمة الدلالة (sig) (0,85) أكبر من 0.05 أي لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "الرقابة المستمرة لدخول وخروج الموظفين وزيادة درجات الإتيقان في العمل" ومنه الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها "يساهم الأسلوب الرقابي المرن في التكيف مع الظروف الطارئة" لم يثبت صدقها الميداني.

الجدول رقم (41) يوضح العلاقة بين وإيجاد الصعوبة في فهم المهام التي كلفك بها رئيسك في العمل.

السؤال 02	تجد الصعوبة في فهم المهام التي كلفك بها رئيسك في العمل
-----------	--

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		السؤال 01	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
47.7	21	6.8	03	27.3	12	13.6	06	دائما	تلقي الأوامر والتوجيهات أثناء تأدية العمل
47.7	21	9.1	04	15.9	07	22.7	10	أحيانا	
4.5	02	2.3	01	2.3	01	00	00	أبدا	
100	44	18.2	08	45.5	20	36.4	16	المجموع	
0.35								الانحراف المعياري	

يتضح من خلال البيانات الإحصائية المذكورة في الجدول أعلاه أن نسبة 27.3% ما يعادل 12 مبحوث الذين دائما ما يتلقون الأوامر والتوجيهات أحيانا ما يجدون صعوبة في فهم تلك المهام، أما نسبة 13.6% من المبحوثين الذين دائما ما يتلقون الأوامر والتوجيهات دائما ما يجدون صعوبة في فهم المهام التي يتلقونها.

ونجد أيضا نسبة 22.7% من المبحوثين الذين أحيانا ما يتلقون الأوامر والتوجيهات أثناء قيامهم بعملهم دائما ما يجدون صعوبة في فهمها، بينما نسبة 15.9% من المبحوثين الذين أحيانا ما يتلقون الأوامر والتوجيهات أحيانا ما يجدون صعوبة في فهمها، أما عن نسبة 9.1% لا يجدون أبدا صعوبة في فهم تلك المهام، ونجد كذلك نسبة 2.3% من المبحوثين الذين لا يتلقون أبدا الأوامر والتوجيهات، أبدا ما يجدون صعوبة في فهم المهام المكلفين بها من قبل رؤسائهم في العمل.

يتبين لنا من خلال البيانات الرقمية المسجلة أعلاه أن الصعوبة في فهم المهام التي يكلف بها العمال من قبل رؤسائهم راجع إلى طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وطريقة الإتصال بينهم، كما يؤكد لنا أحد المبحوثين في مقابلتنا معه على أن عدم فهم الأوامر والتوجيهات من قبل المرؤوسين يؤثر سلبا على سير العمل وعلى العلاقة التي تجمعهم بمشرفيهم، خاصة وأن العامل يسعى إلى كسب ثقة المشرف وتقديره، مما يرفع من معنوياته ويزيد من أدائه أكثر، وبالتالي تكون هناك إنسيابية في فهم المهام المكلف بها مما تجنبه الوقوع في الأخطاء وتفاديها، وغالبا ما يكون العامل أمام صعوبة في فهم المهام الموجهة إليه عندما لا يتلقاها من رئيس واحد بل يتلقاها من عدة رؤساء، ومثل هذا التصرف يؤدي إلى شيوع الإضطرابات في التنفيذ مما يوقع الموظف في حرج شديد، فلا يدري من له الحق في إصدار الأمر له وهذا ما يؤثر سلبا على سير العمل بأحسن وجه، وأيضا عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب الذي أكدت عليه نظريو الإدارة العلمية من خلال اختيار العاملين بأسلوب علمي لضمان وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتخطيط الوظائف مما يؤدي إلى تسهيل مهمة العاملين على أداء وظائفهم بسهولة، وأيضا من أسباب إيجاد الصعوبة في فهم المهام قد تكون هذه الفئة من الموظفين الجدد والغير دائمين، فمعلوماتهم حول العمل محدودة وغير كافية، ويمكن الرجوع ذلك إلى التباعد القائم بين الإدارة والعمال إلى جانب مراعاة

المستوى التعليمي الذي يؤثر في درجة الإستيعاب مما يجعل العامل يحس بنوع من الغموض.

ومن خلال التحليل الإحصائي نستنتج ان قيمة الدلالة (SIG) (0.35) أكبر من 0.05 أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تلقي الأوامر والتوجيهات أثناء القيام بالعمل وإيجاد صعوبة في فهم المهام التي كلفك بها رئيسك في العمل.

