

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



## الرقابة المهنية وتأثيرها على الفعالية

## التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية

العقيد أحمد بوقرة بحاسي بحبح الجلفة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية

إشراف الأستاذ الدكتور:

هشام حسان

إعداد الطالب:

عيسى مزارة

### أعضاء لجنة المناقشة:

أعضاء لجنة المناقشة:			
بن العربي أمحمد ....	أستاذ محاضر " أ "	جامعة الجلفة	..... رئيسا
حسان هشام .....	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجلفة	مشرفا ومقررا
محمدي عبد القادر.....	أستاذ محاضر " أ "	جامعة الجلفة	عضوا مناقشا
مهدي عمر.....	أستاذ محاضر " أ "	جامعة الجلفة	عضوا مناقشا
دلاسي أمحمد.....	أستاذ التعليم العالي	جامعة الأغواط	عضوا مناقشا
بونوة علي .....	أستاذ محاضر " أ "	جامعة غرداية	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2019/ 2018



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



## الرقابة المهنية وتأثيرها على الفعالية

## التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية

العقيد أحمد بوقرة بحاسي بحبح الجلفة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية

إشراف الأستاذ الدكتور:

هشام حسان

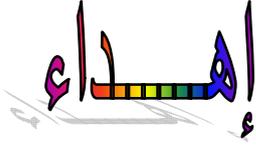
إعداد الطالب:

عيسى مزارة

### أعضاء لجنة المناقشة:

أعضاء لجنة المناقشة:			
بن العربي أمحمد ....	أستاذ محاضر " أ "	جامعة الجلفة	..... رئيسا
حسان هشام ....	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجلفة	مشرفا ومقررا
محمدي عبد القادر.....	أستاذ محاضر " أ "	جامعة الجلفة	عضوا مناقشا
مهدي عمر.....	أستاذ محاضر " أ "	جامعة الجلفة	عضوا مناقشا
دلاسي أمحمد.....	أستاذ التعليم العالي	جامعة الأغواط	عضوا مناقشا
بونوة علي.....	أستاذ محاضر " أ "	جامعة غرداية	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2019/ 2018



إلى الوالدين الكريمين الذين كرسا حياتهما من أجل تربيته وتعليمي  
فرحم الله الوالد واسكنه فسيح الجنان وحفظ الله الوالدة  
ومتعها بالصحة والعافية.  
وإلى روح أخي المرحوم شهيد العلم عبد المجيد  
الذي كان يشجعني على الاهتمام  
بالبانج العلمي والدراسي  
وإلى أخي الأكبر مصطفى الذي حفزني  
على مواصلة الدراسة وإلى زوجتي وإلى ابنتي الغالية  
أسيل حفوان  
وإلى كل الأصدقاء منهم،  
ونورقي، لخنش، ربيحي، بن سليم الحسين.

عيسى مزارة

# كلمة شكر

بعد حمد الله المنان وشكره .....

أتقدم بشكري الخالص لكل من ساعدني على هذا العمل الجبار:

الأستاذ الدكتور حسان هشام

وكل أساتذة قسم العلوم الاجتماعية بجامعة الجلفة

وإلى كل اللذين وقفوا إلى جانبي بخدماتهم الفكرية

والعلمية والثقافية الجليلة،

دون أن أنسى زملائي طلبة الدكتوراه علوم

وإدارة الكلية والجامعة

على ما قدموه لنا من تسميلات.

عيسى مزارة

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة تأثير الرقابة المهنية على الفعالية التنظيمية من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها في المؤسسة العمومية الاستشفائية والتي كان تساؤلها الرئيس: هل تؤثر الرقابة المهنية على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية؟ حيث بعد سؤال الانطلاق قمنا بتفكيك المتغير المستقل (الرقابة المهنية) إلى مجموعة من الأبعاد كالالتزام بالقواعد البيروقراطية ونمط الإشراف وتحديد الأدوار التنظيمية والرقابة الذاتية ليتم تحويل هذه الأبعاد إلى فرضيات ثم تفكيك هذه الأبعاد إلى مجموعة من المؤشرات لتترجم بعد ذلك إلى أسئلة في صورة استمارة وهذا بغية الوصول إلى نوع التأثير امبريقيا، وقد استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي وأداة الاستبانة من أجل جمع البيانات، بعد اعتمادنا على أسلوب الحصر الشامل لعينتنا المتكونة من 443 مفردة. حيث تم توزيعها على مجتمع الدراسة المتكون من ثلاث فئات سوسيو مهنية فئة السلك الطبي 270 فرد وفئة السلك الإداري 43 فرد وفئة السلك المهني 130 فرد، ثم تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات، واختبار الفرضيات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: نمط الإشراف الذي يعتبر احد آليات الرقابة والذي اثر بشكل كبير على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية، كما توصلنا إلى أن تحديد الأدوار التنظيمية والرقابة الذاتية ساهمت في زيادة الفعالية التنظيمية، أيضا تم التوصل إلى أن هناك التزام كبير بالقواعد البيروقراطية الذي أدى إلى تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية .

وفي الأخير خلصت دراستنا إلى أن الفرضية العامة قد تحققت امبريقيا والتي تقول أن الرقابة المهنية تؤثر على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

## **Résumé:**

Le but de cette étude était de tenter de connaître l'effet de la supervision professionnelle sur l'efficacité organisationnelle à travers l'étude de terrain menée dans l'établissement public hospitalier, dont la question principale était: la supervision professionnelle affecte-t-elle l'efficacité organisationnelle dans l'établissement public hospitalier?

Après la question de départ, nous avons décomposé la variable indépendante (contrôle professionnel) en un ensemble de dimensions telles que le respect des règles bureaucratiques, le style de supervision, la définition des rôles organisationnels et l'autocensure. Ces dimensions sont converties en hypothèses, puis en un ensemble d'indicateurs.

Dans cette étude, nous avons utilisé l'approche descriptive et le questionnaire pour la collecte de données après avoir adopté la méthode de l'inventaire complet pour notre échantillon de 443 personnes.

Ça a été distribué à la communauté des études répartie entre trois catégories socioprofessionnelles, le corps médical était composé de 270 personnes, la catégorie du personnel administratif représentée par 43 personnes et le corps professionnel de 130 personnes.

Le programme d'analyse statistique (SPSS) a été utilisé pour analyser les données et tester les hypothèses. L'étude a obtenu un certain nombre de résultats, dont le plus important est le style de supervision, qui est l'un des mécanismes de contrôle qui a un impact significatif sur l'efficacité organisationnelle de l'hôpital. Nous avons également constaté que l'identification des rôles en matière de réglementation et l'autosurveillance contribuaient à une efficacité organisationnelle accrue, ainsi qu'un engagement profond en faveur des règles bureaucratiques conduisant à l'efficacité organisationnelle dans l'établissement public hospitalier.

Enfin, notre étude conclut que l'hypothèse générale a été réalisée empiriquement, selon laquelle la supervision professionnelle affecte l'efficacité organisationnelle dans l'établissement public hospitalier.

**Abstract:**

The whole aim of this field-study, led mainly in the Public Hospital, is to scrutinize, as closely as possible, the effect of the professional supervision on the organizational efficiency. The main problematic was: Does professional supervision affect organizational efficiency in the public hospital?

After the starting question, we have deconstructed the independent variable (professional control) into a set of dimensions such as observance of bureaucratic rules, supervisory style, defining organizational roles and self-censorship. These dimensions are remodeled to serve as our basic hypotheses and deconstructed, thereafter, into a set of indicators to be formulated as a questionnaire, this is in order to get . In this study, after proceeding, beforehand, with the comprehensive inventory method for our sample of 443 individuals; we used the descriptive approach and the questionnaire for collecting data.

It was distributed to population, subject to our study. This population was divided to three socio-professional categories, namely 270 individuals in medical sphere, 43 in administrative sphere and 130 in multi-professional sphere. The statistical analysis program (SPSS) was used to analyze the data and test hypotheses. The study is based on a series of results, the most important of which is the supervision pattern, which is considered one of the mechanisms of supervision, which has a significant impact on the organizational effectiveness in the medical establishment, and we found that the delimitation of regulatory rules and self-monitoring contributed to increasing organizational effectiveness. It was remarkable, that there was high observance of bureaucratic rules, which led to the achievement of organizational effectiveness in the public hospital establishment.

Finally, our study concludes that the general hypothesis has been confirmed empirically, which assumes that professional supervision affects organizational effectiveness in the public hospital.

## فهرس المحتويات

	الإهداء
	كلمة شكر
أ	ملخص الدراسة باللغة العربية .....
ب	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية .....
ت	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية .....
ث	فهرس المحتويات .....
ر	فهرس الجداول .....
س	فهرس الأشكال .....
01	مقدمة .....
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
06	1/- أسباب اختيار الموضوع .....
07	2/- صعوبات الدراسة .....
08	3/- أهداف الدراسة .....
08	4/- أهمية الدراسة .....
10	5/- الإشكالية .....
15	6/- الفرضيات .....
15	7/- تحديد المفاهيم .....
25	8/- الدراسات السابقة .....
65	8-1/ عرض ومناقشة الدراسات السابقة .....
70	9/- المقاربة السوسولوجية .....
<b>الفصل الثاني: الاتجاهات والمداخل النظرية للدراسة</b>	
73	تمهيد .....
74	1- النظريات الكلاسيكية .....

74	1-1 نظرية الإدارة العلمية .....
77	2-1 النظرية البيروقراطية .....
79	3-1 نظرية التكوين الإداري .....
82	2- النظريات النيوكلاسيكية .....
82	1-2 نظرية العلاقات الإنسانية .....
85	2-2 نظرية الفلسفة الإدارية .....
87	3-2 نظريات الحاجات لـ"إبراهام ماسلو" .....
90	4-2 نظرية ذات العاملين لـ"هرزبرغ" .....
92	3- النظريات الحديثة .....
92	1-3 البنائية الوظيفية .....
95	2-3 نظرية اتخاذ القرار .....
96	3-3 نظرية الدافعية .....
97	4-3 النظرية الموقفية.....
99	4- المداخل التقليدية والحديثة للفعالية التنظيمية .....
99	1.4- مدخل النظم.....
101	2.4- مدخل العمليات الداخلية .....
102	3.4- مدخل تحقيق الأهداف .....
104	4.4- مدخل إرضاء الجهات المؤثرة في التنظيم .....
106	5.4- مدخل القيم المتنافسة.....
110	خلاصة الفصل .....
	<b>الفصل الثالث: المؤسسة العمومية الجزائرية وبنيتها التكوينية والتشريعية</b>
112	تمهيد .....
113	1- المؤسسة والاقتصادية .....
113	1-1 تعريف المؤسسة الاقتصادية .....

115	2-1 تصنيف المؤسسات الاقتصادية .....
118	3-1 أشكال وأنواع المؤسسات .....
120	4-1 تنظيم المؤسسة .....
124	5-1 محيط المؤسسة .....
130	2- المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .....
130	1-2 مفهوم المؤسسة في التشريع الجزائري .....
132	2-2 الواقع القانوني للمؤسسة الجزائرية .....
133	3-2 الواقع التنظيمي للمؤسسة الجزائرية .....
145	خلاصة الفصل .....
<b>الفصل الرابع: مدخل لعملية الرقابة</b>	
147	تمهيد .....
148	1- ماهية الرقابة .....
148	1-1 مفهوم الرقابة .....
149	2-1 مقومات النظام الرقابي .....
150	3-1 مبادئ وخصائص الرقابة .....
153	4-1 أسس العملية الرقابية .....
153	5-1 بعض المفاهيم الخاطئة في الرقابة .....
154	6-1 وسائل الرقابة .....
154	7-1 أهداف الرقابة .....
155	8-1 علاقة الرقابة بالوظائف الإدارية الأخرى .....
157	2- أهمية الرقابة .....
159	2-2 أدوات وأساليب الرقابة .....
163	3- أنواع الرقابة .....
166	4- خطوات العملية الرقابية .....

167	5- مجالات الرقابة في إدارة الأعمال .....
168	6- التأثير السلوكي والإنساني للرقابة .....
172	7- أسباب الانحرافات التي تكشف عنها الرقابة وطرق علاجها .....
174	..... خلاصة الفصل
	<b>الفصل الخامس: الفعالية التنظيمية والأداء الوظيفي للأفراد</b>
176	..... تمهيد
177	..... أولاً: الفعالية التنظيمية
177	1/- مفهوم الفعالية التنظيمية.....
178	2/- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية.....
179	3/- المعايير المختلفة لقياس الفعالية التنظيمية .....
188	4/- خصائص التنظيم الفعال .....
190	..... ثانياً: الأداء الوظيفي للأفراد
190	1 - ماهية الأداء الوظيفي .....
191	1-1 مكونات الأداء .....
182	1-2 محددات الأداء .....
193	1-3 معوقات الأداء .....
195	1-4 العوامل المؤثرة في الأداء .....
199	2 - تقييم أو قياس أداء الأفراد .....
199	1-2 مفهوم تقييم أو قياس الأداء .....
200	2-2 أهداف تقييم الأداء .....
202	2-3 أهمية تقييم الأداء .....
202	2-4 دور تقييم الأداء في برامج الأفراد .....
203	2-5 مسؤولية تقييم الأداء .....
204	2-6 أنواع تقييم الأداء .....

208	3- الإجراءات العملية لتقييم أداء الأفراد .....
208	3-1 إعداد خطة للتقييم .....
224	3-2 الإجراءات المترتبة عن عملية تقييم الأداء .....
226	3-3 صعوبات وأخطاء عمليات تقييم الأداء .....
231	خلاصة الفصل .....
<b>الفصل السادس: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>	
233	1- المنهج المستخدم في الدراسة .....
234	2- الدراسة الاستطلاعية .....
236	3- الأدوات المستعملة في الدراسة .....
237	4- مجالات الدراسة .....
238	4-1/- المجال المكاني .....
246	4-2/- المجال الزمني .....
247	4-3/- المجال البشري .....
249	5- مجتمع الدراسة .....
252	6- الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات .....
<b>الفصل السابع: تحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج</b>	
254	1/- تحليل بيانات الدراسة .....
254	1.1/- تحليل جداول الفرضية الأولى .....
276	2.1/- تحليل جداول الفرضية الثانية .....
296	3.1/- تحليل جداول الفرضية الثالثة .....
317	4.1/- تحليل جداول الفرضية الرابعة .....
338	2/- استخلاص نتائج الدراسة .....
338	1.2/- استخلاص النتائج الخاصة بالفرضية الأولى .....
341	2.2/- استخلاص النتائج الخاصة بالفرضية الثانية .....

344	..... 3.2- استخلاص النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة .....
348	..... 2.4- استخلاص النتائج الخاصة بالفرضية الرابعة .....
353	..... 3- الاستنتاج العام .....
364	..... خاتمة .....
367	..... قائمة المراجع .....
	..... الملاحق .....

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
141	يمثل تصنيف منظمة العمل الدولي للعوامل المؤثرة في الإنتاجية	01
142	يمثل تصنيف سكولوفا للعوامل المؤثرة على الإنتاجية	02
143	يمثل تصنيف أ جود سن العوامل المؤثرة على الإنتاجية	03
164	يبين كيفية معالجة وتصحيح الانحرافات إن وجدت	04
181	يوضح معايير الفعالية التنظيمية من منظور ثلاثي	05
248	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئات السوسيو مهنية	06
248	يوضح الفئة السوسيو مهنية حسب الوظيفة	07
249	يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	08
250	يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	09
251	يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الأقدمية	10
254	يبين أهمية اللوائح التنظيمية والقوانين في المؤسسة	11
257	يبين وضوح اللوائح التنظيمية والقوانين في المؤسسة	12
259	يبين الالتزام باللوائح التنظيمية المعتمدة في المؤسسة	13
261	يبين تنفيذ القوانين والسرعة في انجاز العمل	14
264	يبين تطبيق محتوى اللوائح التنظيمية وانجاز العمل في المواعيد المحددة	15
267	يبين وضوح التعليمات والقوانين والتحكم في العمل	16
269	يبين العمل على تطبيق القوانين في المؤسسة	17
271	يبين السرعة في تنفيذ القوانين وزيادة الأداء	18
273	يبين كيفية تعامل المؤسسة مع عمالها في وجود اللوائح والقوانين	19
275	يبين القوانين واللوائح التنظيمية في المؤسسة	20
276	يبين الشعور بالمسؤولية تجاه سير العمل	21
278	يبين الحرص على أداء العمل في المؤسسة	22
280	يبين الحرص على التميز في الأداء	23
282	يبين الشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية	24

284	يبين الشعور بالمسؤولية وإتقان العمل	25
286	يبين الشعور بالمسؤولية والتفديد بنظام أداء العمل	26
288	يبين التفديد بمواقيت العمل	27
290	يبين الشعور بالمسؤولية وأداء المهام	28
292	يبين لنا كيفية الرقابة عند القيام بالمهام	29
294	يبين الحرص على جودة أداء المؤسسة	30
296	يبين الجهات المسؤولة عن الرقابة	31
298	يبين كيفية تعامل المشرف مع الموظفين	32
300	يبين مشاركة المشرف في العمل	33
302	يبين تواجد المشرف أثناء العمل	34
304	يبين متابعة المشرف وزيادة الالتزام	35
306	يبين تطبيق أوامر المشرف	36
308	يبين الحضور للعمل في المواقيت المحددة	37
310	يبين العقوبات بسبب الغياب عن العمل	38
312	يبين لنا دور المشرف	39
314	يبين لنا أنواع الرقابة المطبقة في المؤسسة	40
317	يبين دور تقسيم العمل	41
318	يبين تقسيم العمل والرقابة التنظيمية	42
320	يبين التخصص الوظيفي	43
322	يبين التخصص الوظيفي والمهارة في العمل	44
325	يبين تقسيم العمل والأهداف التنظيمية	45
327	يبين تقسيم العمل والاستقرار الوظيفي	46
329	يبين تقسيم العمل والرضا الوظيفي	47
331	يبين تقسيم العمل وانجاز العمل في وقته	48
333	يبين التخصص الوظيفي وزيادة الكفاءة	49
335	يبين تقسيم العمل وزيادة الأداء	50

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
89	هرم الحاجات لأبراهام ماسلو	01
109	يوضح النماذج الأربعة لقيم الفعالية التنظيمية	02
152	يوضح خصائص النظام الرقابي الفعال	03
173	يوضح مراحل عملية الرقابة	04
173	يوضح أن عملية الرقابة دائرية	05
180	نموذج للأبعاد المختلفة للفعالية التنظيمية	06
187	يوضح العناصر السبعة للفعالية التنظيمية	07
214	يوضح نمودجا من أسلوب الدرجات	08
220	نموذج استمارة تقييم مجموع العاملين في دائرة ترتيبهم حسب مستوى أدائهم	09
221	يمثل نموذج إنشائي بسيط لتقييم الأداء	10
222	يوضح نمودجا لتقدير الأداء على شكل قائمة مراجعة	11
223	يمثل نمودجا لاستمارة تقييم الأداء على شكل ميزان تقدير خمس درجات	12

# مقدمة



## مقدمة:

شهد العصر الحديث ظاهرة تنامي الخدمات في المنظمات على اختلاف أشكالها، ويعود هذا إلى تطور المورد البشري من خلال الميكانيزمات التي تطبقها الإدارة الحديثة في الكثير من المنظمات عبر أنحاء العالم، وانطلاقا من هذا فقد سعت المؤسسات العمومية الجزائرية إلى إدخال إصلاحات جذرية في أنظمتها، التسييرية وهيكلها القاعدية، وتركيز جل أنظاريها وكامل اهتماماتها على المورد البشري، الذي يعتبر الركيزة الأساسية لنجاحها وتفوقها، وهذا بغية التأقلم والاستجابة لمتطلبات ومقتضيات البيئة الخارجية.