ومنه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها "يساهم توجيه العمال داخل المؤسسة في تطوير قدراتهم وتحسين الأداء" لم يثبت صدقها الميداني.

الجدول رقم (43) يوضح متابعة المشرف للعمل ودوره في زيادة القابلية للتغيير:

المجموع		تقييم المشرفين للعمل له في دور في زيادة القابلية للتغيير				السؤال 02	
		أحيانا		دائما		السؤال 01	
%	ت	%	ت	%	ت	نعم	هل يتابع المشرف عملك
68.2	30	43.2	19	43.2	19	نعم	هل يتابع المشرف عملك
31.8	14	9.1	04	4.5	02	لا	هل يتابع المشرف عملك
100	44	52.3	23	47.7	21	المجموع	
0.37						الانحراف المعياري	

يتضح من خلال البيانات الإحصائية المذكورة في الجدول أعلاه أن نسبة 43.2% من الباحثين الذين يتابع المشرف عملهم يقرون بأنه "دائما" و "أحيانا" ماله دور في زيادة القابلية للتغيير, في حين نجد نسبة 9.1% من الباحثين الذين لا يتابع المشرف عملهم أحيانا

ماله دور في زيادة القابلية للتغيير, أما عن نسبة 4.5% يرون بان تقييم المشرفين للعمال دائما ماله دور في زيادة القابلية للتغيير.

نتبين لنا من خلال البيانات الرقمية أعلاه أن جل مجتمع البحث لديهم قابلية لمتابعة المشرفين وتقييمهم المستمر لهم بغية تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ماأقرت عليه نظرية "Z" ويبدو جليا أن معظم المبحوثين يعتبرون أن للمشرف دور أساسي لسير العمل وهذا لما يقوم به من متابعة وتوجيه وتقديم المساعدات والإرشادات أيضا, كما أن وجود المشرف أثناء العمل يجعله أكثر تنظيما ومتحكما فيه, حيث لايتغافل على زيارته الميدانية للوقوف على مدي سير العمل وهذا ملاحظناه ميدانيا في المؤسسة محل الدراسة بقيام المدير شخصيا بدورات تفقدية ميدانية لأماكن العمل, فزيارة المشرف لعماله أثناء تأديتهم لمهامهم ترفع من روحهم المعنوية وتزيد من ارتباطهم وتمسكهم بالعمل مما يلعب دورا كبيرا في زيادة القابلية للتغيير وهذا يؤثر ايجابا على العمل.

وأیضا تقييم المشرف للعمال وحثهم على العمل الجماعي القائم على التعاون يرفع من مستوى الأداء ويخلق جوا يسوده التنافس بين العمال لكسب تقييم جيد من قبل المشرف, فمن خلال متابعة المشرف لعماله وتقييمه لهم يجعله يتعرف على قدرات ومهارات كل عامل مما يسمح له بتكليف كل عامل بالعمل الذي يتناسب مع امكانياته في العمل, مما يدفعه في بعض الاحيان إلى التغيير بين العمال في المهام الموكلة إليهم.

نستنتج من خلال التحليل الإحصائي أن قيمة الدلالة (SIG) (0.37) أكبر من 0.05 أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متابعة المشرف للعمل وتقييمه للعمال يزيد من القابلية للتغيير.

ومنه الفرضية الجزئية الثالثة والتي مفادها "يساهم تقييم العمال ومتابعتهم في زيادة القابلية للتغيير" لم يثبت صدقها الميداني.

ثانيا: تحليل نتائج الدراسة:

- في ضوء الدراسات السابقة:

لقد توصلت دراستنا الراهنة إلى عدم وجود علاقة بين الرقابة التنظيمية والتغيير التنظيمي، وهذا عكس ما توصلت إليه دراسة "الدكتور فتحي رزت السوافيري" التي توصلت إلى أن الرقابة والمراجعة الداخلية تساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في العملية الإنتاجية داخل الوحدة الاقتصادية .

وكما اختلفت أيضا مع دراسة "سالم القحطاني" التي خلصت أن نشاط الرقابة الإدارية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية قد حظي باهتمام كبير من طرف المسؤولين خلال العقود الأربعة الماضية .

وأيضاً دراسة "حورية حسين" التي توصلت إلى أن الرقابة التي يمارسها البنك المركزي على البنوك التجارية هي أداة للقضاء على ظاهرة التسيير والإختلاس المالي فيها .

واختلفت أيضاً مع دراسة الدكتور "مصباح محمد" التي توصلت إلى أن الرقابة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في المؤسسة الإشتراكية ذات الطابع الإقتصادي، في حين نجد دراسة "بوشماله أحمد" فتوصلت حسب الفرضية العامة إلى أن التغييرات التنظيمية تؤثر على إستمرارية أو فعالية التنظيم من خلال تعارض المصالح بين الفاعلين في عملية التغيير، كما اختلفت أيضاً دراسة "بوهنتاله نعيمة" التي توصلت تحقق الفرضية نسبياً والتي مفادها كلما كان التغيير التنظيمي هادف كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة إضافة إلى دراسة صلاح الدين بن فالح البلوني التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات أفراد العينة حول المشكلات التي قد تنجم بعد حدوث التغيير التنظيمي والعائدات للمتغيرات (العمر، طبيعة العمل، الخبرة)

وأيضاً اختلفت مع دراسة "أبوحمدي" التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين التغيير التنظيمي والولاء العاطفي تعود العاملين على أعمالهم والعلاقات الجيدة بين العاملين وبين مقاومتهم للتغيير التنظيمي ، بينما تشابهة معها في فرضيتها الجزئية التي أسفرت عن عدم وجود علاقة بين ضعف نظام المعلومات في عملية التغيير ومقاومة العاملين للتغيير .

إن هذا الإختلاف في النتائج بين دراستنا الراهنة والدراسات السابقة يمكن ارجاعه إلى اختلاف الدلالات الزمنية والسياقات الإجتماعية بالإضافة إلى الإختلاف في خصائص مجتمع البحث وبعض الإجراءات المنهجية ، لكن على الرغم من كل هذا فإن الدراسات السابقة لها أهميتها، حيث إسترشدنا بها في جميع مراحل البحث تجنباً للوقوع في الأخطاء والمزالق التي وقع فيها الباحثون من قبل .

النتيجة العامة:

بما أن الفرضيات الجزئية التي مفادها:

الفرضية الجزئية الأولى: يساهم الأسلوب الرقابي المرن في التكيف مع الظروف الطارئة.

الفرضية الجزئية الثانية: يساهم توجيه العمال داخل المؤسسة في تطوير قدراتهم وتحسين الأداء.

الفرضية الجزئية الثالثة: يساهم تقييم العمال ومتابعتهم في زيادة القابلية للتغيير.

لم يثبت صدقها الميداني، إضافة إلى عدم تشابه نتائج الدراسات السابقة مع نتائج دراستنا، فإنه يمكن القول بأن الفرضية العامة: "توجد علاقة بين الرقابة التنظيمية والتغيير التنظيمي" لم يثبت صدقها الميداني.

القضايا التي تثيرها الدراسة:

لقد حاولت الدراسة الراهنة تقصي العلاقة القائمة بين الرقابة التنظيمية والتغيير التنظيمي من خلال مؤشراتهما من الإلتزام بالقواعد التنظيمية والتحكم في العمل، إلا أن طبيعة العلاقة تخضع لمتغيرات ومواقف عديدة، الأمر الذي يستدعي دراستها في سياق اجتماعي وزمني محدد وبالنظر الى تغير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، فإن الدراسة الراهنة تطرح جملة من التساؤلات البحثية:

__ كيف يمكن ضبط والتحكم في متغيرات الرقابة التنظيمية؟

__ ما مدى تأثير الرقابة التنظيمية على العملية الإتصالية في المؤسسة؟

صعوبات إنجاز الدراسة:

على غرار أي بحث علمي تعرضت الدراسة الراهنة إلى مجموعة من الصعوبات والعقبات عرقلت مسار هذا البحث، وسنحاول ذكر البعض من هذه الصعوبات التي واجهتنا وحدت من قدراتنا وهي كالتالي:

__ عدم جدية وتجاوب المبحوثين معنا بالقدر الكافي، فالكثير منهم غير قادر حتى على ملأ إستمارة بمفرده لمحدودية مستواهم الثقافي

__ انعدام الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث (الرقابة التنظيمية والتغيير التنظيمي) في رفوف مكتبة الجامعة مما اضطرنا إلى الإستعانة بالدراسات المشابهة من رسائل أكاديمية محلية وعربية إلى جانب قلة المراجع المرتبطة بالدراسة.