إذ نلمح أن معظم الدراسات التنظيمية قد أولت أهمية بالعنصر البشري، وبضرورة تأهيله وتنمية إمكانياته من أجل التماشي مع ما تقرره وتفرزه معطيات المحيط، وكذا الوصول إلى حد معين من التأهيل والكفاءة التي تسمح بخوض غمار المنافسة التي تعتبر أحد العناصر الهامة والباعثة على التجديد والتغيير الذي يعتري ذلك المحيط.

غير أن تلك الدراسات أظهرت أن أزمة المؤسسة الجزائرية، وإن تم استشفاف انعكاساتها على مؤسساتنا، إلا أنها أظهرت وبشكل جلي أن أزمة هذه الأخيرة ليست مالية، كما أنها ليست قانونية بحكم أنه تم إصدار وتعديل العديد من القوانين والقرارات والتشريعات التنظيمية المتعلقة بها من قبل المشرع الجزائري، كمحاولة من الدولة الجزائرية النهوض بمؤسساتها، والتي عرفت حالة من اللاستقرار بعد الاستقلال ولكن الوضع لم يتغير، بل في بعض الأحيان نجده قد - ازداد سوءا - فالمشكل الحقيقي قد يكمن ربما في وجود ثغرات في العملية التنظيمية المتعلقة بالعنصر البشري، هذا ما فاقم من مشاكل المؤسسة العمومية الإستشفائية الجزائرية بصورة عامة، والأفراد العاملين بها بصورة خاصة، والذي حمل على عاتقه انعكاسات تلك التجاوزات من تهميش، ونقص في مستوى الاتصال وعدم الاهتمام بالجانب التنظيمي من خلال عدم تفعيل بعض الوظائف والآليات الإدارية لتحسين مستوى أداء العامل والمؤسسة.

فمن ضمن هذه الآليات "عملية الرقابة" التي تعد من بين الوظائف الإدارية الرئيسية التي تقع في نهاية النشاط الإداري وتتطوي على قياس نتائج أعمال المرؤوسين لمعرفة أماكن الانحرافات وتصحيحها بغرض التقويم لا التصيد، من خلال التأكد من أن الخطط المرسومة قد نفذت، وأن الأهداف قد تحققت على أكمل وجه.

إذ تبين من خلال مراحل تطور الفكر التنظيمي بأن الفرد العامل في المؤسسة ليس كائنًا اقتصاديًا وبيولوجيًا فحسب، بل هو كائن اجتماعي وشعوري نجده في حاجة ماسة إلى عناية خاصة تكفل ضمان حفاظه على مساره العادي في مناخ العمل الذي ينتمي إليه، حيث اهتم العلماء والباحثين في مختلف المجالات والعلوم بدراسة العديد من القضايا والمشكلات الإدارية، كعلماء الاجتماع التنظيم وعلماء النفس والإدارة وغيرهم وذلك بمحاولة رفع مستوى أداء الفرد العامل وتنميته في مختلف الأنشطة الإدارية والفنية، هذا من أجل إدراك وبلوغ الأهداف التنظيمية المرجوة بكفاءة وفعالية عالية من خلال تحسين معدلات الأداء.

لذا كان من المهم أن تقوم المؤسسة بتسليط الضوء على هذا الأخير والعمل على متابعة تحركاته وسلوكياته وكيفية قيامه بأداء مهامه ودفعه ليكون أكثر فعالية لتحقيق أهداف المؤسسة، عن طريق مجموعة من القوانين والقواعد البيروقراطية التي تعتمدها متمثلة في إجراءات تنظيمية تباشرها من خلال وظائفها الإدارية كالرقابة التي تعتبر من بين الوظائف الأساسية باعتبارها عملية دائرية لها علاقة وصلة وطيدة مع كافة الوظائف الإدارية الأخرى، حيث تعمل على متابعة أداء الفرد العامل في المؤسسة وذلك لإبعاده عن كافة أنواع الانحراف والخروج عن المسار الذي رسم له، وهذا انطلاقًا من تطبيق المفاهيم والأسس المعرفية للرقابة في الممارسات العملية التي تتعلق بمتابعة وتوجيه أداء العامل والمؤسسة، هاتين الوظيفتين الهامتين (الرقابة، التوجيه) التي قد تكفلان الحفاظ على المستويات المرغوب فيها من فعالية وأداء العمال والمؤسسة معًا، وهذا لتحقيق أهدافها المسطرة.

ولدراسة هذا الموضوع قمنا بإجراء بحث ميداني كان الهدف منه محاولة معرفة تأثير الرقابة المهنية على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية العقيد أحمد بوقرة بحاسي بحبح بولاية الجلفة كنموذج وهي مؤسسة من المؤسسات العمومية الخدماتية التي تعمل على تقديم خدمة عمومية إنسانية اجتماعية تتعلق بصحة المواطن في الجزائر والمساهمة في التنمية المحلية من خلال توفير بعض المبالغ المالية الرمزية إلى خزينة البلدية عن طريق مداخيلها. ولأجل ذلك فقد قسمنا هذه الدراسة إلى سبعة فصول منها النظرية، حيث تضمن الفصل الأول البناء المنهجي للدراسة والذي تم من خلاله تحديد الأطر المنهجية للدراسة بداية بالإشكالية والفرضيات، وكذا المفاهيم التي اعتمدنا عليها، إلى جانب أسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة والصعوبات التي واجهتنا أثناء إجرائنا لهذه الدراسة، وكذا المقاربة السوسيولوجية، والدراسات السابقة التي تمت بصلة إلى الموضوع. أما الفصل الثاني فقد خصصناه لأهم الاتجاهات النظرية التي تناولت كلا المتغيرين أي الرقابة المهنية والفعالية التنظيمية، أما الفصل الثالث فقد تناولنا فيه تحديد مفهوم المؤسسة العمومية الجزائرية بشكل عام والمؤسسة العمومية الخدماتية بشكل خاص من خلال تحديد واقعها التشريعي والتنظيمي وأشكال وأنواع المؤسسات وتصنيفاتها وحجمها... في حين تعرضنا في الفصل الرابع إلى ماهية العملية الرقابية، أدواتها ووسائلها، خصائصها ومبادئها ومراحلها وتأثيرها على الفرد والمؤسسة.

أما الفصل الخامس فتضمن الفعالية التنظيمية والأداء الوظيفي واحتوى على ماهية الفعالية التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها والمؤشرات، وماهية الأداء ومحدداته ومعوقاته وطرق تقييمه، بينما تضمن الفصل السادس الذي يدخل في إطار الجانب الميداني للدراسة على الإجراءات المنهجية والذي احتوى على المنهج المستخدم، وكذا تقنيات البحث وكيفية اختيار العينة، الأدوات المستخدمة، مجالات الدراسة، الأساليب الإحصائية. أما الفصل السابع فقد احتوى على تحليل بيانات الدراسة، واستخلاص نتائج

الدراسة ثم الاستنتاج العام الذي يشمل كل نتائج الدراسة، خاتمة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة



## 1/- أسباب اختيار الموضوع:

من المعلوم لدى الباحثين أن هناك أسباب معينة تدفع بالباحث في أي مجال كان لدراسة ظاهرة ما، أو موضوع بحث ما ويشكل أدق فدراسته تكون نابعة من أسباب موضوعية وأخرى ذاتية دفعته إلى دراستها وتحليلها من أجل الوصول إلى أهداف معينة، كانت تبدو له في بادئ الأمر غامضة ومعقدة هذا ما يدفعه إلى الاهتمام بهذا الموضوع ودراسته والوصول إلى رؤى واضحة حوله وكذلك الأمر بالنسبة لدراستنا هذه التي دفعتنا إلى القيام بها، الأسباب التالية:

### أ- الأسباب الذاتية:

- إنجاز أطروحة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه والتي تعتبر خطوة أساسية يمر بها كل باحث كذلك إدراج الدراسة ضمن تخصص تنمية الموارد البشرية.
- الصلة والعلاقة التي تربط موضوع الدراسة بتخصصنا ألا وهو علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية
- التعرف على ظاهرة الرقابة وتأثيرها على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة العمومية
- محاولة الكشف عن الأسباب الحقيقية والموضوعية الكامنة وراء هذه الظاهرة.
- الرغبة في معرفة ردود أفعال العمال تجاه الرقابة المهنية ومدى تجاوبهم معها.
- التعرف على هذين المتغيرين الرقابة والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة ومحاولة معرفة اثر الرقابة على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية.

## ب- الأسباب الموضوعية:

- بيان الدور المهم لعملية الرقابة في المؤسسة العمومية الجزائرية.
- أهمية المؤسسة العمومية الإستشفائية وضرورة دراسة أوضاعها من أجل تقديم النصح والإرشاد لموظفيها، نظرا لأنها تلعب دور حيوي في المجتمع وبناط بها العديد من الخدمات الواجب تأديتها للمواطن (علاج المرضى )
- الرغبة في التخصص نظرا لأهميته في الإدارة والتنظيمات بشكل عام ومحاولة إسقاط ما هو نظري على الميدان.
- محاولة إثراء حقل علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة من منظور سوسبيولوجي.

• توضيح الأثر الفعلي للرقابة المهنية على الفعالية التنظيمية في المؤسسة.

• طبيعة الموضوع الذي يعد مجال ثري للدراسة والبحث

## 2/- صعوبات الدراسة:

تتعدد صعوبات إجراء الدراسات في حقل العلوم الإنسانية والاجتماعية بصفة عامة وعلم الاجتماع بصفة خاصة، وتتجسد الصعوبات التي واجهته أثناء هذه الدراسة في:

### أ- صعوبات متعلقة بالجانب النظري:

وتشتمل هذه الأخيرة على ندرة الكتب والمراجع وخاصة فيما يتعلق بالمتغير التابع الفعالية التنظيمية باعتباره موضوع قليل الدراسة، ما صعب من إمكانية الحصول على المادة العلمية.

### ب- الصعوبات المتعلقة بالجانب الميداني:

فتمثلت في طول فترة رد جواب قبولنا من عدمه في ميدان البحث بالمؤسسة العمومية الإستشفائية العقيد أحمد بوقرة بحاسي بحبح، وكذا ضياع عدد كبير من الاستثمارات وصعوبة استرجاعها، وكذا عدم تلقي الاهتمام الكافي بموضوعنا من طرف بعض الجهات في المؤسسة.

### 3- أهداف الدراسة:

- محاولة إزالة الغموض المتعلق بالموضوع من خلال محاولة توضيح أسبابه.
- محاولة الوصول إلى دراسات علمية عن طريق تطبيق مناهج وأدوات البحث العلمي ومحاولة تجريبها على الواقع.
- محاولة المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية خاصة والبحث العلمي عامة.
- محاولة التعرف على مدى رغبة واستعداد العمال لتطوير قدراتهم ومهاراتهم ورفع أدائهم وكفاءتهم .
- التعرف على مدى تطبيق المؤسسة لوظيفة الرقابة باعتبارها من الوظائف الأساسية التي تساهم في زيادة الأداء ورفع الكفاءة والفعالية التنظيمية.
- التعرف على كيفية تأثير وظيفة الرقابة على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية.
- محاولة التعرف على الواقع المهني الجزائري في حالة انعدام أو نقص الرقابة.
- محاولة معرفة مستوى الثقافة الرقابية لدى العامل الجزائري.
- محاولة معرفة الجهات المسؤولة عن الرقابة ومختلف الأساليب المستعملة في ذلك.
- محاولة التعرف على التطبيقات الفعلية للرقابة المهنية في المؤسسة الجزائرية.
- محاولة الوصول إلى حقائق علمية وموضوعية حول موضوع البحث.
- محاولة التعرف على كافة الإجراءات المتعلقة بعملية الرقابة وأثرها على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية.

### 4- أهمية الدراسة:

إن دراسة ظاهرة ما لا بد من وجود أهمية دفعتنا إلى البحث فيها والتعرض لها من خلال إجراء بحث ودراسة ميدانية، إذ ترمي دراستنا هذه إلى الوصول إلى حقائق ونتائج علمية وموضوعية تتعلق بظاهرة الرقابة، هذه الوظيفة التي تعد من بين الوظائف الأساسية والهامة في الإدارة لما لها من تأثير على أداء الفرد العامل في المؤسسات العمومية والخاصة كونها تعمل على تحسين أداء العاملين عن طريق متابعة أدائهم من

خلال تصحيح الأخطاء والانحرافات ومنع تكرارها مما يؤدي إلى رفع كفاءة العامل وزيادة  
الفعالية التنظيمية بالمؤسسة هذا ما يسمح لها بتحقيق أهدافها المسطرة التي دفعتنا  
للبحث في طبيعة ونوع الأثر الذي تخلفه عملية الرقابة المهنية على الفعالية التنظيمية في  
المؤسسة العمومية الجزائرية نظرا لما تكتسيه من أهمية بالغة.

## 5- الإشكالية:

يسعى كل فرد في هذه الحياة إلى تحقيق طموحاته وأهدافه الشخصية التي يرسمها كما انه دائما يبذل قصارى جهده للوصول إلى الرقي والتطور وللحصول على مكانة متميزة، فكل هذا يستلزم عليه تطوير وتحسين كل ما يتعلق بمحيطه الذي يعيش فيه والذي يعمل فيه، فعلى الصعيد الشخصي يحتاج إلى مكاسب مادية ومعنوية لضمان حياة أفضل ونفس الشىء بالنسبة للمستوى المؤسساتي أي مكان العمل.

فالفرء العامل اليوم في المنظمات والمؤسسات العمومية والخاصة مطالب بالتحدي في العمل في كل القطاعات الإنتاجية والخدماتية ... وغيرها في ظل هذا الانفجار المعرفي للتكنولوجيا وتنوع الأساليب والتقنيات التي تفرض على كل عنصر بشري ينتمي إلى التنظيمات الرسمية أن يواكب كل هذه التغيرات ليدفع بالمؤسسة إلى ضمان مكانة في السوق سواء كانت هذه المؤسسات كبيرة في الحجم أو متوسطة أو صغيرة في كل جوانبها الاقتصادية أو التجارية أو الصناعية أو الخدماتية، لتقديم أفضل ما لديه من أداء ومهارات بجودة عالية لدخول في عالم المنافسة، فهذه التطورات والتغير المتسارع قد أدى بكثير من العلماء والباحثين المتخصصين في العديد من المجالات كعلم الاجتماع وعلم الإدارة إلى البحث والتفكير لإيجاد طرق مناسبة لتحقيق الفعالية التنظيمية في هذه المؤسسات والمنظمات.

فموضوع الفعالية التنظيمية من بين المواضيع التي لفتت انتباه الكثير من الباحثين مما زاد من اهتمامهم، في ظل ما يشهده العالم اليوم من تغيرات وتحولات في جميع المناحي خاصة منها التنظيمية والتي تتعلق بالمؤسسات للدخول في عالم المنافسة في كل المجالات فعمدت الإدارة الحديثة إلى التركيز على مجموعة من المفاهيم التي تعد العامل الوحيد في العمل، كالكفاءة والمهارة والأداء الفعال... وغيرها من المفاهيم التي تدفع إلى الجودة في العمل، وعلى هذا الأساس تسعى إدارة الموارد البشرية في كل المنظمات والمؤسسات العمومية والخاصة لاستقطاب واختيار الأفراد العاملين بطرق علمية من ذوي

القدرات والكفاءات والمهارات العالية في الأداء من أجل تحقيق التوازن بين المنصب والعمل، بعد أن لمست تراجع وضعف كبير في الأداء كما ونوعا في الكثير من مؤسساتنا اليوم مقارنة بمؤسسات الدول المتطورة خاصة ذات الطابع الخدماتي.

وعليه تسعى اليوم المؤسسات العمومية الجزائرية إلى الدخول في التحديات الحاصلة اليوم في العالم من أجل الظفر بمكانة كبيرة لدخول ضمن المؤسسات العالمية المتطورة ولبلوغ هذا وجب عليها مسايرة التطور المستمر في طرق ومعدلات الأداء الذي تشهده مختلف المنظمات العالمية في كل المجالات الاقتصادية والصناعية والتجارية والخدماتية. لذلك تعمل المؤسسات على وضع شروط لانتقاء الأفراد الذين يتمتعون بقدرات عالية وكفاءات تجعل من المؤسسة تحتل مكانة كبيرة في الجانب الخدماتي للوصول إلى نتائج قياسية، وهذا بتظافر كل الجهود من قبل العاملين والمسيرين على حد سواء، لتطوير المؤسسة والنهوض بها من أجل تحقيق فعاليتها المرجوة والمنشودة باعتبار أن الفعالية من الأنشطة الجوهرية التي تركز عليها أي مؤسسة من أجل تنميتها وتطويرها لجلب أفراد أكفاء يتميزون بدافعية ومهارة عالية للقيام بمهامهم في إطار الأعمال الموكلة إليهم من قبلها.

فمفهوم الفعالية التنظيمية من المفاهيم التي اهتم بها العديد من الباحثين والمختصين في المجال الاقتصادي والاجتماعي والإداري، حيث حاولوا تحديده وتدقيقه بالرغم من تداخله مع مفهوم الكفاءة والأداء، هذا ما دفع بالعديد من العلماء الكبار أمثال (ماكس فيبر) (فايول) (التو مايو) وغيرهم من المنظرين أصحاب النظريات الاجتماعية والإنسانية في الحقل الإداري ، للاهتمام بدور الإدارة من تحسين ظروف العمل إلى عملية الاتصال التي من شأنها توطيد العلاقات الإنسانية والمهنية داخل المؤسسة لخلق مناخ تنظيمي يتسم بروح الجماعة في العمل، فالفعالية التنظيمية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها اليوم لا تتم ولا تتحقق إلا بوجود إدارة الموارد البشرية التي تهتم بشؤون العاملين، وبالمورد البشري الذي يعمل لديها.

يعد موضوع الفعالية التنظيمية من المواضيع الغامضة لدى الكثير من الباحثين والدارسين باختلاف تخصصاتهم ودراساتهم التي أجريت وهذا يتطلب المزيد من الأبحاث المعمقة في كل الميادين الاجتماعية والاقتصادية والإدارية وغيرها للتوصل إلى شواهد واقعية تعتمدها المؤسسات على اختلافها، صناعية كانت أو خدماتية، للوصول إلى الفعالية المطلوبة، لكن لن نستطيع تحقيق ذلك إلا بوجود إدارة إستراتيجية باعتبارها المستوى الأول والهيئة العليا في أي تنظيم التي تعمل على تسيير المؤسسة، ولذلك فإن موضوع الفعالية التنظيمية من المفاهيم التي شغلت فكر العديد من الباحثين في مختلف الميادين والتخصصات كما هو الحال بالنسبة للمورد البشري الذي يعتبر احد العناصر الهامة في كل تنظيم ناجح وفعال باعتباره الركيزة الأساسية لتحريك عجلة التنمية.