__ واجهتنا بعض العراقيل المفتعلة من طرف بعض المسؤولين في الإقامة توجي الى عدم تعاونهم معنا كباحثين كعدم منحنا القليل من وقتهم لإجراء مقابلات، وعدم الإجابة على

الإستثمارات والتهرب بإعطائها إلى موظفي عقود ما قبل التشغيل لملاها رغم إلحاحنا عليهم بأن هذه الفئة لاتدخل ضمن اهتمامات دراستنا لأنهم موظفين غير دائمين.

خاتمة:

في الأخير كمحصلة لجميع النتائج المتوصل إليها في الدراسة التي كلفتنا الكثير من الوقت والجهد, حيث أنه ومن خلال هذا العمل لاندعي فيه الكمال, حيث يشوبه بعض نقاط النقص التي هي بمثابة انطلاقة لبحوث اخرى من طرف باحثين آخرين, ويرجع هذا النقص إلى صعوبة الضبط في العلوم الإجتماعية خاصة وانها تتعلق بالموارد البشري الذي يتميز بالتعقيد وتنوع في الآراء والأفكار والمعتقدات وفي السلوكات, ولكنني عملت جاهدا على استفتاء جميع الشروط وقواعد وأبجديات المنهجية في هذا البحث.

وقد حاولت في هذه المذكرة طرح موضوع "الرقابة التنظيمية والتغيير التنظيمي" بالإرتكاز على أهم ماجاء به التراث النظري والأصول الفكرية والنظرية المتناولة لمتغيراته, كما تطرقت إلى بعض الدراسات الإمبريقية الدارسة لموضوع بحثنا وسبقته من حيث الزمن, وقد ساعدني ذلك كثيرا في حصر زاوية البحث وعدم الوقوع في الأخطاء التي وقع فيها الباحثون السابقون, وبناءا على الربط المنهجي بين متغيري وأبعاد ومؤشرات الدراسة تم التوصل إلى عدة نتائج مرتبطة بخصوص الإقامة الجامعية بخليفة الجيلالي بمدينة تيارت, والتي ساعدت على الكشف عن عدم وجود علاقة بين متغيري الدراسة والتي تمخض عنها عدم ثبوت الصدق الإمبريقي للفرضيات الجزئية وبالتالي عدم صدق الفرضية العامة, ومنه يمكن أن نشير إلى أن هذا البحث يمكن أن يكون مرحلة تمهيدية لمواضيع بحثية مستقبلية في مجال علم الإجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية لذلك نود الإشارة إلى آفاق اخرى لهذه الدراسة مكملة لما جاء فيها واشكاليات جديدة يمكن ان تكون محاور قادمة لبحوث نوردتها فيمايلي:

_ أثر الرقابة التنظيمية على الأداء الوظيفي؟

_ واقع الرقابة التنظيمية في المؤسسات الإقتصادية الخاصة؟

_ الرقابة الإدارية كآلية للحد من ظاهرة التسبب الإداري.

قائمة المصادر والمراجع:

أ- المصادر:

القرآن الكريم.

ب- المراجع:

1- الكتب العربية:

1. ابن منظور الإفريقي: لسان العرب، ب ط، ب د، المملكة العربية السعودية.
2. أحمد الأصفر وأديب عقيل: علم الاجتماع التنظيم ومشكلات العمل، منشورات جامعة دمشق، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، مقرر علم الاجتماع والعمل، السنة الرابعة، 2003.
3. أحمد ماهر: إدارة التغيير، ط1، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2010.
4. أحمد ماهر: مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2012.
5. أحمد محمد غنيم: مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، ب ط، المكتبة العصرية للنشر، مصر، 2004.
6. أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
7. ثروة مشهور: استراتيجية التطوير الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
8. جمال الدين العويصات: مبادئ الإدارة، ب ط، دار هومه، الجزائر، 2003.
9. حسين التهامي: التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الإدارية، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013.
10. حسين محمود مريم: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات - ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
11. حسين مريم: إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار حامد للنشر، عمان، 2012.
12. حنفي عبد الغفار: أساسيات إدارة منظمات الأعمال: الوظائف والممارسات الإدارية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006.
13. زاهر محمد ديري: الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر، عمان، 2011.
14. زيد منبر عبوري: التخطيط والتطوير الإداري، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
15. سعاد نايف البرطوني: الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال)، ط1، دار وائل ، الأردن، 2001.