فحتى نستطيع تحقيق الفعالية المرجوة والمطلوبة وكذا ضمان سير عملية التنظيم للوصول إلى تحقيق الأهداف المخطط لها، هو وجود إدارة تعمل على التنسيق بين مختلف الموارد وتسعى إلى استغلالها من خلال العمليات الإدارية كالتخطيط، التنظيم والتوجيه، والرقابة فكل هذه الوظائف هي في ترابط وتكامل فيما بينها.

فالرقابة باعتبارها إحدى الوظائف الإدارية الحيوية والتي تعد بمثابة حلقة وصل بين كل الوظائف الإدارية الأخرى كما أنها بمثابة الجهاز الذي يشرف على عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق؛ أي الوظيفة المحورية والوجه التطبيقي لهذه العمليات الإدارية حيث أن أي قصور في ممارسة إحدى هذه العمليات يتم الكشف عنه بواسطة وظيفة الرقابة التي تعتمد على القوانين واللوائح التنظيمية.

فكل التنظيمات والمؤسسات العمومية والخاصة أصبحت تعتمد بشكل كبير على وظيفة الرقابة التي تعمل على متابعة سير الخطط الموضوعة والمرسومة لتفادي الانحرافات وللوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة ولا يتأتى هذا إلا بمتابعة سير العمل عن طريق تنظيم وتوجيه وتنسيق الجهود المبذولة في العمل وفقا للخطط المرسومة وهذا

لعدم الوقوع في الأخطاء ولتفادي الانحرافات في العمل من قبل الأفراد العاملين في المؤسسة.

وفي ذات السياق فالرقابة تعمل على دقة التخطيط بمتابعة أنشطة وأعمال الأفراد العاملين في المؤسسة لتقييم أدائهم، وهذا لضمان الاستخدام الأمثل لكل الموارد البشرية والمالية بأقل التكاليف الممكنة وبأفضل جودة ومحاولة الحد من الإسراف والتقليل من الانحرافات والأخطاء التي من شأنها أن تؤدي إلى ضعف الأداء.

كما أن وظيفة الرقابة تعمل على رفع مستوى كفاءة وفعالية أداء العاملين وأداء المؤسسة وهذا عن طريق الأدوات والتقنيات والأجهزة التي يتم استخدامها كالتقارير الرقابية والملاحظة في مواقع التنفيذ عن طريق نمط الإشراف التي تعتمد لوضع المستويات العليا للتنظيم في الصورة الحقيقية لما يجري من نشاط وكذا الانجازات الفعلية للمستويات التنفيذية.<sup>1</sup>

فالرقابة الناجحة هي التي تعمل على استقطاب العاملين وتدفعهم إلى الاتجاه الإيجابي وتحفزهم على ممارسة وتنمية الرقابة الذاتية عن طريق إشراكهم في عملية اتخاذ القرار من خلال إشعارهم بنوع من المسؤولية مما يزيد من حجم الثقة لديهم وبالتالي يزيد أدائهم في المؤسسة مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

لذلك نجد اليوم المؤسسة العمومية الجزائرية تسارع إلى البحث عن طرق كفيلة تضمن من خلالها تحقيق الكفاءة الإدارية والفعالية التنظيمية لتحل بها مكانة مرموقة في السوق من خلال تقديم أفضل الخدمات في كل القطاعات وعلى جميع المستويات والأصعدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> . حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية، ط1، دار الحامد للنشر وللتوزيع، الأردن، 2011، ص 15.

<sup>2</sup> . المرجع نفسه، ص 15.

فقد أدى هذا التسارع إلى التركيز على وظيفة الرقابة من قبل الإدارة العليا في المؤسسة كونها تساهم وتساعد إلى حد ما في متابعة سير الخطط ومعرفة نواحي التقدم والضعف والقصور والانحرافات عن الخطط الموضوعة وبحث أسبابها والعمل على إزالتها.

تلك الانحرافات التي تعرقل وتحول دون أداء العمال لنشاطاتهم وتعيقهم على الالتزام بذلك المسار الذي رسم لهم (خطط) في مقابل هذا فإن أداء مختلف الأنشطة متعلق وإلى حد ما بضمان قسط معين من الاستقرار الوظيفي، أو بما يمكن أن نسميه بالراحة المهنية إذ أن أي إهمال لمثل هذه الجوانب والشروط الأساسية لاستقرار العامل قد يعود بالضرر عليه وعلى المؤسسة على حد سواء لهذا تسعى هذه الأخيرة، إلى وضع خطط عمل تكون بمثابة مرحلة سابقة للتنفيذ، يتم من خلالها الموازنة بين ضمان حدها الأقصى من الخدمات، وبين رفع مستوى فعاليتها من خلال أداء عمالها وهذا بإشباع حاجياتهم المعرفية والعلمية والاجتماعية... ورصد ومراقبة مراحل تنفيذ وتطبيق خطط العمل تلك، لكن رغم أهمية هذه العمليات والإجراءات بالنسبة للمؤسسة إلا أننا نجد قصورا في فهم دور ومكانة هذه الوظيفة الأساسية من وظائف الإدارة لدى الطرفين المشكلين للعملية الرقابية (المراقب والمراقب) فقد يحدث وأن يعتبر المسئول عن عملية الرقابة، أنها عملية إظهار العيوب الشخصية للعامل وتصيد أخطائه من أجل معاقبته، كما تعتبر بأنها "قيد على الحريات وتقييد للتصرف".<sup>1</sup> أو قد تؤول على أنها عبارة عن عملية تهدف إلى تكثيف جهود العاملين من أجل زيادة أدائهم ولكي تحقق إدارة الموارد البشرية النجاح والفعالية في المؤسسة والتي تعد محصلة تفاعل مكونات ناتج الأداء للمؤسسة بما يحتويه من أنشطة فنية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية، تسعى هذه الأخيرة لتركيز على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من خلال اهتمام

<sup>1</sup>. محي الدين الأزهرى، الإدارة من وجهة نظر المنظمة، ب ط، دار الفكر العربي، مصر، 1976، ص 302.

المسيرين على التسيير الفعال والاستخدام الأمثل لهذه الموارد وأساس ذلك هو الرقابة على الفرد العامل بالمؤسسة كونها تتعلق بتقييم أدائه في المؤسسة.

فالمراقب أو العامل قد يفهم الرقابة على أنها مجرد قيد تحد من حرياته في التصرف وتكبح مبادراته...<sup>1</sup> ومن ثم سنحاول إسقاط هذه المعطيات على الواقع المهني الجزائري (المؤسسة العمومية الإستشفائية الجزائرية) من خلال التساؤل التالي:

هل تؤثر الرقابة المهنية على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية؟  
وقد اندرجت تحتها التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل الالتزام بالقواعد البيروقراطية يؤثر على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية؟

2. هل تؤثر الرقابة الذاتية على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية؟

3. هل يؤثر نمط الإشراف على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية؟

4. هل تحديد الأدوار التنظيمية يؤثر على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية؟

6/- الفرضيات:

❖ الفرضية العامة:

تؤثر الرقابة المهنية إيجابا على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية.

❖ الفرضيات الجزئية:

1. الالتزام بالقواعد البيروقراطية يؤثر إيجابا على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية.

2. تؤثر الرقابة الذاتية إيجابا على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية.

3. يؤثر نمط الإشراف إيجابا على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية.

---

<sup>1</sup>. المرجع نفسه، ص 302.

4. تحديد الأدوار التنظيمية يؤثر إيجاباً على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية.

#### 7/- تحديد المفاهيم:

من المعروف لدى المختصين خاصة في علم الاجتماع أن أغلبية الدراسات أو البحوث تعتمد على مجموعة من المفاهيم كخلفية نظرية من شأنها أن توجه دراسته.

#### 1. المؤسسة:

#### اصطلاحاً:

يشير هذا المصطلح إلى كل نسيج من النشاط الذي يقوم به مجموعة من الأفراد لهم تنظيم وترتيب معين لأداء مهمة أو عمل معين " والمؤسسة هي وحدة اجتماعية مكونة من وسط اجتماعي داخلي مبني على العلاقات الموجودة بين هؤلاء الأفراد والعناصر بالإضافة إلى أن المؤسسة هي كذلك وحدة اقتصادية بحكم أنها تحتوي على ثلاث عناصر وهي : العمل، رأس المال، التنظيم".<sup>1</sup>

**إجرائياً:** المؤسسة هي نظام شامل موجه يضم هيكل ماديا وآخر بشريا، فالهيكل المادي يتمثل في رؤوس الأموال ووسائل العمل ... الخ، أما الهيكل البشري فيضم مجموعة من الأفراد الذين يشغلون كافة الوسائل والتجهيزات المادية من أجل تحقيق الأهداف المحددة من طرف الهيئات العليا في المؤسسة التي تقوم بالاصطلاح على كيفية إنجاز الأفراد للأعمال التي كلفوا بها في إطار انتمائهم لهذه المؤسسة.

<sup>1</sup>. دينكن ميشال: معجم علم الاجتماع، ط 3، دار الطباعة لبنان، 1983، ص 127.

## 2. الرقابة المهنية:

لغة: جاء في المسعود "انه يقصد بالرقابة الرقيب والحارس والحافظ ورقيب النفس"<sup>1</sup>

" الرقابة في عمومها ملاحظة أمر ما أو جماعة من الناس أو بعضهم"<sup>2</sup>

كما ورد هذا المفهوم في القرآن الكريم في سور عديدة، وهذه الآيات تدل على المعنى الحقيقي لهذا المفهوم أي الرقيب والحافظ والمنتظر كما في الآية: 18 من سورة ق، في قوله تعالى: (( ما يلفظ من قول إلا لديه رقيب عتيد)) وجاءت بمعنى الارتقاب والانتظار كما في الآية: 59 من سورة الدخان، في قوله تعالى: ((فارتقب أنهم مرتقبون)).

### اصطلاحاً:

يطلق هذا المصطلح على كل عملية تقوم على التأكد من تطابق السلوك العقلي بما هو محدد في المعايير المحددة سلفاً للأداء، في المجالات الإدارية أو المالية أو غيرها وتقوم على المقارنة والمشاهدة للواقع التنفيذي

للأعمال والنشاطات في ضوء المعايير المرسومة.<sup>3</sup>

لقد عرفها الكثير من الباحثين والمنظرين كان من بينهم (محي الدين الأزهري ) بأنها " في أي مشروع تشتمل على اكتشاف ما إذا كان كل شيء تم ويتم وفقاً للخطط الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ السارية، وهي تهدف إلى الوقوف على نواحي الضعف والأخطاء، ومن ثم العمل على علاجها ومنع تكرارها وأن الرقابة تكون على كل شيء سواء أعمال أو أشياء أو أفراد أو مواقع."<sup>4</sup>

<sup>1</sup>. حسين أحمد الطراونة وتوفيق صالح عبد الهادي: مرجع سابق، ص 19.

<sup>2</sup>. نخبة من الأساتذة المختصين: معجم العلوم الاجتماعية، تصدير ومراجعة الدكتور إبراهيم مدكور، الهيئة المصرية العامة للكتاب، اليونسكو، ص 293.

<sup>3</sup>. عبد الحافظ نائل: تطور المنظمات المفاهيم والهياكل والأساليب، ط2، مركز ياسين أحمد الأرين: 1995، ص277.

<sup>4</sup>. محي الدين الأزهري، مرجع سابق، ص301.

كما عرفها صالح بن نوار على أنها " تقوم باختبار ما تم التخطيط له من قبل، وتصحيح الأخطاء التي وقعت أثناء التنفيذ "

كذلك عرفها على أنها " عملية يتأكد بواسطتها المديرون من الحصول على المصادر واستخدامها بشكل مؤثر وعملي لتحقيق أهداف المؤسسة" كما أضاف تعريف آخر لها " على أنها انجاز العمليات الصحيحة في الوقت الصحيح وعلى يد الأشخاص المناسبين ".<sup>1</sup>

أيضا تعرفها **سعاد نايف البرنوطي** "على أنها جزء مكمل لكل قرار أو وظيفة حيث تعرفها على أنها مهمة إدارية، وهي تعني المتابعة للتأكد من أن ما تم من إقرار هي نفذ بشكل سليم، وأن المنظمة بحالة سليمة ".<sup>2</sup>

كما عرفها **هنري فايول** ووصفها على أنها " التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات المحددة ،والمبادئ المقررة وهي تهدف إلى كشف نقاط الضعف أو الأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرارها، وتشمل عملية الرقابة كل شيء الناس، الأفعال، الأشياء ".<sup>3</sup>

أيضا يعرفها **علي السلمي** على أنها" تلك الجهود والأنشطة المستمرة والمنتظمة للحصول على معلومات صحيحة ودقيقة عن تقدم العمل والتنفيذ في مختلف مجالات النشاط الذي تتولى الإدارة مسؤولياتها، ومقارنة معدلات التنفيذ ومسؤولياته بالمعدلات والمستويات المستهدفة في الخطة الموضوعة والكشف عن الانحرافات وتصحيحها والعمل على منعها إن أمكن "<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الإتصال والبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص85.

<sup>2</sup>. خيري كتان، مدخل إلى إدارة الأعمال النظرية: العمليات الإدارية، ط1، دار جرير للنشر، عمان، 2007، ص149.

<sup>3</sup>. عبد الرحمان الصباح: مبادئ الرقابة الإدارية، (التقييم - التصحيح )، دار زهرة للنشر، عمان، 1998، ص13

<sup>4</sup>. علي السلمي: الإدارة العامة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، ص278.

فمن خلال هذا التعريف يتضح لنا أن عملية الرقابة تقوم على متابعة كل الأنشطة مما يتيح لنا المقارنة بين معدلات التنفيذ والخطط الموضوعة والكشف عن كل الانحرافات لتصحيحها والعمل على إزالتها .

ومن التعريفات الأخرى للرقابة "على أنها وظيفة من وظائف الإدارة، وهي عملية متابعة الأداء وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع انجاز الأهداف".<sup>1</sup>

هذا التعريف يوضح لنا أن الرقابة إحدى الوظائف الإدارية التي تقوم على متابعة الأداء وتعديل الأنشطة لكنه أهمل شيئاً مهما تتمتع به عملية الرقابة ألا وهو عملية الإشراف على كل الأنشطة والأعمال داخل المؤسسة من خلال التحقق من الأخطاء والانحرافات للعمل على منع حدوثها وعدم تكرارها عن طريق إيجاد حلول مناسبة للحد منها أو القضاء عليها.

كما عرفها أيضا جاري ديسلر على أنها " الوظيفة التي تضمن أن الأنشطة توفر لنا النتائج المرغوبة وتتعلق بوضع هدف وقياس أداء واتخاذ الإجراء التصحيحي".<sup>2</sup>

### **التعرف الإجرائي للرقابة المهنية:**

هي عملية أساسية في المؤسسات الصناعية والتجارية والخدماتية تأخذ في الحسبان أداء العامل لوظائفه داخل المؤسسة بما في ذلك مراقبة سلوكهم ودرجة انضباطهم ومدى تحملهم لأعباء مناصبهم، وكل هذا انطلاقاً من معايير محددة ، إذ تركز كل مؤسسة على تعيين لجنة إدارية تقوم بمراقبة عملية سير الأعمال من خلال الخطط التي رسمتها المؤسسة من أجل مقارنة الأداء الفعلي بما خطط له لنجاح عملية الرقابة.

<sup>1</sup>. عمر محمد مرشد الشويكي: مبادئ الرقابة على أعمال الإدارة وتطبيقاتها في الأردن، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الدول العربية، العدد250، عمان،1981، ص55.

<sup>2</sup>. صلاح هاشم صادق: التخطيط والرقابة، الجامعة المفتوحة للنشر والتوزيع، طرابلس، 1988، ص93.

### 3. المراقب:

#### التعرف الإجرائي للمراقب:

يمكن تعريفه على أنه ذلك الشخص الذي يأخذ على عاتقه مهمة إجراء عملية مراقبة ومتابعة سير الأعمال وأدائها داخل المؤسسة، وقد يجسد المراقب في شخص واحد كالمدير أو الرئيس المباشر مثلا، كما قد يتمثل في مجموعة من الأشخاص أي مجموعة الرفاق.

والمراقب هو كل شخص أو فرد خاضع لعملية الرقابة والمتابعة حول كفاءات أدائه للوظائف المنوطة به على اعتبار أنه عضو فاعل داخل الكل الاجتماعي المتمثل في المؤسسة.

#### 4. الأداء:

**لغة:** من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى، ويقال أدى الشيء أوصله، والاسم الأداء : أدى الأمانة ، وأدى الشيء قام به.

عرفه " يوسف بسام عبد الرحمان " على أن الأداء الوظيفي للفرد بشكل عام هو : " هو مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيم الموظف بعمله، وتتضمن جودة ومستوى الأداء، وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية والاستجابة لها <sup>1</sup>.

#### اصطلاحا:

يعبر مصطلح الأداء عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. أزهار نعمة أبو غنيم وزهراء جعفر فرج: إستراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي (دراسة حالة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الرابع عشر، العدد الثاني، 2017، ص 191.

<sup>2</sup>. محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، مصر: الدار الجامعية الجديدة، 2003، ص 219.

أما رابوية حسن فتعرفه على أنه : " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية"<sup>1</sup>

**التعرف الإجرائي للأداء:**

الأداء هي تلك المسؤوليات والصلاحيات التي توكل إلى الفرد في إطار انتمائه للمنظمة من أجل القيام بها في زمن محدد ووقت معين ووفق قوانين محددة وبالشكل المراد الحصول عليه من طرف المنظمة.

## 5-/ الفعالية التنظيمية :

### اصطلاحا:

إن مفهوم الفعالية التنظيمية يعتبر من بين المفاهيم الذي ارق الباحثين والمختصين في إيجاد تعريف موحد له لاسيما وأنه جلب انتباه العديد منهم في كل الميادين والاختصاصات كالعلوم الاجتماعية وعلم الاقتصاد والإدارة وغيرها من العلوم ذات الصلة بهذا المفهوم، فمن بين هذه الاختلافات هي وجهات النظر من حيث المؤشرات والمعايير التي تمكننا من قياسها وتحديد أنماطها، فالأمر الذي دفع الباحثين والمختصين لهذا الاختلاف هو الاتجاهات النظرية التي يتبنونها وينتمون إليها، ومن بين الذين أعطوا تعريفا للفعالية التنظيمية .

أما اتريوني (ETZIONI) فعرفها على أنها " الدرجة التي تحقق بها المنظمة أهدافها"<sup>2</sup>

قام اتريوني بوضع فرق بين مفهوم الفعالية والكفاءة، حيث أوضح بأنه ليس بالضروري أن تكون المنظمة فعالة وعلى كفاءة عالية في أن واحد، بل أن الكفاءة قد تحد من مجالات وأنشطة المنظمة باعتبارها تركز على التكلفة بينما الفعالية قد تتطلب وتحتاج عدد أوفر من هذه الأنشطة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. رابوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 209.

<sup>2</sup>. محمد حسن أحمد: إدارة التخطيط والتنظيم، دار الكنوز، عمان، 2007، ص101.

<sup>3</sup>. عالية خالف وأخو رشيدة: المسائلة والفعالية في الإدارة التربوية، دار الحامد، عمان، 2006، ص78.