16. صلاح صبري جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة, ط1, دار حامد, عمان, 2005.
17. طارق المجذوب: الإدارة العامة، العملية الإدارية الوظيفية العامة والإصلاح الإداري، منشورات الحقوقية، بيروت، لبنان، 2005.
18. عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية (رؤية استراتيجية) ب ط, القاهرة, 2003.
19. عامر الكيسي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة – التطوير التنظيمي - ، مطابع دار الشرق، الدوحة، قطر، 1998.
20. عبد البارئ درة، محفظ جودة: الأساسيات في الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 2011.
21. عبد الله محمد عبد الرحمن: إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 2009.
22. علي السلمي: إدارة السلوك الإنساني، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1983.
23. علي السلمي: السلوك التنظيمي, ط1, دار غريب, القاهرة, 1979.
24. علي عباس: أساسيات علم الإدارة، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007.
25. علي عبد الرزاق الحلبي: علم الاجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، 1999.
26. فاروق عبده فلية والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية, ط1, دار المسيرة, عمان, الأردن, 2005.
27. فداء محمود حامد: إدارة الجودة الشاملة، ط1، جار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
28. فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
29. كامل المغربي: السلوك التنظيمي (المفاهيم، الأسس، السلوك، الفرد والجماعة في التنظيم) د ط, دار الفكر للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2004.
30. محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، ج4، المكتب الجامعي الحديث، 2003.
31. محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر، عمان، 1999.

32. محمد عبد السلام: التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم, دط, دار الكتاب الحديث, مصر, القاهرة, 2008.
33. محمد عبد الفتاح الصيرفي: مبادئ التنظيم والإدارة, ط1, دار المناهج للنشر, عمان, 2006.
34. محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم, دط, دار المعرفة الجامعية, مصر, القاهرة, 2003.
35. محمد قاسم القيروتي, نظرية المنظمة والتنظيم, دار وائل للنشر والتوزيع, الأردن, 2002.
36. محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي, ط1, الأكاديميون للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2015.
37. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي, ط1, المؤسسة الوطنية للكتاب, الجزائر.
38. ميشيل أرمسترونج: إذا كنت مديرا ناجحا كيف تكون أكثر نجاح, مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع, ط1, 2001.
39. نادر محمد ابو شيخة: إدارة الموارد البشرية, دار الصفاء, عمان, 2002.
40. نعيم إبراهيم الظاهر: أساسيات الإدارة, المبادئ والتطبيقات الحديثة, عالم المكتبة الحديث للنشر, عمان, ط2, 2009.
41. يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية, ط1, مخبر التنمية والتحويلات الكبرى في المجتمع الجزائري, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, د س.

2- الكتب الأجنبية:

1. Mc Grimmon, M : The changer Master Managing adapting to organisational change, Pitman publishing, London, 1997
2. الرسائل الجامعية:
 - 1- فريحة بوفتاح: مقومات التغيير في المؤسسة الإقتصادية في ظل واقع الأعمال المعاصرة, رسالة ماجستير, كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية, تخصص إدارة الأعمال جامعة الأغواط 2012.
 - 2- صالح بن عبد الله البلوي: اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي, رسالة ماجستير, كلية الدراسات العليا, جامعة نايف العربي للعلوم الأمنية, الرياض, 2007.
 - 3- قاسمي ابراهيم: الإتصال ودوره في ممارسة التغيير التنظيمي, مذكرة ماجستير, كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية, قسم علم الاجتماع, تخصص علم الاجتماع الإتصال, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, 2009.

الملاحق

6- مكان السكن بالتحديد:

7- الأقدمية في العمل:

8- المستوى المهني، الفئة الوظيفية، المنصب المشغول:

مدير رئيس مصلحة متصرف رئيسي متصرف
رئيس مكتب عون تحكم عون تنفيذ

المحور الثاني: يساهم الأسلوب المررب لرقابة في التكيف مع الظروف الطارئة:

9- ما هي نظرتك في مفهوم الرقابة؟ التأكد من تنفيذ المهام ومتابعتها

اتخاذ الإجراءات التصحيحية للأخطاء والانحرافات التحكم وسيطرة المؤسسة

أخرى تذكر:

10- ما أهمية الرقابة؟ توجيه جهود العمال لتحقيق أهداف المؤسسة

حرصها على جودة الخدمة المقدمة منع تكرار الانحرافات والأخطاء

أخرى تذكر:

11- ما هي أساليب الرقابة المعتمدة في مؤسستك؟

استعمال كاميرات المراقبة مراقبة توقيعات الدخول والخروج

التفقد الدوري لأماكن العمل استخدام البصم

رقابة إلكترونية (عن طريق أجهزة الإعلام الآلي) غير موجودة

أخرى تذكر:

12- ما هي أشكال الرقابة في مؤسستك؟ رقابة صارمة

رقابة دائمة رقابة مرنة رقابة ذاتية رقابة مستقلة

13- هل توجد رقابة مستمرة لدخول وخروج الموظفين للمؤسسة؟

دائماً أحياناً نادراً

14- من يتولى عملية الرقابة؟

المدير رئيس المصلحة رقابة ذاتية

أخرى تذكر:

15- هل يوجد إحصاء للموظفين المتغيبين والمتأخرين عن العمل في المؤسسة؟

دائماً أحياناً نادراً

16- كيف تتعامل إدارة المؤسسة مع الموظفين المتغيبين والمتأخرين؟

عقوبة صارمة إنذار كتابي إنذار شفوي شيء

أخرى تذكر:

17- هل تواظب على الحضور إلى العمل في الأوقات المحددة؟

دائماً أحياناً نادراً

18- هل تعتقد أن الصرامة في تطبيق القوانين تزيد من درجات الإلتقان في العمل؟

دائماً أحياناً نادراً

19- هل تنزعج من وجود رقابة مسلطة عليك أثناء تأدية عملك؟

دائماً أحياناً

المحور الثالث: يساهم توجيه العمال داخل المؤسسة في تطوير قدراتهم وتحسين الأداء:

20- هل تتلقى أوامر وتوجيهات أثناء تأدية عملك من مسؤولك المباشر؟

دائماً أحياناً

21- هل تتلقى التوجيهات بشكل دائم؟ دائماً أحياناً

22- حسب رأيك هل يؤدي وضوح التوجيهات إلى التحكم في العمل؟

دائماً أحياناً أبداً

23- كيف تتلقى التوجيهات؟

بطريقة شفوية بطريقة كتابية كليهما

أخرى تذكر:

24- تكون مرتاحاً أكثر في عملك عندما لا يكون عندك مشرف يقوم بتوجيهك وإرشادك؟

دائماً أحياناً أبداً

25- هل تعتقد أن التعليمات بصوت صيحة يؤدي إلى

دفع العمال لتحسين أدائهم تنفيذ المهام بشكل مطلوب

بذل جهود أكبر من طرف العمال والتقليل من الأخطاء

أخرى تذكر:

26- هل تحرص على تطبيق توجيهات مشرفك على أحسن وجه؟

دائماً أحياناً أبداً

27- هل تتقبل الانتقادات الموجهة إليك من طرف المشرف؟

دائماً أحياناً أبداً

28- عند غياب المشرف أو المدير فإنك: تمارس عملك بطريقة عادية

تمارس عملك بطريقة أحسن تمارس عملك

أخرى تذكر:

29- هل تجد صعوبة في فهم المهام التي كلفك بها رئيسك في العمل؟

دائماً أحياناً أبداً

المحور الرابع: يساهم تقييم العمال ومتابعتهم في زيادة القابلية للتغيير:

30- هل يتابع المشرف عملك؟ نعم

إذا كانت الإجابة بنعم كيف يتابعك؟ بطريقة صارمة بطريقة مرنة

أخرى تذكر:

31- كيف يقيم مشرفك أدائك لعملك؟ مراقبة حضورك

التزامك بأوقات العمل جاز العمل في مواعيده المحددة

أخرى تذكر:
32- هل القيام بالزيارات الفجائية للمشرف المباشر على العمل يساهم في:

إنجاز العمل في مواعيد
يزيد من توتر العمال
الدقة والإتقان في العمل

أخرى تذكر:
33- هل يوجد تحسن في أدائك؟ نعم لا
إذا كانت الإجابة بنعم، فهذا لأن:

تتناسب الوظيفة مع قدراتك ومهاراتك
تحظى بالتقدير والاحترام لقاء الجهود التي تبذلها
تفاديك للأخطاء
تحكمك في العمل