كما أن شيبستر برنارد (BERNARD) يعتبر أول من حاول إعطاء تعريف للفعالية التنظيمية معتمدا على عنصر الهدف كمؤشر رئيسي لها فعرّفها على أنها " الدرجة التي تستطيع فيها المؤسسة تحقيق أهدافها".<sup>1</sup>

وبمعنى آخر للفعالية يكون أكثر وضوحا وفهما فان أي مؤسسة تتسم وتتميز بالفعالية عندما تستطيع تحقيق أهدافها، أما أنها تفشل في ذلك فإنها تتصف بعدم الفعالية، وهكذا فان الفعالية التنظيمية ترتبط أساسا بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بدرجات متفاوتة .

كما أن علي السلمي أعطى لها تعريف " الفعالية التنظيمية هي درجة تحقيق الأهداف"<sup>2</sup>

وهذا يعني أن التنظيم الفعال هو الذي يقدر على تحقيق الأهداف الذي قام من أجلها أي أن المؤسسة تستطيع وبإمكانها تحقيق أهدافها المرجوة .

ويعرفها كاتزوكال (KATZETKAHL) على أنها تعني " تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق كما أنها تعني تعظيم عوائد الأفراد والإسهام في رفع كفاءة المؤسسة ككل، كما تشير أيضا إلى القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم في البيئة".<sup>3</sup>

يرى كاتزوكال (KATZETKAHL) أن تعريف وفهم الفعالية التنظيمية يأخذ عدة جوانب والعديد من الأبعاد التي تمكننا من معرفة وفهم المعنى الحقيقي لها .

ويرى ألفار (ALVAR) أنها " قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها".<sup>4</sup>

فمن خلال هذا التعريف يتبين ويتضح لنا أن المنظمة قادرة على التكيف مع البيئة والاستمرار فيها، كما أن لها القدرة على النمو والتطور مع تحقيق الأهداف

<sup>1</sup>. خليل محمد حسين الشماخ: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، عمان، 2007، ص327.

<sup>2</sup>. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص128.

<sup>3</sup>. مؤيد سعيد السالم: نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص41.

<sup>4</sup>. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص83.

كما يمكننا إضافة تعريف آخر للفعالية التنظيمية " درجة تحقيق أهداف المنظمة القصيرة وطويلة الأمد في ظل الاستغلال الكفاء والتأقلم الفعال مع ظروف المنظمة الداخلية والخارجية ".<sup>1</sup>

وهناك من عرفها على أنها " محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة معينة ".<sup>2</sup>

### التعرف الإجرائي للفعالية التنظيمية:

يمكننا أن نعرفها على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التي أسست من أجلها والنتائج المراد الوصول إليها، كما أن لها القدرة على التكيف والاستخدام الأمثل لكافة الوسائل والموارد المتاحة في البيئة التنظيمية للمؤسسة والحفاظ على نظام فعال لكل الأنشطة والعمليات والإجراءات المتعلقة بأداء العمل المطلوب، ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف المخطط لها والمسطرة من قبل المؤسسة.

كما لا بد لنا أن نقوم بتعريف الكفاءة لان هناك الكثير من الغموض والخلط بين مفهوم الفعالية والكفاءة، حيث أنهما متلازمان إلا أن هناك فرق قدمه الكثير من الباحثين والمختصين الذين قدموا تعريفا لكلا المفهومين.

### 6/- مفهوم الكفاءة :

لغة: جاء في لسان العرب لابن منظور من أن الكفاءة " الكفاء هو النظير، وكذلك الكفاء هو مصدر الكفاءة، التي تعني النظير والمساوي ".<sup>3</sup>

■ الكفاءة هي المماثلة في القوة والشرف، والقدرة على العمل وحسن تصريفه.

<sup>1</sup>. حامد أحمد رمضان بدر: إدارة المنظمات، دار العلم، الكويت، 1983، ص372.

<sup>2</sup>. أبو قحف عبد السلام: أساسيات الإدارة، دار الجامعة، الإسكندرية، 1995، ص25.

<sup>3</sup>. ابن منظور: لسان العرب، دار الجيل، المجلد الخامس، بيروت، 2000، ص269.

■ كما أنها تعني " الجدارة ، حالة يكون فيها الشيء مساوي لشيء آخر " <sup>1</sup>

**اصطلاحا :**

هناك تداخل كبير بين الفعالية والكفاءة ونظرا لاقتران هذين المفهومين ولكي نفرق بينها أضحي لزاما علينا تعريف الكفاءة كما تم تعريف الفعالية سابقا ، فالكفاءة كما تعرفها المجموعة المهنية الفرنسية (MEDEF): هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرات والسلوكيات التي تمارس في إطار محدود، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني ، الذي يعطي صفة القبول، ومن ثم فانه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها.

كما تعرف أيضا على أنها " العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج وبين الناتج من تلك العملية " <sup>2</sup>

**التعرف الإجرائي للكفاءة :**

هي القدرة على أداء عمل أو مهمة ما بفاعلية، أي بأقل ما يمكن من الجهد والتكلفة وبأقصى ما يمكن من الأثر.

**/7- مفهوم التنظيم:**

**لغة :** يقال في اللغة العربية "نظم الأشياء، أي ألفها وضمها بعضها إلى بعض ويقال "نظمه فانتظم "أي تألف واتسق، والنظم ما تناسقت أجزائه على نسق واحد

**اصطلاحا :**

هناك العديد من التعريفات لمفهوم التنظيم لكثير من الباحثين والمنظرين في مجالات مختلفة حيث يعرفه كل من "جون فيفندر" و"فرانك شيرود" بأنه : " الوسيلة التي يرتبط بها أعداد كبيرة من البشر أكثر من أن يتمكن أفرادها من لقاء المواجهة

<sup>1</sup>. هيئة الأبحاث والترجمة: القاموس العربي الوسيط، دار السيل للنشر والتوزيع، بيروت، 1997، 599.

<sup>2</sup>. أنظر بوغازي مروة، دوار مروة: دور الرقابة في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة ماستر، علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة قلمة، 2015-2016، ص 17 .

المباشرة ينهضون بأعمال معقدة، ويرتبطون معا في محاولة واعية منظمة لتحقيق أغراض متفق عليها<sup>1</sup>

أما " احمد توفيق " يعرفه بأنه : " إمداد المنشأة بكل ما يساعد على تأدية وظيفتها من المواد الأولية والعدد، ورأس المال، والأفراد، وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض، وبين الأشياء بعضها ببعض.<sup>2</sup> كما يعرفه أيضا "دي موك" من أنه: " عبارة عن ترتيبات بنائية أنشئت بغرض التحقق الواعي للأهداف التي وضعتها الجماعة"<sup>3</sup>

ويعرفه "عبد الحميد لطفي" من انه : " عبارة عن مجموعة من الوسائل المستخدمة، والأفكار والعادات في تفاعلها معا لاستغلال البيئة بقصد إرضاء حاجات أساسية"<sup>4</sup> كما عرفه دراكر على أنه : " عملية تحليل النشاط وتحليل القرارات، وتحليل العلاقات من أجل تصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها، ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ثم تجميع هذه الوحدات والوظائف في هيكل تنظيمي وأخيرا اختيار الأشخاص اللازمين لإدارة هذه الوحدات والوظائف"<sup>5</sup>

نجد أن كل التعاريف تكلمت عن الوسائل والموارد المادية والبشرية، كما ركزت على علاقة الأفراد ببعضهم البعض إضافة إلى الأفكار والعادات التي يحملها هؤلاء إلى التنظيم من أجل تحقيق أهداف متفق عليها ومحددة.

---

1. جون فيفندر وفرانك شيرود: التنظيم الإداري، ترجمة محمد توفيق رمزي، ب ط، مكتبة النهضة المصرية، مصر، 1965، ص 33.

2. جميل احمد توفيق: مذكرات في إدارة الأعمال، ب ط، دار الجامعات المصرية، مصر، الإسكندرية، 1975، ص 176.

3. محمد عبد الباسط حسن: علم الاجتماع الصناعي، ط 1، مكتبة غريب، مصر، القاهرة، 1978، ص 180.

4. عبد الحميد لطفي: علم الاجتماع، ب ط، دار النهضة العربية، لبنان، بيروت، 1981، ص 26.

5. علي الشرفاوي: التنظيم، ب ط، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، دون سنة نشر، ص 11-12.

## التعرف الإجرائي للتنظيم:

من خلال كل التعاريف الماضية يمكننا أن نعرف التنظيم على أنه: " مجموعة من الناس يجمعهم مكان واحد، ويتفاعلون مع بعضهم البعض، ويقومون بتنظيم جهودهم، ويحددون أهدافهم عن طريق خطة يتم رسمها من قبلهم في البيئة التي يتواجدون بها محاولين بذلك الاستثمار في مواردها المتاحة واستغلال الظروف المحيطة بهم "

8/- الدراسات السابقة:

1/- الدراسات الجزائرية:

الدراسة الأولى:

دراسة مراد كشيّش بعنوان: " الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي"، بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة ، سنة 2005 / 2006.

إشكالية الدراسة:

هذه الدراسة تحاول تقصي واقع الرقابة التنظيمية وقنوات سيرها، وذلك في علاقتها بمؤشرات الرضا الوظيفي، الاستقرار التدرج المهني، ارتفاع معدلات الروح المعنوية، الولاء للمؤسسة، طبيعة العلاقات الاجتماعية والوظيفية.

وهذه الدراسة تطرح إشكالية تتجلى في تحديد العلاقات والارتباطات القائمة بين عناصر الرقابة التنظيمية، وعناصر الرضا الوظيفي، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- هل هناك علاقة بين الإشراف والاستقرار في العمل؟
- هل تؤثر المركزية سلبا على رضا العمل؟
- هل تؤدي اللامركزية إلى زيادة تحفيز وارتياح العمال في عملهم؟
- هل تؤثر صرامة القواعد البيروقراطية على استقرار العمال؟
- هل يؤدي نمط الرقابة المبني على الثقة والتفاهم إلى زيادة ارتياح العمال؟

## أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

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

## فرضيات الدراسة:

طرح الباحث فرضية أساسية وفرضيتين جزئيتين، وهذا بغرض التحقق من مختلف القضايا والأسئلة التي طرحها في الإشكالية، وكذلك الأهداف ومختلف التساؤلات التي أثرت أثناء الدراسة.

الفرضية الأساسية: هناك علاقة ارتباطيه بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي.

وبناء على هذه الفرضية، وبغية اختبارها ميدانيا قام الباحث بصياغة الفرضيتين الجزئيتين التاليتين:

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

---

<sup>1</sup> . مراد كشيّش: "الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 55 بسكيدة، الجزائر، 2006، ص6.

## منهج وأدوات الدراسة:

اعتمد الباحث لتحقيق أهدافه إحدى طرق المنهج الوصفي، وهي طريقة المسح بالعينة، التي سمحت له بجمع المعلومات عن جماعة من العمال بالمؤسسة المينائية بسكيكدة ، من حيث عملها، ومن حيث نشاطها، علاقتها ببناء السلطة، وضعها التنظيمي، الإشراف ... الخ.

هذا وقد تم تطبيق هذه الطريقة لتبيين العلاقة بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي من خلال التخطيط، ثم جمع البيانات وتفرغها، استنادا إلى المقابلة، الاستمارة، الملاحظة، السجلات والوثائق.

عينة الدراسة: اتبعت الدراسة العينة العشوائية الطبقية المنتظمة، وقد تم أخذ 21% من المجتمع الأصلي، أي 25 مفردة.

## نتائج الدراسة:

أسفرت نتائج الدراسة على صدق الفرضية العامة، والتي مفادها أن هناك علاقة إرتباطية بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي، وهذا من خلال تحقق صدق الفرضيتين الفرعيتين، والدليل على ذلك ما توصلت إليه الدراسة من خلال البيانات، والشواهد الكمية، حيث اتضح أن الرقابة الصارمة والاستحواذ على السلطة وعدم تفويضها واتخاذ القرارات من جهة واحدة، دون فتح باب المشاركة وتعقد القوانين والإجراءات، تؤدي إلى عدم ارتياح العمال واستقرارهم وبالتالي عدم رضاهم، كما اتضح لنا كذلك أن الرقابة المبنية على الثقة والتفاهم تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعمال.

## الدراسة الثانية:

دراسة ساعد عيشوش بعنوان: "الرقابة التنظيمية والأداء"، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2007/2006.

## إشكالية الدراسة:

تمحورت حول مدى مساهمة الرقابة كنمط لمتابعة انجاز المهام المنوطة بالأفراد في تحقيق نتائج العمل المطلوبة، وقصد ضبط هذه الدراسة قام بصياغة إشكالية عامة كانت بمثابة الموجه الرئيسي للدراسة الميدانية، متبوعة بسؤالين جزئيين، وكانت الصياغة كالتالي:

الإشكالية العامة : هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الرقابة التنظيمية وبين معدلات الأداء؟

## التساؤلات الفرعية :

- هل هناك علاقة إرتباطية بين وضوح القواعد البيروقراطية والأداء؟
- هل ترتبط الرقابة الفورية لواجبات العمل بزيادة الأداء؟

الفرضية العامة : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الرقابة التنظيمية وبين معدلات الأداء.

## الفرضيات الجزئية :

- هناك علاقة إرتباطية بين وضوح القواعد البيروقراطية والأداء.
- ترتبط الرقابة الفورية لواجبات العمل بزيادة الأداء.

## منهج وعينة الدراسة:

ولاختبار هذه الفرضيات اعتمد الباحث في جمعه للبيانات على طريقة المسح بالعينة وقد قام باختيار عينة طبقية منتظمة مكونة من 130 عامل، وقد تم تقسيم العينة إلى ثلاث فئات:

- فئة عمال مهرة : وتمثل 23 من 102 من مجموع عمال المؤسسة.
- فئة عمال أنصاف مهرة: وتمثل 53 فردا من بين 235 عاملا.
- فئة عمال بسطاء: وتمثل 54 عاملا من بين 243 من عمال المؤسسة.

#### أدوات جمع البيانات:

لقد استخدم الباحث في جمع المعلومات كلا من: الاستمارة، المقابلة الحرة.

#### نتائج الدراسة :

- هناك علاقة إرتباطية بين وضوح القواعد البيروقراطية وبين زيادة الأداء.
- وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين: وضوح القواعد البيروقراطية وزيادة الأداء.
- إتباع القواعد المنظمة للعمل وزيادة الأداء.
- مراقبة نشاطات العمل وزيادة الأداء.

كما أظهر التحليل الإحصائي في البحث وجود ارتباطات بين:

وضوح القواعد وانجاز الأنشطة، تحديد المهام والأداء، الرقابة الصارمة وزيادة الأداء، الإشراف المباشر وانجاز

المهام، الإلمام بجوانب العمل وزيادة الأداء، العقوبات والأداء. حيث تحققت بهذه النتائج الفرضية الأولى بدرجة كبيرة من الايجابية أي كلما كانت التعليمات، والأوامر والقواعد والإجراءات واضحة كلما زاد الأداء.

كما تحققت الفرضية الثانية والتي تبين من خلالها أنه كلما زاد انضباط العامل ومواظبته على العمل، كلما زاد تقيده بالنظام وتقبله للتعليمات وتنفيذها، فضلا عن تكيفه مع ظروف العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. ساعد عيشوش: "الرقابة التنظيمية والأداء" ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 اوت 55 سكيكدة ،

الجزائر، 2007.

## الدراسة الثالثة :

دراسة السعيد بلوم بعنوان: " أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية "، دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم (SONACOME) رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، بجامعة منتوري قسنطينة، 2007/2008.

## إشكالية الدراسة:

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة معرفة أساليب الرقابة المختلفة ومدى تأثيرها على تقييم وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وعليه تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول سؤال رئيسي مفاده هل تساهم أساليب الرقابة بأنواعها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، وقصد ضبط موضوع الدراسة أكثر والتحكم في مساره تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- إلى أي مدى تؤثر أساليب الرقابة المطبقة داخل المؤسسة على تماسكها؟
- هل تساهم أساليب الرقابة في التنمية الفعالة للمؤسسة؟
- هل تؤدي أساليب الرقابة المختلفة إلى تقييم فعال لأداء المؤسسة الاقتصادية؟
- هل أساليب الرقابة تربط بين عملية التخطيط والأداء الفعال داخل المؤسسة الاقتصادية؟

- هل تساهم أساليب الرقابة في ضمان احترام القوانين وحماية المصلحة العامة للمؤسسة الاقتصادية؟

- هل تساهم الرقابة في معاونة التنظيم في المؤسسة على تحقيق النجاح؟
- هل تساهم أساليب الرقابة في اكتشاف الأخطاء ووضع الحلول المناسبة لمعالجتها؟

## أهداف الدراسة:

- الكشف عن الظاهرة المدروسة " ميدانيا " ونعني بذلك معرفة العلاقة الحقيقية الموجودة بين أساليب الرقابة بمختلف أنواعها والأداء داخل المؤسسة.

- تشخيص كل أساليب الرقابة المطبقة في المؤسسة الاقتصادية والتي تساهم في نجاح وتقدم المؤسسة وكشف الأخطاء والانحرافات بداخلها ومحاولة تصحيحها أو التقليل منها.
- محاولة تنبيه المسؤولين بالقطاع الصناعي إلى أهمية العملية الرقابية في تحسين فعالية وأداء المؤسسة وذلك باستغلال النتائج التي يتم التوصل إليها ميدانياً.

#### فرضيات الدراسة:

- كلما كانت هناك رقابة فعالة أدى ذلك إلى تقييم جيد للأداء المؤسسة الاقتصادية
  - كلما كان النظام الرقابي في المؤسسة الاقتصادية واضح ودقيق ساهم ذلك في نجاح العملية الرقابية.
  - كلما كانت الأساليب والوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية متطورة أدى ذلك إلى تقييم ناجح للأداء المؤسسة الاقتصادية.
- منهج وأدوات الدراسة: اعتمد الباحث في دراسته هذه على المنهج الوصفي فحسبه لأن طبيعة موضوع الدراسة تتطلب ذلك.

وقد اعتمد في هذه الدراسة للوصول لأكبر عدد ممكن من المعلومات على الأدوات التالية : الملاحظة ، المقابلة ، الاستمارة.

#### عينة الدراسة:

إن المبحوثين في هذه الدراسة ينقسمون إلى ثلاث فئات وهم الإداريين والعمال والتقنيين ويقدر عددهم ب 1386 عامل وموظف ونظراً إلى أن مجتمع الدراسة كبير ويتكون من طبقات مختلفة فقد تم اعتماد خطوتين أولاهما تحليل المجتمع الأصلي العينة العشوائية الطباقية والثانية الاختيار العشوائي، على أساس صفات المجتمع الأصلي، وتكون الخطوة الأولى سبيل إعداد المجتمع الأصلي، الظاهرة في صورة طبقات أو مجموعات، وأهم الطرق المستعملة في تحديد حجم العينات المسحوبة من الطبقات المختلفة هي طريقة التوزيع المتساوي، وطريقة التوزيع المناسب وطريقة التوزيع الأمثل.