أخرى تذكر:
34- ما تقييمك للنظام الرقابي داخل المؤسسة؟

جيد لأنه يساهم في تحسين أداء العمال
حسن لأنه يزيد من الاهتمام بالعمل والالتزام به
متوسط لأن يعالج بعض مظاهر التسبب والإهمال
ضعيف لأنه عبء على العمال ويسبب التوتر

35- هل ترى بأن تقييم المشرفين لأداء العمال له دور في رفع مستوى الأداء وزيادة

القابلية للتغيير؟ دائما أحيانا أبدا
36- هل ترى أن استمرار عامل في الري مرهون بـ من طرف المشرفين؟

دائما نا أ لا
37- هل تعتقد أن عدم تقييم المشرفين للعمال يزيد من إهمال العمال لمهامهم؟

دائما نا أب نعم
38- هل تحرص على تطبيق الأوامر أثناء تأدية عملك؟ نعم
إذا كانت الإجابة بنعم، فذلك راجع إلى: الرغبة الشخصية في تطبيقها
الرغبة في كسب تقييم جيد من طرف المشرف خوفك من العقوبات

أخرى تذكر:
39- هل التقييم الجيد لك من طرف مشرفك يؤدي إلى:

زيادة التزامك بالعمل زيادة القيام بالعمل
أكمل وجه

زيادة ومضاعفة مجهوداتك في العمل زيادة حبك للعمل

يحـ

التسـيب وإهمـال العـلـم
أكثر
أخرى تذكر:

قائمة المحكمين:

الرقم	اسم المحكم	الجامعة	التخصص
01	ياحي عبد المالك	جامعة ابن خلدون – تيارت -	علم الاجتماع
02	سليمان محمد الأمين تيش تيش		

الهيكل التنظيمي للإقامة:

مدير الإقامة الجامعية

مصلحة النشاطات الثقافية
والعلمية

فرع النشاطات الثقافية
والعلمية والرياضية

فرع الوقاية والصحة

مصلحة الإطعام

فرع وحدة الإطعام

فرع التسويق

فرع المقتصدية

مصلحة الإيواء

فرع توفير الإيواء

فرع التسيير

مصلحة النظافة والصيانة
والأمن الداخلي

فرع النظافة والصيانة

فرع الأمن الداخلي

مصلحة إدارة الوسائل
العامة

فرع المستخدمين

فرع الميزانية والمحاسبة

فرع الوسائل العامة

بطاقة تقنية عن الإقامة الجامعية بخليفة الجيلالي تيارت بتاريخ :

تسمية الإقامة: الإقامة الجامعية بخليفة الجيلالي تيارت

تاريخ إنجازها ودخولها حيز الخدمة 2010/01/23

مساحة الإقامة 60600م²

شهادة تسجيل الإقامة - أملاك الدولة - تيارت رقم: 1401110601 تاريخ 2015/06/15

عدد الأجنحة 03 عدد الغرف 1000

الطاقة النظرية 2000 الطاقة الفعلية 1372

جنس المقيمين ذكور

تعداد المقيمين وطنيين 1371 تعداد المقيمين أجانب 01

عدد الطلبة ذوي الإحتياجات الخاصة 09

الإقامة الجامعية بخليفة الجيلالي تيارت

عدد المطاعم المركزية 01

عدد المطاعم المدمجة 01

لا شيء

عدد السكنات الوظيفية

لا شيء

عدد الغرف

لا شيء

عدد العمال شاغلين غرف الطلبة

من بينهم ذوي الإحتياجات الخاصة لا شيء

العدد الإجمالي للعمال 252

التنفيذ - دائمين - 21

التحكم 05

التطبيق 07

التأطير 11

المتعاقدين 208

سيارة الإسعاف 01

عدد شبه طبيين لا شيء

عدد الأطباء 04

/

هل توجد شركة حراسة خاصة

/

هل توجد شركة نظافة خاصة

الإنتماء وتاريخ التنصيب 2011/07/11

هل يوجد فرع نقابي؟ نعم

هل تتوفر الإقامة على مخطط أمن مصادق عليه من قبل الجهات المختصة؟ نعم

المدير

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

قرار وزاري مشترك مؤرخ في

الموافق

يحدد التنظيم الإداري للديوان الوطني للخدمات الجامعية و مديريات
الخدمات الجامعية والاقامات الجامعية.

إن رئيس الحكومة ،

و وزير المالية ،

و وزير التعليم العالي و البحث العلمي ،

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 03 - 208 المؤرخ في 3 ربيع الأول
عام 1424 الموافق 5 مايو سنة 2003 المتضمن تعيين رئيس
الحكومة ،

- و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 03 - 215 المؤرخ في 07 ربيع
الأول عام 1424 الموافق 9 مايو سنة 2003 المتضمن تعيين أعضاء
الحكومة ، المعدل ،

- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95 - 84 المؤرخ في 21 شوال عام
1415 الموافق 22 مارس سنة 1995 المتضمن إنشاء ، تنظيم وتشغيل
الديوان الوطني للخدمات الجامعية المعدل والمتمم، لاسيما المادة 06
منه.



في 21 شوال عام 1415 الموافق 22 مارس سنة 1995، الممثل والمنتم والمذكور أعلاه، يهدف هذا القرار الوزاري إلى تحديد التنظيم الإداري للديوان الوطني للخدمات الجامعية و مديريات الخدمات الجامعية والإقامات الجامعية.

المادة 2 : يشمل الديوان الوطني للخدمات الجامعية تحت سلطة المدير العام مديرية عامة و مديريات الخدمات الجامعية وإقامات جامعية .

الفصل الأول

المديرية العامة

المادة 3 : تشمل المديرية العامة المديريات الآتية :

- ١ - مديرية الدراسات والتنمية ،
- ٢ - مديرية مراقبة التسيير والتدقيق والتحليل المالي،
- ٣ - مديرية تحسين ظروف معيشة الطالب،
- ٤ - مديرية إدارة الوسائل .

المادة 4 : تتكفل مديرية الدراسات والتنمية بما يأتي :

- إعداد و اقتراح مخطط تنمية الهياكل والتجهيزات الضرورية للتكفل باحتياجات الطلبة في مجال الخدمات الجامعية ،



- تسخير الوسائل المادية والمالية الموضوعة تحت تصرف مديرية الخدمات الجامعية،
- التكفل برواتب المستخدمين التابعين لمديرية الخدمات الجامعية،
- التكفل بمختلف مراحل عقد الصفقات العمومية ومتابعة تنفيذها من قبل الأقامات الجامعية،
- متابعة عمليات بناء وتجهيز الأقامات الجامعية بالتنسيق مع المصالح المعنية.

المادة 20 . يشمل قسم المالية والصفقات العمومية المصالح الآتية :

- مصلحة الميزانية والمحاسبة،
- مصلحة الصفقات العمومية،
- مصلحة متابعة عمليات البناء والتجهيز:

الفصل الثالث

الأقامة الجامعية

المادة 21 . تشمل الأقامة الجامعية الهياكل الآتية :

- مصلحة الإيواء،
- مصلحة الإطعام،
- مصلحة النشاطات العلمية و الثقافية و الرياضية و الوقاية الصحية،
- مصلحة النظافة و الصيانة والأمن الداخلي،
- مصلحة إدارة الوسائل.



المادة 23 : تشمل مصلحة الإطعام الفروع التالية :

- فرع وحدة الإطعام،
- فرع التموين،
- فرع المقتصدية.

المادة 24 : تشمل مصلحة النشاطات العلمية و الثقافية و الرياضية و الوقاية الصحية الفروع الآتية :

- فرع النشاطات العلمية و الثقافية و الرياضية،
- فرع الوقاية الصحية.

مادة 25 : تشمل مصلحة النظافة والصيانة والأمن الداخلي الفروع الآتية :

- فرع النظافة والصيانة،
- فرع الأمن الداخلي.

مادة 26 : تشمل مصلحة إدارة الوسائل الفروع الآتية :

- فرع المستخدمين،
- فرع الميزانية و المحاسبة،
- فرع الوسائل العامة.



حرر بالجزائر في

وزير التعليم العالي والبحث العلمي

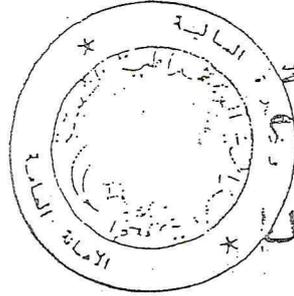
وزير المالية

وزير التعليم العالي والبحث العلمي

الأستاذ رجب حراوية

20 ديسمبر 2003

رقم: 85



ح. وزير المالية
عبد الحفيظ بن عبد الوهاب

ح. تكميل

ع/ رئيس الحكومة و بتفويض منه

المدير العام للتوظيف العمومي