## نتائج الدراسة:

- أن الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركية فهي تحاول تقييم الأداء في كل وقت وزمن فهي من العمليات الإدارية الهامة والتي بها يمكن الاستغناء عليها في أي مؤسسة اقتصادية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه.
- ضعف العملية الرقابية في مؤسسة بالسوناكوم من ناحية الموارد البشرية ومن الناحية المالية أثر على المردود الإنتاجي داخل المؤسسة كما أثر على الاستقرار العام للمؤسسة.
- ضعف دور الرقابة التجارية أثر سلبا على الدعاية الجيدة للمنتوج مما تسبب في كساده وقلة عملية البيع حيث يوجد حوالي 1200 جرار لم يتم بيعه.
- ضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي فهو قديم لا يتماشى مع طبيعة المهن والوظائف مما اثر على العملية الإنتاجية في المؤسسة.
- تأثر النظام الرقابي في المؤسسة بجملة من الضغوطات الخارجية في مقدمتها الضغوطات السياسية والاقتصادية.
- هناك تحيز شخصي أثناء تطبيق النظام الرقابي في المؤسسة من قبل الأشخاص القائمين عليه مما تسبب في تدني المردود والأداء لدى العمال والموظفين.
- ضعف الأساليب والوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية في تقييم الأداء أثر على الإنتاج وعلى التطور والاستقرار العام في المؤسسة.
- عملية تقييم الأداء في مؤسسة الجرارات والمحركات بالسوناكوم لم يساعد في إعداد سياسة جيدة للعملية الرقابية.
- أن العملية الرقابية تعتمد على وسيلة التفتيش والتحريات الإدارية أكثر من الوسائل الأخرى والمتمثلة في الإشراف والمتابعة والمراجعة وهذا يؤثر على مردود وأداء العمال والموظفين داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. السعيد بلوم : أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري بقسنطينة ، الجزائر ، 2008.

## الدراسة الرابعة:

دراسة نجيمي مسعود " بعنوان الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتنمية المورد البشري " بمقر ولاية الجلفة الإدارة المحلية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والموارد البشرية، 2016/2015، جامعة البليدة 2 علي لونيبي .

## إشكالية الدراسة:

هذه الدراسة تحاول تقصي واقع الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتنمية المورد البشري، وذلك في علاقتها بمجموعة من الأبعاد والمؤشرات، القواعد البيروقراطية، الأدوار التنظيمية، ونمط الإشراف، التحكم في العمل، الأداء الوظيفي، مهارات العمال. وضمن هذا الإطار تحاول الدراسة الراهنة تقصي العلاقة القائمة بين الرقابة التنظيمية وتنمية المورد البشري، من خلال التساؤل المحوري التالي:

هل توجد علاقة للرقابة التنظيمية في تنمية المورد البشري ؟

ينطوي هذا التساؤل على ثلاث أسئلة فرعية تحدد معالم الإشكالية الراهنة:

- هل يسهم الالتزام بالقواعد البيروقراطية في تنمية المورد البشري ؟
- هل يؤدي تحديد الأدوار التنظيمية إلى تنمية المورد البشري؟
- هل يسهم الإشراف في تنمية المورد البشري ؟

## أهداف الدراسة:

في ظل مختلف النظريات والأبحاث المتوفرة حول الرقابة التنظيمية وتنمية المورد البشري وفي ضوء معاشتنا لواقع المؤسسة الجزائرية ، تسعى الدراسة الراهنة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة التعرف على مؤشرات الرقابة.
- محاولة تحديد العلاقة بين ادوار الرقابة التنظيمية داخل المنظمة الجزائرية
- محاولة تطبيق ما هو نظري في الجانب الميداني من خلال الاحتكاك بالعمال.
- التعرف على نمط الرقابة الأكثر فعالية في تنمية المورد البشري .

▪ الكشف عن الأسباب التي تجعل من المورد البشري يقوم بواجبه من خلال الرقابة المفروضة عليه.

#### فرضيات الدراسة:

في ضوء الأدبيات المتوفرة حول الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتنمية المورد البشري، وفي ضوء الحقائق الواقعية صاغت الدراسة الراهنة فرضية عامة وثلاث فرضيات جزئية :

#### الفرضية الأساسية :

تساهم الرقابة التنظيمية في تنمية المورد البشري.

#### الفرضيات الجزئية:

▪ يسهم الالتزام بالقواعد البيروقراطية في التحكم في العمل.

▪ يؤدي تحديد الأدوار التنظيمية إلى زيادة فعالية الأداء الوظيفي

▪ يسهم نظام الإشراف في زيادة مهارات العمال

#### منهج وأدوات الدراسة:

نحاول من خلال هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين المتغير المستقل (الرقابة) والمتغير التابع (المورد البشري)، وهذا من خلال الاعتماد على إستراتيجية تحليل وتركيب واستنباط، واستقراء، وإضافة إلى جمع البيانات وتبويبها في جداول إحصائية وتعليق عليها، وبما أن البحوث الاجتماعية والتنظيمية تتطلب من الباحث الاعتماد على منهج معين يكون مناسباً للحصول على المعلومات اللازمة، وعليه فإن دراستنا تتدرج ضمن الدراسات الوصفية، واعتمدنا من خلالها على اختيار عينة تمثل 30 بالمائة من مجتمع البحث والذي يعتبر أحد أساليب المنهج الوصفي، لأنه من خلال الأسلوب يتم تشخيص واقع قطاع أو مؤسسة أو جماعة معينة متبعين في ذلك الإجراءات المألوفة في هذه الطريقة وهي: الملاحظة، المقابلة الحرة، السجلات والوثائق، إضافة إلى اعتماد التحليل الكمي والكيفي للبيانات.

## عينة الدراسة:

رأى الباحث من خلال طبيعة مجتمع البحث الخاص بهذه الدراسة والتي اختار العينة العشوائية المنتظمة، ولقد اختار أفراد هذه العينة باستعمال الحاسب الآلي والذي سهل علينا استخراج وحدات العينة بدون التأثير على حظوظ الظهور لكل وحدة من الوحدات العينة المسحوبة من مجتمع البحث.

بعد التأكد من نوع العينة المناسب للدراسة وهي العينة العشوائية المنتظمة قام بأخذ نسبة 30 في المائة من المجتمع الأصلي الذي يقدر بـ 410 موظف لتحديد حجم العينة والتي تقدر بـ 123 فرد .

## نتائج الدراسة:

■ أن وضوح القوانين واللوائح التنظيمية يزيد من سرعة التحكم في العمل لان الوضوح يبسط عملية الاستيعاب الصحيح للقوانين واللوائح التنظيمية، أما الصرامة في تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية يساهم وبشكل كبير في تطوير الأداء الوظيفي من خلال الالتزام وتطبيق القوانين وهذا ما يجعل من أداء العامل في تطور مستمر، كما أن القوانين من شأنها أن تضبط مسار العمل داخل المنظمة وتضبط السلوك .

■ وضوح القوانين يساهم بشكل كبير في زيادة التحكم في العمل عند الموظفين لان وضوح القوانين يؤدي إلى سهولة فهمها وبالتالي السهولة في تطبيقها ومنه زيادة التحكم في العمل، كما أن تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية ضروري ومهم جدا لان الموظف ينتظر أدائه ولان عكس ذلك يؤدي إلى انحراف العامل عن المسار الصحيح من خلال عدة سلوكيات تؤثر سلبا على مردوده وبالتالي تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة.

■ توجد علاقة ايجابية بين الالتزام بالقواعد واللوائح التنظيمية والتحكم في العمل وذلك من خلال عدة مؤشرات قمنا باستخدامها في طرح أسئلة الاستمارة، التي من خلال الإجابات عليها تمكن الباحث من معرفة نوع العلاقة وبالتالي التوصل إلى أن الالتزام بالقواعد واللوائح التنظيمية يؤدي إلى التحكم في العمل.

■ التخصص الوظيفي يؤدي بدرجة كبيرة إلى التنظيم في العمل بحيث تكون المهام والوظائف محددة بشكل منتظم وواضح هذا ما يساعد على التنظيم بالنسبة للمورد البشري مما يساعده على انجاز العمل في وقته. كما أن تقسيم العمل يؤدي إلى وضوح الأدوار التنظيمية والمرونة في العمل لأن كل عامل تكون مهامه واضحة ومضبوطة وهذا ما يؤدي إلى السهولة في العمل التي بدورها تجعل من تأدية الأدوار سهلة، أيضا التخصص الوظيفي يؤدي إلى السهولة في العمل حيث يمنح العامل المتخصص نوع من السهولة للقيام بالواجبات المنوطة به ويؤدي أدواره في الوقت المناسب.

وقد استنتج الباحث أنه توجد علاقة ذات دلالة ايجابية بين تحديد الأدوار التنظيمية وزيادة الفعالية الوظيفية حيث إن المتغير الأول (تحديد الأدوار التنظيمية) يؤثر بشكل كبير على المتغير التابع (زيادة الفعالية التنظيمية).

■ وجود المشرف عامل هام وضروري في سير العمل، فالمشرف يقوم بالتنظيم والتوجيه وضبط سير العمل من خلال الإشراف المستمر على تأدية الوظائف بإعطاء الأوامر والملاحظات الدائمة للعمال وهذا مما يجعل وجود المشرف شرط أساسي وعامل هام للسير الجيد، كما أن المشرف يطبق الرقابة المرنة وهي التي تجعل العامل يتحرر من الضغوط وهذا ما يشعره بالحرية كل هذا ينعكس إيجابا على مردود العامل وهذا راجع إلى الثقة التي يمنحها المشرف للعامل، كما أن المشرف يشارك العمال في عملية اتخاذ القرار وهذا حتى يستثمر في خبرات العمال في حل القضايا واتخاذ القرارات المناسبة، أن هذا يؤدي إلى زيادة الخبرة لدى العامل وتحسن مستواه ومهاراته وكذلك شعوره بأنه جزء من المؤسسة.

كما استنتج الباحث أنه توجد علاقة ذات دلالة ايجابية بين نظام الإشراف وزيادة المهارات عند العمال حيث أن المتغير الأول (نظام الإشراف) يؤثر بشكل كبير على المتغير التابع (زيادة المهارات عند العمال).<sup>1</sup>

#### الدراسة الخامسة:

دراسة إيمان محامدية بعنوان: " الرقابة التنظيمية والأداء " بمركب تمييع الغاز الطبيعي بسكيكدة، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2008 / 2009، جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة.

#### إشكالية الدراسة:

حاولت هذه الدراسة تقصي واقع الرقابة التنظيمية وأبعادها، وذلك في علاقتها بمؤشرات الأداء الوظيفي، التدرج المهني، ارتفاع معدلات الروح المعنوية، الولاء للمؤسسة، طبيعة العلاقات الاجتماعية والوظيفية.

وضمن هذا الإطار حاولت الدراسة تقصي العلاقة القائمة بين الرقابة التنظيمية والأداء في مركب تمييع الغاز الطبيعي، من خلال التساؤل المحوري التالي:

- هل هناك علاقة بين الرقابة التنظيمية ومعدلات الأداء ؟
- ينطوي هذا التساؤل على ثلاث أسئلة فرعية تحدد معالم الإشكالية الراهنة:
- هل يؤدي الالتزام بالقواعد البيروقراطية إلى زيادة التحكم في العمل ؟
- هل يؤدي تحديد الأدوار التنظيمية إلى زيادة الفعالية؟
- أي الأنماط الرقابية الأكثر فعالية في زيادة الأداء؟

#### أهداف الدراسة:

- محاولة التعرف على مؤشرات الرقابة.
- محاولة التعرف على مؤشرات الأداء.

<sup>1</sup>. المسعود نجيمي، الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتنمية المورد البشري، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والموارد البشرية ، جامعة علي لونيبي بالبليدة ، الجزائر ، 2016.

▪ الكشف عن ارتباط الرقابة التنظيمية بالأداء.

▪ التعرف على نمط الرقابة الأكثر فعالية في زيادة الأداء.

#### فرضيات الدراسة:

في ضوء الأدبيات المتوفرة حول الرقابة التنظيمية والأداء، وفي ضوء الحقائق الواقعية

صاغت الدراسة الراهنة فرضية عامة وفرضيتان جزئيتان :

#### الفرضية الأساسية :

هناك علاقة ذات دلالة بين الرقابة التنظيمية والأداء.

#### الفرضيات الجزئية:

▪ يؤدي الالتزام بالقواعد البيروقراطية إلى زيادة التحكم في العمل.

▪ يؤدي تحديد الأدوار التنظيمية إلى زيادة الفعالية.

#### منهج وأدوات الدراسة:

حاول الباحث في هذه الدراسة الكشف عن العلاقة الموجودة بين (المتغير المستقل

(الرقابة و(المتغير التابع) الأداء، بالاعتماد على إستراتيجية من تحليل وتركيب واستنباط،

واستقراء، وإضافة إلى جمع البيانات وتبويبها في جداول إحصائية والتعليق عليها، وعليه

فإن هذه الدراسة تدرج ضمن الدراسات الوصفية واعتمد من خلالها على أسلوب المسح

بالعينة والذي يعتبر أحد أساليب المنهج الوصفي، لأنه من خلال الأسلوب يتم تشخيص

واقع قطاع أو مؤسسة أو جماعة معينة متبعين في ذلك الإجراءات المألوفة في هذه

الطريق وهي: الملاحظة، المقابلة الحرة، السجلات والوثائق، إضافة إلى اعتماد التحليل

الكمي والكيفي للبيانات.

#### عينة الدراسة:

بما أن الدراسة الراهنة تتناول موضوع الرقابة التنظيمية والأداء، وميدان دراستها هو

مركب تمييع الغاز الطبيعي، فقد رأى الباحث تطبيق موضوعه على قسم الاستغلال الذي

يضم العملية الإنتاجية بجميع فروعها من الإنتاج والصيانة والتموين، ولقد اختار هذا

القسم لأنه أنسب قسم تظهر فيه عملية الرقابة التنظيمية من خلال تواجد المشرف بصورة واضحة، كما يتجسد فيه أداء العامل ميدانيا خاصة وأن عملية الإنتاج تعتبر الأساس الذي تقوم عليه أي مؤسسة وهذا ما تم ملاحظته ميدانيا في المركب. وبناء على هذا فقد اختار نسبة 15% من هذه الوحدة التي تضم 516 عاملا، فكانت العينة تمثل 77مبحوثا.

#### نتائج الدراسة:

■ يفضل العمال نمط الرقابة على أساس الإنجاز وهذا لأنه يجعل العامل منضبطا في الالتزام بالقوانين والتعليمات بصفة مستمرة ودائمة لأن وجود المشرف مع العاملين يزيد من انضباطهم ويجعلهم أكثر ارتياح مما يؤدي إلى زيادة أداء العامل، وبناء على ما تقدم يتبين أن هناك وضوح للوائح التنظيمية أدى إلى انجاز العمل في المواعيد المحددة، إضافة إلى أن الالتزام بتنفيذ القوانين الصادرة عن المؤسسة.

■ تطبيق أوامر المشرف كلها تؤدي إلى السرعة في انجاز الأعمال كما أن انضباط العامل يعبر عن إحساسه بالمسؤولية اتجاه المؤسسة، وقد فضل العمال الرقابة الدائمة على أدائهم لأنها تمنحهم الثقة وتعمل على تصحيح الأخطاء ولتقائص المهنية، لهذا فإن جميع المتغيرات السابقة قد ترجمت وجود العلاقة الإرتباطية بين القواعد البيروقراطية والتحكم في العمل وهذا ما تؤكدته وتدعمه ميدانيا: أي كلما زاد الالتزام بالقواعد البيروقراطية كلما زاد التحكم في العمل، الأمر الذي يساهم في زيادة الأداء وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن خلال هذه النتائج التي جمعها الباحث تبين له صدق الفرضية الثانية المتمثلة في أن هناك علاقة بين تحديد الأدوار التنظيمية والفعالية وذلك من خلال ثبوت صدق العلاقات بين مؤشرات كل من تحديد الأدوار التنظيمية المتمثلة في التخصص الوظيفي تقسيم العمل، دور المشرف ومؤشرات الفعالية والمتمثلة في إتقان العمل، الرضا الاستقرار.

- تبين أيضا أن تنفيذ القوانين يؤدي إلى السرعة في إنجاز المهام.
- وضوح محتوى اللوائح التنظيمية وتحديد محتوى الأعمال يؤدي إلى إتقان العمل، أما بالنسبة للمشرف فقد أكدت الدراسة أنه يلعب دورا رئيسيا بالمؤسسة.<sup>1</sup>

#### الدراسة السادسة :

هي دراسة ميدانية قامت بها الطالبة وفاء لعريط " التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية " بمركب المواد البلاستيكية بسكيكدة، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ، 2014/2013، جامعة 20 أوت 55-سكيكدة.

#### إشكالية الدراسة:

هذه الدراسة تحاول تفصي واقع العلاقة بين المتغيرين التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمي وإبعادها تقسيم العمل ونمط الرقابة ووضوح القواعد البيروقراطية وتحسين الأداء وانجاز المهام وتحقيق الأهداف، وذلك في علاقتها بمجموعة من المؤشرات كالتخصص الوظيفي، توزيع الأدوار وتجزئة المهام، زيادة المهارة والدقة في العمل والإتقان، السرعة في الانجاز والانضباط وقلة الأخطاء، الاتصال والتسلسل الهرمي والمركزية في اتخاذ القرار، الاعتماد على اللوائح والقوانين والعلاقات الرسمية والاعتماد على الوثائق والمستندات، تخفيض عملية التفاعل وتسهيل العمل والجدية في العمل.

وضمن هذا الإطار تحاول الدراسة الراهنة تفصي العلاقة القائمة بين التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية في مركب المواد البلاستيكية، من خلال التساؤل المحوري التالي:

- إلى أي مدى تساهم الخصائص البيروقراطية في تحقيق الفعالية التنظيمية بمركب المواد البلاستيكية cp2/k ؟
- وانبثقت عنه أربعة تساؤلات فرعية هي :

<sup>1</sup>. ايمان محامدية : الرقابة التنظيمية والأداء، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة ، الجزائر ، 2009.

■ ما مدى توفر الخصائص البيروقراطية وأدائها الوظيفي في مركب cp2/k؟  
■ هل الخصائص البيروقراطية لمركب cp2/k تتوافق مع خصائص التنظيم البيروقراطي الفيبيري؟

■ ما هي طبيعة العلاقة بين الخصائص البيروقراطية والخصائص الرشيدة في مركب cp2/k؟

■ هل مركب cp2/k قادر على تحقيق الفعالية التنظيمية؟  
أهداف الدراسة:

ومن مجمل الأسباب والمبررات السالفة الذكر، وفي ضوء التراث النظري لمختلف الأبحاث والدراسات السابقة حول التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية، فإن المسعى من خلال هذه الدراسة هو بلوغ الأهداف التالية:

■ محاولة التعرف عن مدى توافق الخصائص البيروقراطية المثالية، مع تلك المتواجدة في المؤسسة ميدان البحث.

■ محاولة تحديد معايير ومؤشرات الفعالية التنظيمية في المؤسسة ميدان البحث.

■ الكشف عن مدى قدرة الخصائص البيروقراطية المتواجدة في مركب المواد البلاستيكية، في تحقيق أهداف المؤسسة.

■ توصيف واقع الفعالية التنظيمية في ظل الخصائص البيروقراطية في مركب المواد البلاستيكية.

■ محاولة تحديد طبيعة العلاقة الموجودة بين متغير التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية.

■ محاولة التعرف عن مدى الصدق الامبريقي للنموذج البيروقراطي، ومدى قدرته على تحقيق الفعالية التنظيمية، في المؤسسة الجزائرية المتمثلة في ميدان بحث هو مركب المواد البلاستيكية cp2/k بسكيكدة.

## فرضيات الدراسة:

في ضوء الأدبيات المتوفرة حول التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية، وبالاعتماد على أهداف الدراسة وعلى ما طرح في المشكلة البحثية من تساؤلات إضافة إلى ما جمع من أدبيات حول الموضوع فقد صاغت الدراسة الراهنة فرضية عامة وثلاث فرضيات جزئية وجاءت كما يلي:

### الفرضية الأساسية :

هناك علاقة ذات دلالة بين خصائص التنظيم البيروقراطي وتحقيق الفعالية التنظيمية في مركب المواد البلاستيكية cp2/k .

### الفرضيات الجزئية:

- هناك علاقة ذات دلالة بين تقسيم العمل وتحسين الأداء في مركب cp2/k .
- توجد علاقة دالة بين نمط الرقابة وانجاز المهام في مركب cp2/k .
- يساهم وضوح القواعد البيروقراطية في تحقيق الأهداف بمركب cp2/k .

### الأسلوب التقني للدراسة:

انطلقت الدراسة الراهنة من تصور نظري يبحث في العلاقة بين التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية، واعتمدت على مختلف الأدبيات النظرية التي كتبت حول المتغيرين، مع التركيز على النظرية البيروقراطية بشقيها الكلاسيكي والحديث، إذ من خلاله صاغت الدراسة تصورا نظريا تضمن الإشكالية، فرضية عامة وثلاث فرضيات جزئية، كما وظفت كذلك مجموعة من الأدوات المنهجية مثل: الاستبيان، الملاحظة، المقابلة، أيضا السجلات والوثائق، كما اعتمدت على منهج المسح الشامل في إطار المنهج الوصفي.

ومن أجل التحقق من الصدق الامبريقي للفرضيات المصاغة، اعتمدت هذه الدراسة على أسلوبين علميين متداولين بكثرة في البحوث الاجتماعية هما: الأسلوب الكمي والأسلوب الكيفي.

تمثل الأسلوب الكمي في تفريغ بيانات الاستبيان على شكل جداول قابلة للقراءة الإحصائية، من خلال حساب التكرارات، النسب المئوية، كذلك كاي تربيع ومعامل الارتباط " كرامر " ، إضافة إلى حساب درجات مقياس " ليكرت " . أما الأسلوب الكيفي هو الذي يقوم على التعليق على تلك الأرقام وتحليل تلك المعلومات المكتمة في جداول، مع محاولة ربطها مع ما تم ملاحظته في الواقع والإطار النظري المتعلق بمتغيري الدراسة، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج تثبت أو تنفي الفرضيات المصاغة.

#### عينة الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته المتعلقة بالتنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية، على أسلوب المسح الشامل بدلا من استخدام طريقة العينة، ويعرف أسلوب المسح الشامل بأنه أسلوب يتم من خلاله جمع بيانات كل مفردات مجتمع الدراسة بدون استثناء كما قام بتحديد مجتمع البحث المقدر عددهم بـ 169 مفردة.

#### نتائج الدراسة:

▪ من خلال التحليلات الإحصائية التي جمعت واستخدمت من أجل التحقق من مدى صدق الفرضية الأولى والتي مفادها أن: هناك علاقة دالة بين تقسيم العمل وتحسين الأداء بمركب المواد البلاستيكية توضح أن اغلب المبحوثين أشاروا إلى أن العمل يقسم في مؤسستهم إلى وظائف، كما أن طريقة تقسيم العمل المطبقة في المؤسسة تؤدي إلى تحملهم المسؤولية، فكل من يملك وظيفة يجب عليه أن يكون مسؤولا عن كل ما يتعلق بها، هذا ما أدلى به بعض المبحوثين خصوصا أن اغلبهم كذلك أفاد أن وظائفهم تتلائم مع تخصصاتهم العلمية.

وفي نفس السياق أوضح بعض المبحوثين أن التخصص يؤدي إلى إتمام المهام بسرعة، كما أن اغلب المبحوثين يوافقون بشدة على أن التخصص الوظيفي يؤدي إلى زيادة المهارة وهناك أيضا من يوافقون بشدة على أن التخصص الوظيفي يؤدي إلى انجاز

المهام، إضافة إلى ذلك فإن اغلب المبحوثين كان اعتقادهم أن تقسيم العمل يؤدي إلى تحسين الأداء.

أما فيما يتعلق بالفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها أن : هناك علاقة ارتباطية بين نمط الرقابة وانجاز المهام وهذا ما تضح من خلال المبحوثين الذين يشعرون أحيانا بوجود رقابة عليهم، وفي ذات السياق أكدوا أن السبب من وراء الرقابة هو للتأكد من مدى انجازهم للمهام، وفي ما يخص من يتولى عملية الرقابة فقد رجعت النسبة الأكبر للمشرف ونمط الرقابة الممارسة عليهم هي رقابة موضوعية حسب اغلب المبحوثين ، ومن النتائج المترتبة عن عملية الرقابة أفاد بعض من المبحوثين أنها تؤدي إلى الجدية في العمل، وفي سياق آخر أجاب اغلب المبحوثين حول ردة فعل المسؤول عن التأخر في انجاز العمل هو توجيه ملاحظة للموظفين .

أما فيما يتعلق بأثر الرقابة الصارمة على انجاز المهام فإن هناك من يوافقون وهناك من يعارضون من المبحوثين وعليه ومن خلال النتائج أكد الباحث أنه لا توجد علاقة بين نمط الرقابة وانجاز المهام.

وبالتالي فإن الفرضية الجزئية الثانية غير محققة امبريقيا في مركب المواد البلاستيكية.

أما فيما يتعلق بالفرضية الثالثة والتي مفادها: يساهم وضوح القواعد البيروقراطية في تحقيق الأهداف حيث أوضحت الشواهد الإحصائية نسبة من المبحوثين أجابوا أن طبيعة العلاقة السائدة في مؤسستهم هي علاقة رسمية، وفيما يتعلق بتأثير العلاقات الرسمية على شعور العامل أجاب بعض المبحوثين أن ذلك يشعروهم بالارتياح، وكذلك هناك عينة من المبحوثين أجابوا أن العلاقات الرسمية تؤدي إلى الانضباط والاحترام، وفي سياق آخر أفاد اغلب المبحوثين أن الطريقة التي تصلهم بها التعليمات والأوامر هي عن طريق وثائق مكتوبة، هذا وفيما يتعلق بمدى الاطلاع على القوانين الخاصة بالمؤسسة أجاب اغلب المبحوثين أنهم مطلعون عليها وملتزمون بها، كما أن بعض المبحوثين أشار أنهم

لا يقومون بعمل لا يلزمهم القانون به، أما فيما يتعلق بما يؤدي إليه عدم الالتزام بالقانون فقد أجاب بعض المبحوثين أنهم يتعرضون إلى تنبيه، ونتيجة للتعرض للعقاب أجاب بعض المبحوثين أن ذلك يشعرهم بالانزعاج، وفيما يخص نتائج الخضوع للقوانين واللوائح فإن اغلب المبحوثين أجابوا أن ذلك يجعلهم منضبطين، وبالتالي فإن الفرضية الجزئية الثالثة غير محققة امبريقيا في مركب المواد البلاستيكية .

خلصت الدراسة إلى أن الفرضية العامة والتي تشير إلى أن هناك علاقة بين التنظيم البيروقراطي وتحقيق الفعالية التنظيمية قد تحققت بصورة نسبية، لأن التنظيم البيروقراطي هو عبارة عن مجموعة من المتغيرات المتناسقة التي تعمل وظيفيا من اجل تحقيق أهداف المؤسسة .

وعلى هذا الأساس جاءت النتائج الميدانية مخالفة للتوقعات التي طرحها الباحث النظرية الفيبيرية القائمة على أساس العقلانية والرشد وكذلك على أساس التقسيم الدقيق للعمل والتسلسل الهرمي للسلطة المستندة إلى الشرعية القانونية، بالإضافة إلى الاعتماد الصارم على القوانين والرقابة المباشرة والصارمة.

إلى جانب ما تقدم دلت المقابلات والملاحظات أن مجتمع الدراسة مازال يقر أن البيروقراطية كمفهوم علمي بجوانبه اللاوظيفية وهذا ما اثر على جمع الحقائق والمعلومات من الميدان، خاصة وأن فئة كبيرة من مجتمع الدراسة رفضت التعامل مع البيروقراطية كأداة فعالة لتحقيق الأهداف بل نظرت إلى هذا المفهوم كمعوق للعمل الإداري وللعملية الإنتاجية برمتها.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>. وفاء لعريط : التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة ، الجزائر ، 2014.

## الدراسة السابعة:

دراسة صباح أسابع " التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية " دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل ، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، 2007/2006، جامعة منتوري قسنطينة .

## إشكالية الدراسة:

هذه الدراسة تحاول تقصي العلاقة بين المتغيرين التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية من خلال التساؤل المحوري التالي:

هل الاعتماد على التنظيم البيروقراطي يؤدي إلى تحقيق الكفاءة الإدارية ؟  
والذي انبثقت عنه خمس تساؤلات فرعية هي :

■ هل وضوح اللوائح، والإجراءات المعتمد عليها في التنظيم، وتسيير شؤون التنظيم من شأنه أن تطوير مهارات الموظفين ؟

■ هل الاعتماد على تقسيم العمل سيزيد من كفاءة الموظفين ؟

■ هل قيام كل موظف بجزء معين من العملية الإدارية سيزيد من قدراته على الأداء ؟

■ هل توفر الأجهزة يؤدي إلى تطوير القوى الذهنية للعاملين، ومن ثمة رفع مستوى

الأداء الإداري؟

■ ما هو تأثير توزيع السلطة داخل التنظيم على كفاءته؟

## أهداف الدراسة:

■ إزالة الغموض عن مفهوم التنظيم البيروقراطي، ومعرفة القواعد الذي يقوم عليها هذا الأخير.

■ معرفة مدى توافق القواعد البيروقراطية -المثالية- مع تلك التي تبناها التنظيم البيروقراطي الجزائري.

■ محاولة معرفة الجو السائد داخل الإدارة الجزائرية، وكيفية عملها، ومعرفة كيفية اتخاذ القرارات وكيف تسيير العلاقات الشخصية داخل التنظيم الإداري.

▪ دراسة التنظيم البيروقراطي في محاولة للكشف عن ايجابياته، سلبياته بالنسبة للموظفين من جهة وبالنسبة للعملاء من جهة أخرى .

▪ محاولة تحديد طبيعة العلاقة الموجودة بين متغير التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية .

▪ دراسة طبيعة التنظيم البيروقراطي لمعرفة كيفية تلاقي سلبياته للتخفيف من حدة الضغط على العمال بالدرجة الأولى لأنهم أهم عنصر تتشكل منه أية مؤسسة.

▪ معرفة كيف يمكن تنمية، وتطوير قدرات الموظفين، ومهاراتهم، وما هي أنجع السبل والطرف لرفع من كفاءتهم

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة :

يؤدي التنظيم البيروقراطي الفعال إلى تحقيق الكفاءة الإدارية.

الفرضيات الجزئية:

▪ يؤدي وضوح اللوائح والإجراءات إلى تطوير المهارات للموظف الإداري.

▪ كلما زاد التخصص كلما ارتفع الأداء الإداري .

▪ يؤدي الاعتماد على تقسيم العمل داخل التنظيم الإداري إلى زيادة الكفاءة الإدارية

▪ يؤدي توفر الأجهزة إلى تطوير القوى الذهنية للعاملين (الموظفين) للتحسين والتطوير

في الأداء الإداري .

▪ توزيع السلطة داخل التنظيم من شأنه تدعيم كفاءته.

المنهج المستخدم :

اعتمدت الباحثة على منهج المسح الاجتماعي، مستعينة في ذلك بالعديد من أدوات

البحث العلمي، ولما كان المجتمع المدروس كبيرا، ونظرا لقصر الوقت المخصص للدراسة

فقد اتجهت الباحثة إلى استخدام منهج المسح بالعينة وذلك وفق الخطة الآتية :

مرحلة تمهيدية تمثلت في تحديد الهدف الأساسي من البحث مع تحديد مجال البحث وأداة المسح والمتمثلة في الاستمارة، أما المرحلة الثانية تمثلت في النزول إلى الميدان لجمع البيانات المطلوبة، ثم مراجعتها مع العمل على تصنيفها ضمن مجموعات متجانسة تمهيدا للتعامل معها إحصائياً، والمرحلة الثالثة وهي الخطوة التحليلية وتمثلت في تحليل البيانات من خلال جدولتها والتحليل الإحصائي لها، ثم عرض النتائج.

أدوات جمع البيانات:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات من بينها الملاحظة والتي تعتبر من أهم الأدوات أو الوسائل التي يستخدمها الباحثون الاجتماعيون في جمع المعلومات أو الحقائق من الحقل الاجتماعي، لأنها تعطي المجال للباحث لملاحظة سلوك، تفاعلات، وعلاقات المبحوثين، ومعرفة ما رفض المبحوثين الإجابة عنه، وتستعمل في حالات معينة بالنسبة للمواضيع التي تحتاج إلى المعاينة، والحصول على المعلومات اللازمة في المواقف الطبيعية حيث استعملت هذه الأداة لملاحظة المناخ السائد الذي يؤدي فيه الموظفون عملهم (مكان نظيف، مرتب، ومنظف، مقسم إلى مجموعة مكاتب، يتوفر على التهوية اللازمة لأداء العمل...) وملاحظة سلوك العمال والتفاعلات الحاصلة والعلاقات المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، ومن الأدوات التي تمت الاستعانة بها المقابلة واستعملت هذه التقنية بإجراء مقابلة حرة مع نائب الأمين العام للولاية وبعض رؤساء المصالح والمكاتب، واستعملت الاستمارة باعتبارها الأداة الرئيسية في الدراسة.

#### عينة الدراسة:

حسب ما ورد في الدراسة فقد كانت الباحثة تود استخدام منهج المسح الشامل، لكن ونظرا لرفض بعض الموظفين ملء الاستمارة، واعتذار البعض الآخر بأنهم لا يملكون الوقت اللازم لملئها، وكون بعضهم في عطلة فقد قررت اللجوء إلى الاستعانة بالعينة. يتكون المجتمع الأصلي من 136 موظفا يتوزعون على عدة مصالح ومديريات حيث تم

أخذ نسبة 40 في المائة لتصبح العينة 54 عاملاً، لكن بعد استبعاد بعض الاستثمارات التي رفض أصحابها الإجابة عن بعض الأسئلة، أو معظمها تضاءلت النسبة لتصل إلى 30 في المائة، لتصبح العينة النهائية للدراسة 41 عاملاً ممثلة في ثلاث مديريات الإدارة المحلية بـ 20 موظف، التنظيم والشؤون العامة 14 وموظف، والأمانة العامة 07 موظفين، من كل ما سبق وبعد هذا الشرح لطريقة اختيار العينة يتبين لنا أن الطريقة المتبعة في كل ذلك هي العينة العشوائية التطبيقية.

#### نتائج الدراسة:

- تعد الرقابة ضرورة من ضرورات السير الجيد للعمل، حيث يقوم رؤساء المصالح بمراقبة والإشراف على عمل مرؤوسيهيم.
- تعد عملية توزيع المهام بين الأفراد، وقيام كل واحد بجزء من العمل ضرورة لا بد منها، وذلك بناءً على مجموعة من القوانين واللوائح أو من خلال رؤساء المصالح حيث يؤدي ذلك إلى ربح المزيد من الوقت والقليل من الجهد.
- أن وضوح اللوائح، وفهم الموظفين لمختلف القوانين من شأنه أن يجعل هذا الأخير يدرك إدراكاً تاماً لمسئوليته، وما هو منوط به فيؤديه بعناية وكفاءة عالية.
- نسجل عدم رضا العمال عن مختلف القوانين واللوائح خاصة تلك التي لم يشاركوا في صنعها، إلا أنهم ورغم ذلك يحاولون تأدية عملهم بكل إخلاص لأنهم مقتنعون بأن العمل واجب يجب تأديته، حتى وإن لم يتسنى لهم إبداء رأيهم بشأنه، فهم لا يزعجون أنفسهم بتقديم اقتراحات حتى عندما يتعلق الأمر بمصالحهم الشخصية لعدم توفر قنوات الحوار والنقاش.

- رغم عدم توافق كل القوانين مع الواقع، إلا أن الموظفون يكتفون بتطبيقها تطبيقاً صارماً لعدم رغبتهم في تحمل مسؤولية أمر قد يحاسبون عليه لاحقاً.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. صباح اسابع : التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية ، جامعة منتوري بقسنطينة ، الجزائر ، 2007.

## الدراسة الثامنة:

دراسة حنان تيغزة " علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي بالجزائر " دراسة ميدانية بملبنة الأوراس باتنة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة منتوري قسنطينة. 2013/2012

## إشكالية الدراسة:

حاولت هذه الدراسة معرفة العلاقة بين المتغيرين الرقابة البيروقراطية وفعالية التنظيم الصناعي من خلال التساؤل المحوري التالي:

■ ما طبيعة العلاقة بين الرقابة البيروقراطية وفعالية التنظيم الصناعي ؟  
ونظرا لصعوبة الإجابة على مثل هذا التساؤل العام فان الأمر يستدعي تفصيله إلى أسئلة فرعية تبعا للمؤشرات، وهي كما يلي :

- هل تشجع الإدارة مبادرات العمال وأفكارهم الجديدة ؟
- هل يستعين العمال بالمناقشات الغير رسمية في حل مشكلات العمل ؟
- هل تحتكر الإدارة صناعة القرارات ؟
- هل مشاركة العمال في تقديم الحلول للمشكلات الحاصلة في ميدان العمل تشعرهم بالرضا ؟

- هل تساعد قوانين وطرق العمل العمال على انجاز أعمالهم بكل راحة ؟
- هل المعايير المستخدمة لقياس أداء العامل عملية ؟
- هل يهتم رئيس العمال بالإنتاج والعمال بنفس الدرجة ؟
- هل الصرامة في تطبيق القواعد والقوانين تعمل على إيجاد علاقة سيئة بين الرؤساء والمرؤوسين ؟

## الفرضيات الجزئية:

- مشاركة العمال في تقديم الحلول لتصحيح الانحرافات يؤدي الى تحقيق الرضا في العمل .

ومؤشراتهما: مشاركة العمال باقتراحاتهم فيما يخص حلول المشاكل الحاصلة في العمل، تقديم أفكار وآراء جديدة، الإبلاغ عن المشاكل الحاصلة في العمل، شغل منصب يتوافق مع الميول والاستعدادات، دوران العمل، الرغبة في تغيير مكان العمل في المؤسسة والانسجام مع جماعة العمل.

• صرامة الرؤساء في تطبيق القواعد والقوانين على العمال يؤدي إلى إيجاد علاقة سيئة بين الطرفين.

ومؤشراتهما: وضوح قوانين العمل، مساعدة قوانين وطرق العمل العمال على انجاز أعمالهم بكل راحة، ردة فعل رئيس العمال اتجاه أخطاء العاملين، المعاملة السيئة، الانحياز عند حل الخلافات بين العمال، الصراع وعدم التعاون.

#### أهداف الدراسة:

- محاولة استيفاء كل ما يتعلق بعملية الرقابة البيروقراطية .
- تتبع مراحل الرقابة البيروقراطية ومحاولة توظيف أسس بعض النظريات العلمية في دراسة هاته العملية في التنظيم الصناعي.
- الوقوف على أهم طرق قياس الفعالية التنظيمية .
- التوصل إلى فهم العلاقة النظرية بين كل من الرقابة البيروقراطية وفعالية التنظيم الصناعي .
- إعطاء صورة واقعية عن النظم الرقابية المعمول بها، وكذا الكشف عن الفعالية في المؤسسة مجال الدراسة .
- محاولة الوقوف عن الظواهر السلبية في المؤسسة مجال الدراسة.
- محاولة التعرف على طبيعة المشاركة العمالية في علاقتها مع الرضا الوظيفي.
- التعرف على العوامل المؤثرة على رضا العامل.

## المنهج المستخدم:

بما أن هذه الدراسة تسعى إلى محاولة توصيف ظاهرة الرقابة البيروقراطية وكذا الفعالية التنظيمية، والتعرف على واقعها في التنظيم الصناعي بالجزائر، ومحاولة التوصل إلى العلاقة التي تربطهما، فإن المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي، لأنه هو الكفيل بوصف الظواهر المدروسة والوقوف على خصائصها وكشف العلاقة بينها إضافة إلى المنهج الوصفي تم استخدام التحليل لأن الوصف لا يكتمل إلا بالتحليل، وهذا بتحليل البيانات والمعلومات للتمكن من تفسيرها واستخلاص النتائج منها، كما استعين بالمعالجة الإحصائية بحساب النسب المئوية ومعامل الارتباط من أجل تسهيل تنظيم تحليل وتفسير البيانات، وكذا تسهيل اختبار الفرضيات والكشف عن العلاقة بين متغيري الدراسة.

## أدوات جمع البيانات :

بعد اختيار المنهج المناسب لا بد من اختيار الأدوات والوسائل التي تتناسب ونوع الدراسة، فتم اختيار مجموعة من الأدوات من بينها الملاحظة كونها وسيلة هامة لجمع المعلومات ولأنها الوسيلة الأسهل لمراقبة السلوك الإنساني ولذلك تم الاعتماد على الملاحظة البسيطة للعمال ورؤسائهم في مكان العمل، أيضا ملاحظة محيط العمل (الورشات) حيث ما لوحظ عند دخول المصنع هو كثرة الآلات المستعملة إلى غير ذلك فالملاحظة يعتمد عليها الباحث في دراسته الميدانية كأداة أولية، كما تم الاعتماد على أداة المقابلة والتي لا تقل أهميتها عن الملاحظة، فهي تساعد على جمع المعلومات ومقارنتها، وقد استخدمت المقابلة في البداية مع بعض مسؤولي مصلحة المستخدمين ومصلحة محاسبة الموارد والتكاليف، ومساعد المدير المكلف بالمراقبة والتسيير، للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بالمؤسسة ومصالحها ودوائرها وكيفية عملها، وعدد العمال وتوزيعهم والتعرف على الوضع الحالي للمؤسسة، إلا أنه تم الرجوع إلى هذه المصالح عدة مرات عند مواجهة أي استفسار يستدعي التوضيح، وكذا تم استخدام أداة الاستمارة والتي سمحت بالحصول على أكبر قدر من المعلومات المرتبطة بموضوع

الدراسة من الناحية الميدانية، وقد قسمت الاستمارة إلى أربعة محاور تبعا لفرضيات الدراسة وكانت فيها أسئلة مغلقة، مغلقة ومفتوحة معا، كما تم الاعتماد على الوثائق كأداة مهمة للحصول على البيانات والمعلومات حيث تم تزويدنا بمجموعة من الوثائق المتعلقة بموضوع دراستنا.

#### عينة الدراسة:

نظرا لأن الدراسة متمركزة حول عمال دائرة الإنتاج الدائمين البالغ عددهم 65 عاملا لان المؤقتين منهم 05 عمال التحقوا حديثا بالعمل في المؤسسة، والاستفادة منهم فيما يخص موضوع الدراسة لن يكون ذا فائدة كبيرة، ولهذا فقد تمثلت عينة البحث في مسح شامل للعمال الدائمين في دائرة الإنتاج بملبنة الأوراس.

#### نتائج الدراسة:

فيما يتعلق بالفرضية الأولى استنتج الباحث أن هناك مشاركة عمالية فيما يخص القرارات التي تتعلق بأعمالهم لكنها لا تتعدى اجتماع العمال بطريقة بسيطة وغير رسمية لجمع الآراء لأن الإدارة هي المسؤولة عن إيجاد الحلول وتقديم الجديد، لكن هذا لا يمنع العمال من القيام بأعمالهم على أكمل وجه والتبليغ عن المشاكل الحاصلة عند وقت وقوعها إلى رئيسهم المباشر، لأنه هو المسئول المباشر في السلم الهرمي الذي لا يتجاوزونه.

كما استنتج أن الإدارة لا تستهين بخبرة العمال وأحيانا ما تأخذ باقتراحاتهم وخاصة أنهم في ميدان الأحداث، وهم مصدر التقارير الرقابية التي تتزود بها لاتخاذ قراراتها. مشاركة العمال في القرارات ليست أهم عامل يشعرهم بالرضا، فمزال الأجر يحتل الترتيب الأول، إلا أن الانسجام بين جماعات العمل كفيل بإيجاد نوع من الرضا، إلا أن مشاركة العمال في تقديم الحلول لتصحيح الانحرافات يؤدي إلى تحقيق الرضا في العمل، لكن أولا وقبل ذلك لابد من توفير الأجر الكافي وظروف العمل الجيدة .

أما فيما يتعلق بالفرضية الثانية والتي توصل فيها الباحث من خلالها إلى أن القوانين وطرق العمل واضحة وتساعد العامل على انجاز عمله بكل راحة، لأنه عمله محدد، وأساليب العمل واضحة، كما أن المعايير (كمية الإنتاج والزمن اللازم للإنتاج) التي تستخدم لقياس أداء العمال معقولة، فغالبا ما يتمكنون من تحقيق الأرقام المطلوبة منهم، كما أن هناك تساهلا ومرونة فيما يخص تطبيق القوانين، فهي ليست مجحفة في حقهم، رغم أن الظواهر الحاصلة في العمل من شأنها أن تبطئ من عملية الإنتاج.

كما أن رئيس العمال يساعد ويوجه العمال، رغم أن العلاقة التي تربطهم به هي علاقة عمل، إلا أنها حسنة وديمقراطية، كما أنه لا ينحاز في مواقفه، كما أن صرامته لا تدفع العمال إلى الدخول معه في صراع .

■ وجود ارتباط جزئي بين صرامة الرؤساء في تطبيق القواعد والقوانين يدل على وجود علاقة لا تتعدى ولا تتجاوز علاقة العمل بين الرئيس والمرؤوس رغم طول مدة الخدمة في المصنع لكلا الطرفين، واحتكاكهما ببعضهما حتى أن الكثير منهم يعرف الآخر معرفة جيدة، أيضا ما تم الكشف عنه من خلال هذه الدراسة :

■ وجود رقابة متزامنة تطبق من خلال ملاحظة الرؤساء لعمل مرؤوسيهما وما إذا كان عملهم يتم وفق الإجراءات والقواعد المحددة واتخاذ الإجراءات التصحيحي وقت التنفيذ.

■ هناك نوع من الرقابة الذاتية التي يتم من خلالها إعطاء الفرد حرية وفق أولويات تحددها طبيعة الأداء المطلوب .

■ وجود رقابة على الجودة وذلك بفحص عينات من الحليب المنتج في المخبر المخصص لذلك.

■ رضا العامل مرتبط بالاتجاهات التي يكونها عن طبيعة الوظيفة التي يشغلها والأجر الذي يتحصل عليه.

■ يستعمل التنظيم أسلوب الملاحظة الشخصية المباشرة للرئيس القائم بها في مكان العمل، وهذا الاتصال المباشر بالعاملين لا يخلو من الحوار في مواقع العمل والذي يساعد على تصحيح أساليب التنفيذ.<sup>1</sup>

#### الدراسة التاسعة:

دراسة صالح بن نوار " **الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين**" دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة المحركات والجرارات الفلاحية بمدينة قسنطينة، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، 2005/2004، جامعة منتوري قسنطينة.

#### اشكالية الدراسة :

جاءت هذه الدراسة في إطار إعداد رسالة دكتوراه والتي تتمحور حول الفعالية التنظيمية من وجهة نظر المديرين والمشرفين بالمؤسسة الصناعية، حيث انتقل الباحث إلى صياغة إشكالية هذه الدراسة كسرد مختصر لأهم المراحل التي مر بها التنظيم الاقتصادي في الجزائر، حيث افترض أن الوضع التنظيمي والحالة العامة للاقتصاد الوطني يتطلب دراسة وبحث أمام هذا الأشكال الحقيقي بغية الكشف وتحديد العوامل والأسس الفعالة التي من شأنها مساعدة المؤسسات الوطنية على النهوض لتطوير وتنمية نفسها حتى تحقق الأهداف المرجوة وخلص الباحث إلى أن إشكالية بحثه تتمحور في مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال، خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية ؟  
ومنها على سبيل المثال :

■ الوعي الحقيقي بالدور الفعال الذي تلعبه العلاقات الطيبة بين أفراد المؤسسة في بلوغ الأهداف.

---

<sup>1</sup>. حنان تيغزة: علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي بالجزائر، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة منتوري بقسنطينة ، الجزائر ، 2013.

▪ الوعي بأن الاتصال في كافة اتجاهاته يساعد على تفهم الآخر، وهو أساسي في الرفع من المعنويات.

▪ ضرورة اطمئنان العامل مهما كان دوره في المؤسسة على مستقبله الوظيفي حتى يتمكن من بذل الجهد لأجل إنجاز المؤسسة.

#### فرضيات الدراسة :

تمت صياغة فرضية عامة من قبل الباحث حتى يتحقق من الإجراءات السابقة هذه الفرضية تعتبر موجه رئيسي لبحثه الميداني.

▪ أن التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية ، على اعتبار أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

وانطلاقاً من الفرضية العامة، تم صياغة مجموعة من الفرضيات الجزئية على الشكل التالي:

▪ كلما كانت العلاقات الإنسانية بين جميع أعضاء المؤسسة جيدة، كلما كان الأداء العام فعالاً.

▪ أن الانفتاح على الآخر عن طريق فتح قنوات الاتصال خصوصاً النازل منه يساهم في إحساس المرؤوس بأهميته داخل المؤسسة.

▪ يرتبط العاملون بالمؤسسة عندما يستشارون قبل اتخاذ القرارات الهامة التي تعنيهم.

▪ كلما كان العامل راضياً على وضعه داخل المؤسسة، كلما اتصف أدائه بالفعالية العالية.

فكل هذه الفرضيات الجزئية تم فحصها وحللت إلى مجموعة من المؤشرات ومنها على سبيل المثال :

▪ سوء العلاقة مع المسؤول المباشر يؤثر سلباً على الأداء .

▪ ضرورة اهتمام الرئيس بمرؤوسيه .

▪ الاطمئنان والانسجام مع مجموعة العمل يؤدي إلى تحسين الأداء.

- ضرورة فتح قنوات الاتصال أمام المرؤوسين .
- ضرورة التقرب من المرؤوسين لفهم احتياجاتهم .
- يعتمد التنظيم الحديث على التشاور مع العاملين وحتى مع المتعاملين قبل اتخاذ أي قرار هام .
- السماح للعمال باتخاذ بعض القرارات الانفرادية الطارئة والضرورية .
- الرضا الوظيفي مرتبط بمدى ملائمة وظيفة العامل مع قدراته الشخصية .
- الرضا الوظيفي مرتبط بمدى أهمية الحوافز المادية الممنوحة لكل عامل .
- الرضا الوظيفي يتضح لما يكون العامل مطمئنا على مستقبل عمله المهني داخل المؤسسة الموظفة .
- الرضا الوظيفي يكون عندما يحس العامل أن حافز الترقية يمنح وفق شروط موضوعية.

#### المنهج المستخدم في الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي من قبل الباحث في جمع البيانات، لأنه يرى فيه الوسيلة الملائمة للحصول على المعلومات التي من شأنها أن تفيده في بحثه، كما يرى الباحث أن هذه الدراسة الميدانية الوصفية لا تقتصر على جمع البيانات والحقائق على الظاهرة المدروسة، بل استخلاص دلالاتها طبقاً لأهداف البحث، ولا يتحقق ذلك إلا عن طريق التصنيف الدقيق لهذه البيانات ولأجل هذا تمت الاستعانة بمبادئ الطرق الإحصائية، لوضع البيانات والحقائق التي تم التوصل إليها في شكل جداول بسيطة ومركبة بهدف مقارنة الإجابات المختلفة للعمال، عن طريق النسب المئوية التي تتضمنها هذه الجداول ثم التعليق عليها بهدف الوصول إلى نتائج واضحة .

#### عينة الدراسة :

قسم الباحث عينة الدراسة إلى فئتين، الفئة الأولى تضم بعض المسؤولين ورؤساء المصالح في المؤسسة، والذي بلغ عددهم الإجمالي 97 فرداً، حيث اخذ من بينهم 37

فرد، وقام بإجراء مقابلات معهم مستعينا في ذلك باستمارة المقابلة التي تحتوي على 12 سؤالاً مفتوحاً، بالإضافة إلى البيانات الشخصية لكل مبحوث، إضافة إلى هذه الفئة فقد وسع الباحث عينة دراسته لتشمل باقي عمال التنفيذ الآخرين على اعتبار أن هذه الفئة من العمال معنية بالكشف عن أهداف الدراسة، وكان العدد الإجمالي لهذه الفئة من العمال (عمال التنفيذ) 1299 عامل، وكان عدد العينة 156 عامل أي بنسبة 12 بالمائة، أما الأداة التي استخدمها الباحث لجمع البيانات والمعلومات لهذه الفئة تمثلت في الاستمارة والتي بلغ عدد أسئلتها 49 سؤالاً منها المفتوح والمغلق، ومن هنا يرى الباحث أن طبيعة عينة الدراسة كانت العينة الطبقية العشوائية لأنها ضمت فئتين غير متجانستين.

#### نتائج الدراسة :

بعد كل الإجراءات المنهجية التي قام بها الباحث من تبويب وتحليل للبيانات حول موضوع دراسته تم التوصل إلى النتائج التالية والتي يمكن حصرها في نقطتين رئيسيتين : الأولى تتعلق بإجابات المبحوثين من فئة (المديرين والمشرفين) بعد عملية تفرغ البيانات ومعالجتها تبين تسعة عشرة إجراء رأى المبحوثين بضرورة توفرها حتى تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها بفعالية ، وجاءت الإجراءات على الشكل التالي :

- الرجل المناسب في المكان المناسب.
- الحرية والقدرة على اتخاذ القرارات الهامة.
- سماع انشغالات العمال.
- توسيع دائرة التشاور الخاص بحياة المؤسسة.
- الصرامة في تطبيق العقوبات.
- جعل المصلحة العامة فوق المصلحة الفردية.
- تغيير الأنظمة الإدارية الحالية.
- تحديد المسؤوليات.

- الانضباط في العمل.
- الاهتمام بالفعاليات النشطة ( الأفراد الأكفاء).
- تحمل المسؤولية.
- مواكبة التطور الحاصل في كل مجالات العمل .
- احترام حقوق الآخرين.
- التكوين الجيد وحسب الاختصاص.
- الاتصال الهادف.
- توفير الحوافز المناسبة.
- منح السلطة لشخص واحد والتقليل من النظام البيروقراطي .
- الالتزام بالمعايير الأخلاقية في العمل.
- انتهاج الطرق العصرية في التسيير، مع الاتصاف بالمرونة والصرامة في نفس الوقت وحسب الظروف.
- والثانية تتعلق بإجابات المبحوثين من فئة ( عمال التنفيذ ) بعد تفريغ البيانات الواردة في الاستمارة الموجهة لهاته الفئة والمقدر عددها بـ 156 عامل، حيث طلب ترتيب الإجراءات الستة الآتية حسب أهميتها بالنسبة لكل واحد منهم :
- الأجر المناسب.
- علاقات إنسانية طيبة.
- الاتصال الهادف.
- العدالة في منح الترقية .
- الاطمئنان على المستقبل المهني.
- المشاركة في اتخاذ القرارات .
- وبعد عملية التصنيف والترتيب جاءت النتائج على النحو التالي :
- الأجر المناسب.

- علاقات إنسانية طيبة.
- الاطمئنان على مستقبل مهني.
- المشاركة في اتخاذ القرارات .
- الاتصال الهادف.
- العدالة في منح الترقية <sup>1</sup>.

## 2/- الدراسات العربية

### الدراسة الأولى:

دراسة فتحي رزق السوافيري بعنوان " الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية"، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، سنة 2002.

### إشكالية الدراسة:

تمثلت فيما يلي: ما هي الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية؟ وهناك أسئلة فرعية للموضوع وهي:

- فيما تتمثل ماهية الرقابة الداخلية؟
- ما هي أهداف الرقابة الداخلية من وجهة نظر الإدارة ومن جهة نظر المراجعين؟
- ما هي المقومات الأساسية للنظام الرقابة الداخلية؟
- ما هو دور المراجع الداخلي في عملية الرقابة؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية في عملية الرقابة؟

### فرضيات الدراسة:

اعتمدت الدراسة من الفرضيات التالية:

- إن الرقابة الداخلية المراجع الداخلي له دور في ضمان تحقيق الأهداف العامة للمشروع.

<sup>1</sup>. صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر ، 2005.

- إن الرقابة الداخلية تتكون من شق محاسبي وهو خاص بتحقيق الرقابة المحاسبية.
  - إن الرقابة الداخلية تتكون من شق إداري والمرتبط بتحقيق أهداف ومفاهيم الكفاءة والفعالية في العمليات الإنتاجية والإدارية.
  - إن المراجعة الداخلية تمثل بؤرة النظام الرقابي للوحدة الاقتصادية.
  - إن المراجعة الداخلية أداة من أدوات الوحدة الاقتصادية لدعم الوظيفة.
- عينة ومنهج الدراسة:

لقد اعتمدت الدراسة على الدليل المحاسبي الوسائل الآلية والإلكترونية الجرد الفعلي للأصول- الموازنات التخطيطية -أنظمة التكاليف المتطورة - التقارير - الجوانب القانونية، والتنظيمية - الوثائق الداخلية.

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي لتوضيح المفاهيم المتعلقة بالرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية من حيث المقومات الأساسية لها، كما اعتمدت الدراسة على المنهج المقارن في تحديد العلاقة بين المراجعة الداخلية ولمراجعة 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.
- أن نظام الرقابة الداخلية يتكون من شقين هما شق محاسبي وشق إداري.
- أن المراجعة الداخلية أداة من أدوات الرقابة في الوحدة الاقتصادية لدعم الوظيفة الإدارية بالإضافة إلى أنها دعماً للمراجع الخارجي بشأن تقييم نظام الرقابة الداخلية وتحديد نطاق الفحص الذي يعتمد عليه المراجع الخارجي في تنفيذ عملية المراجعة.
- إن الرقابة الداخلية وظيفة دائمة و مستمرة لتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية.

## الدراسة الثانية:

دراسة عبد الله بن عبد الرحمان النميان بعنوان " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية " دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، 2003 ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية

## إشكالية الدراسة:

تبدوا مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما هو واقع الرقابة الإدارية في الأجهزة الأمنية ؟ وتحتوي الدراسة على مجموعة من التساؤلات :

■ ما هو واقع أنظمة الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل ومدى فعاليتها تجاه الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية ؟

■ ما هي الإجراءات والوسائل المتبعة في العملية الرقابية ؟

■ ما هي أهم العقبات والمشكلات التي تواجهها العملية الرقابية في شرطة منطقة حائل ؟

■ ما هي المقترحات المؤدية لتطوير الرقابة الإدارية ؟

## أهداف الدراسة :

■ ومن الأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها :

■ الإجابة عن تساؤلات الدراسة الأنفة الذكر .

■ تقصي الأصول النظرية في مجال الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي .

■ التعرف على الجوانب السلبية والايجابية في عملية الرقابة الإدارية في شرطة حائل

■ تقديم التوصيات والاقتراحات المناسبة لتفعيل عملية الرقابة الإدارية واقتراح السبل والوسائل لعلاج أوجه القصور والضعف ودعم الجوانب الايجابية.

■ إجراء مقارنة بين النظرية والواقع للوصول إلى تحديد نقاط الاختلاف والضعف تمهيدا

لوضع مقترحات المناسبة للتخلص أو على الأقل للحد منها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> . عبد الله بن عبد الرحمان النميان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في

العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ،ص5.

## المنهج المستخدم في الدراسة:

هذه الدراسة تطبيقية تتبع المنهج الوصفي في شقها الأول وفي شقها الآخر تعتمد على العلاقات والفروق وفق المتغيرات الأساسية للدراسة وتهدف أساسا إلى محاولة الإجابة على أسئلة البحث.

## نتائج الدراسة :

- أظهرت نتائج الدراسة وجود رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة لشرطة المنطقة وأن هذه الرقابة فعالة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن الرقابة الإدارية تمارس من خلال الزيارات المفاجئة والاجتماعات واللقاءات الدورية والاتصالات السرية.
- أظهرت نتائج الدراسة أهم المشاكل والعقبات التي تواجه الرقابة الإدارية وهي العلاقات الشخصية وضعف الرقابة الذاتية وعدم وجود نظام رقابي متخصص وحديث.
- أظهرت نتائج الدراسة مقترحات تطوير الرقابة الإدارية مثل الحوافز المادية والمعنوية وتشجيع المنافسة بين أقسام ومراكز الشرطة وتشجيع العاملين وتوعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية.
- وجود علاقات ايجابية أو سلبية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية واستجابات المبحوثين على بعض الفقرات وفي بعض المحاور.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>. المرجع نفسه ، ص 136.

## 1.8- عرض ومناقشة الدراسات السابقة:

تمثل الدراسات السابقة تراثا نظريا ومنبعاً حقيقياً يستقي منه الباحث أفكاره ومعلوماته حول أية ظاهرة ما، فلعله من الواجب علينا تبيان بعض أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة حتى نتمكن من تحديد موقع الدراسة.

تقاطعت دراستنا الحالية مع دراسة مراد كشيّش بعنوان: " الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي"، بالمؤسسة المينائية بسكيكدة أولاً من حيث متغير الرقابة والذي كان متغيراً أساسياً في دراستنا، كما تقاطعت دراستنا مع إحدى الفرضيات التي طرحها الباحث والتي تتعلق بنمط الإشراف السائد في المؤسسة وتأثيره على طبيعة الرضا الوظيفي، من حيث (الإشراف الواسع، القيادة، القواعد البيروقراطية، المركزية واللامركزية، ... الخ).

من حيث منهج وأدوات الدراسة فقد اعتمد الباحث لتحقيق أهدافه إحدى طرق المنهج الوصفي، وهي طريقة المسح بالعينة وهذا ما تم اعتماده أيضاً في دراستنا من منهج عدا اختلاف بسيط يتعلق بطريقة اختيار العينة حيث اعتمدت دراستنا على أسلوب المسح الشامل. ومن حيث كذلك أداة جمع المعلومات وهي الاستبانة، كما اختلفت في دراسة متغير الفعالية على عكس الدراسة السابقة التي سعت للبحث في مفهوم الرضا الوظيفي كمتغير تابع. كم اختلفنا كلتا الدراستين في ميدان الدراسة. استفدنا من هذه الدراسة من حيث طريقة التفكير التي اتبعها الباحث في الربط بين متغيرات الدراسة وكذا في طريقة تناول أسئلة الاستبانة والتي ساعدتنا في بلورة محاور الاستبانة الخاصة بدراستنا.

كما تقاطعت دراستنا مع دراسة ساعد عيشوش بعنوان: "الرقابة التنظيمية والأداء"، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة من حيث متغير الرقابة وكذلك فيما يتعلق بالقواعد البيروقراطية التي وظفناها في الفرضية الأولى من دراستنا إضافة لأداة جمع المعلومات والتي كانت في كلتا الدراستين تعتمد على الاستبانة في حين كان الاختلاف من حيث العينة والتي اتبعنا فيها أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة على عكس هذه

الدراسة التي استخدمت أسلوب العينة الطبقية. كذلك يكمن الاختلاف من حيث ميدان الدراسة.

أما دراسة السعيد بلوم بعنوان: " أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية "، دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم (SONACOME) فقد تقاطعت مع دراستنا من حيث متغير الرقابة والتي تعاملت معه الدراسة هذه كأسلوب من شأنه أن يؤثر في تقييم وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وكذا في التنمية الفعالة للمؤسسة وفي ضمان احترام القوانين وحماية المصلحة العامة للمؤسسة الاقتصادية وكذا في اكتشاف الأخطاء ووضع الحلول المناسبة لمعالجتها.

كما تقاطعت دراستنا مع هذه الدراسة من حيث منهج وأدوات الدراسة: حيث اعتمد الباحث في دراسته هذه على المنهج الوصفي وهو ما تم اعتماده أيضا كمنهج ضف إلى ذلك استخدامه لكل من الملاحظة، المقابلة، الاستمارة. كوسائل لجمع البيانات وهذا ما اعتمدها أيضا في درابتنا عدا الملاحظة والمقابلة واللذان افتقرت لهما دراستنا بالنظر لطبيعة ميدان الدراسة وللظروف التي تواجه كل باحث.

أما عينة الدراسة فبالنظر إلى أن مجتمع الدراسة كبير ويتكون من طبقات مختلفة فقد تم اعتماد عينة طبقية على عكس ما تناولناه من أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة. كما اختلفت دراستنا الحالية مع هذه الدراسة من حيث نوعية المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة الميدانية.

في حين تقاطعت دراستنا الحالية مع دراسة نجيمي مسعود " بعنوان الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتنمية المورد البشري " بمقر ولاية الجلفة الإدارة المحلية، أولا من حيث متغير الرقابة على غرار متغير القواعد البيروقراطية والتي تناولها الباحث هو الآخر في إحدى الفرضيات التي وظفها كما ركز أيضا على متغير تحديد الأدوار التنظيمية ونظام الإشراف كما تشابهت كلتا الدراستين من حيث منهج وأدوات الدراسة وكذا من أدوات جمع

المعلومات مثل الاستبانة، السجلات والوثائق، إضافة إلى اعتماد التحليل الكمي والكيفي للبيانات.

أما من حيث عينة الدراسة فقد اختار الباحث العينة العشوائية المنتظمة، في حين استخدمنا أسلوب المسح الشامل في دراستنا الحالية.

أما دراسة إيمان محامدية بعنوان: " الرقابة التنظيمية والأداء " بمركب تمييع الغاز الطبيعي بسكيدة، فقد تقاطعت مع دراستنا في المتغير الرئيسي في دراستنا ألا وهو الرقابة على غرار تناوله كذلك لمتغير القواعد البيروقراطية، وتحديد الأدوار وكذا الانماط الرقابية

كما تطابقت دراستنا الحالية مع هذه الدراسة من حيث المنهج وكذا من حيث السجلات والوثائق، إضافة إلى اعتماد التحليل الكمي والكيفي للبيانات التي اعتمدها الباحث في جمع المعلومات. في حين رأى الباحث تطبيق موضوعه على قسم الاستغلال الذي يضم العملية الإنتاجية بجميع فروعها من الإنتاج والصيانة والتموين، حيث كانت عينته قصدية.

مثلما تقاطعت دراسة وفاء لعريط " التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية" بمركب المواد البلاستيكية بسكيدة، مع دراستنا الحالية من حيث تناول متغير الفعالية التنظيمية كما وظفت الباحثة مجموعة من الأدوات المنهجية مثل: الاستبيان، الملاحظة، المقابلة، أيضا السجلات والوثائق، كما اعتمدت على منهج المسح الشامل في إطار المنهج الوصفي. إضافة إلى حساب درجات مقياس " ليكرت" . أما الأسلوب الكيفي هو الذي يقوم على التعليق على تلك الأرقام وتحليل تلك المعلومات المكتمة في جداول، مع محاولة ربطها مع ما تم ملاحظته في الواقع والإطار النظري المتعلق بمتغيري الدراسة، التشابه يكمن في المنهج الوصفي وفي أداة الاستبانة.

كما اعتمدت أسلوب المسح الشامل بدلا من استخدام طريقة العينة وهذا ما تم استخدامه في دراستنا الحالية. ومن جهة أخرى وجه الاختلاف يكمن في ميدان الدراسة.

كما تقاطعت دراسة حنان تيغزة " علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي بالجزائر" دراسة ميدانية بملبنة الأوراس باتنة، مع دراستنا الحالية من حيث تناولها لمتغيري الرقابة وكذا الفعالية حيث حاولت هذه الدراسة معرفة العلاقة بين المتغيرين الرقابة البيروقراطية وفعالية التنظيم الصناعي وكذا من حيث الصرامة في تطبيق القواعد والقوانين.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم استخدام التحليل لأن الوصف لا يكتمل إلا بالتحليل، كما استعين بالمعالجة الإحصائية بحساب النسب المئوية ومعامل الارتباط من أجل تسهيل تنظيم تحليل وتفسير البيانات، وكذا تسهيل اختبار الفرضيات والكشف عن العلاقة بين متغيري الدراسة، وهذا ما وظفناه في الدراسة الحالية.

مثمًا تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداة المقابلة في جمع المعلومات ومقارنتها، وقد استخدمت المقابلة في البداية مع بعض مسؤولي مصلحة المستخدمين ومصلحة محاسبة الموارد والتكاليف، ومساعد المدير المكلف بالمراقبة والتسيير، للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بالمؤسسة ومصالحها ودوائرها وكيفية عملها، وعدد العمال وتوزيعهم والتعرف على الوضع الحالي للمؤسسة.

كما تم استخدام أداة الاستمارة وكذا الاعتماد على الوثائق كأداة للحصول على البيانات والمعلومات وهذا ما يتوافق مع ما استعنا به من أدوات لجمع المعلومات.

أما عن عينة الدراسة فقد كانتا مختلفتين في كلتا الدراستين حيث استخدمنا أسلوب المسح الشامل أما هذه الدراسة فقد استخدمت عينة قصدية في البحث وقامت بمسح شامل للعمال الدائمين في دائرة الإنتاج بملبنة الأوراس.

في حين أن دراسة صالح بن نوار " الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين" فقد تقاطعت مع دراستنا الحالية من خلال تناولها لمتغير الفعالية التنظيمية بالرغم من اختلاف ميدان الدراسة، كما أنها اعتمدت على المنهج الوصفي من قبل الباحث في جمع البيانات، وهذا ما انتهجته الدراسة الحالية، ومن

جهة اخرى فقد اعتمد الباحث على عينة طبقية عشوائية لأنها ضمت فئتين غير متجانستين. أما دراستنا الحالية فقد اعتمدت على اسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة.

عموما يمكن القول بأن دراستنا الحالية قد جمعت بين متغيري الرقابة المهنية والفعالية التنظيمية وهذا ما انفردت به عن نظيراتها الدراسات السابقة كما انفردت من حيث مكان إجراء الدراسة الميدانية وهو المؤسسة الاستشفائية العمومية على غرار تناولنا للمقاربة السوسولوجية والذي خلت منها جل الدراسات السابقة.

## 9- المقاربة السوسيولوجية:

تتعلق كل دراسة أو بحث علمي من نظرية تساعد الباحث على بناء وتحليل الموضوع حتى يكتسي الطابع العلمي و"النظرية هي عبارة عن إطار فكري يفسر مجموعة من الفروض العلمية ويضعها في نسق علمي مرتبط" ومحاولة منا للكشف عن الحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة، فإنه يجدر بنا الاعتماد على مقاربة نظرية تتطابق.<sup>1</sup> والأهداف المراد الوصول إليها، ألا وهي عملية الرقابة المهنية التي قد يتوقف نجاحها في الاعتماد على نظام رقابي فعال يضمن بقاء ودوام السير الحسن لكافة الأعمال داخل المؤسسة شريطة أن يقدم للقائمين بهذه الأعمال قسط وفير من المعلومات لضمان إنجاز تلك المهام أو بالأحرى ضمان الحضور على رد الفعل المرغوب في (تغذية عكسية) من طرف المؤسسة من جهة وضمان الحفاظ على التنسيق والاندماج بين أداء مختلف الوحدات المشكلة لتلك المنظمة والوصول بذلك إلى مؤسسة ذات فروع موحدة تؤدي وظائفها بصورة متكاملة.

وبما أن موضوع الدراسة الحالية والذي يتعلق بالرقابة المهنية والدور الذي تلعبه في ضبط سلوكيات وأداء العمال لوظائفهم فإنه يمكن القول بأن المقاربة النسقية لها صلة بالموضوع قيد الدراسة وتتجسد هذه النظرية في:

إن النسق هو مجموعة من الوحدات *UNIT* تتميز بهيكل ما على أن هذا الهيكل والشكل منفصل عن المحيط الخارجي.

وحسب (بارسونز) فالنسق هو مجموعة من الأجزاء المتساندة ضمن نظام من العلاقات بين هذه الأجزاء، فالنظام هو أساس النسق فهو تعايش سلمي ضمن قواعد وشروط معينة تحفظ النسق بتوازنه واستمراره وتضبط العلاقات حتى لا يتعرض النسق للانهايار<sup>2</sup> ومن هنا يمكن أن نستخلص أن النسق هو مجموعة من النظم والنظام هو

<sup>1</sup>. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب. بدون سنة، ص79.

<sup>2</sup>. المرجع نفسه، ص80.

مجموعة من الأدوار والوظائف وهذه الأدوار تمثل مجموعة من المعايير والقيم والهدف الكلي للنسق هو الحفاظ على التوازن ومقاومة الانحراف والاستجابة للنظام على وجه الخصوص.

ولقد تعرضنا من خلال دراستنا هذه إلى المنظمة على أنها نسق يحتوي على مجموعة من التعليمات الإدارية والقواعد التنظيمية التي تقدمها الهيئة العليا في المنظمة إلى مجموعة العمال المكلفين بتنفيذها في ظل وجود نظام رقابي وظيفته ترقب رد فعل العمال (تغذية عكسية) وتصحيحه وتوجيهه في حال عدم توافقه مع المعايير المحددة (بعد عملية تقييم الأداء).

# الفصل الثاني

الاتجاهات والمداخل النظرية

للدراصة



## تمهيد:

إن أي باحث يجري دراسة ما لا بد له من خلفية نظرية ينطلق منها، ونحن بصدد إجراء دراسة تتعلق بالرقابة المهنية وتأثيرها على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية، نحاول من خلال هذه الدراسة معرفة مدى تأثير عملية الرقابة على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية.

ولإجراء هذه الدراسة لابد لنا من أدبيات وخلفيات نظرية لمعالجة هذا الموضوع والتي تكلمت ونادت بضرورة الرقابة والفعالية التنظيمية في المنظمات وسنتطرق إليها في هذا الفصل ومن بين هذه المدارس الكلاسيكية والنيوكلاسيكية والحديثة والسلوكية التي جاءت بمجموعة من النظريات منها الإدارة العلمية والنموذج البيروقراطي أو البيروقراطية ونظرية التكوين الإداري والتقسيمات الإدارية، كما نتناول نظرية الحاجات ونظرية الدافعية والمدخل الموقفي ومدخل النظم ومدخل القيم المتنافسة ومدخل الهدف ومدخل العمليات... وغيرها.

## 1- النظريات الكلاسيكية:

ظهرت المدرسة الكلاسيكية في بداية القرن العشرين وسارت في اتجاهين هما: الإدارة العلمية وعموميات الإدارة، حيث تركز الأولى على الأفراد والثانية على كيفية بناء المنظمات<sup>1</sup>، لهذا بدأ أصحاب هذا الاتجاه بالمناداة بزيادة معدل الأداء بالمنظمات عن طريق التركيز على أفضل طريقة للعمل والإنجاز، وتحديد طرق توزيع الأجور، وتخطيط مكان المصنع وكيفية الرقابة على الإنتاج...، إضافة إلى التركيز على تقسيم العمل والتخصص وكفاءة الإنتاجية، وفيما يلي عرض لأهم النظريات الكلاسيكية ذات الارتباط الوثيق بموضوع الرقابة التنظيمية والأداء:

### 1-1- نظرية الإدارة العلمية:

ظهرت وتطورت هذه النظرية ما بين 1900 و1930 في الولايات المتحدة الأمريكية وقد شهدت هذه الحقبة تطورا اقتصاديا شمل التوسع في الطرق ووسائل المواصلات الحديثة مما نتج عن هذا التطور جملة من المشاكل كتدني مستوى الإنتاج وتذبذبه، وتفاقم اللامبالاة والإسراف وغيرها من المشاكل كنتيجة لانعدام الخبرة والتدريب بالعمل الصناعي لدى العمال إذ كانوا هم الذين يحددون بأنفسهم مستويات الإنتاج التي تناسبهم<sup>2</sup>، ومن العوامل الأساسية التي ساعدت على النهضة الصناعية في ذلك الوقت إستراداد الاختراعات العلمية الحديثة وتطور التكنولوجيا وظهور فئة من المنظمين الذين تخصصوا في عمليات الإدارة والتنظيم.

وهذا ما نفت أنظار عدد من الرجال وعلى رأسهم "فريدريك تايلور" والذي يعد رائد نظرية الإدارة العلمية التي قامت على عدد من المبادئ للوصول إلى تحقيق الكفاية الإنتاجية باعتمادها الأسلوب العلمي في اختيار العمال والطريقة العملية في سير عملية

<sup>1</sup>. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الإدارة والمجتمع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2010، ص، 122.

<sup>2</sup>. علي عبد الرزاق الجليبي: علم اجتماع الصناعة،: دار المعرفة الجامعة، الأزارطة، مصر ، 1999، ص248.

العمل .من خلال تطبيقها لمبدأ " الحركة والزمن "والذي يقوم على استبعاد كل الحركات الزائدة وتحديد الوقت اللازم لكل حركة لتحسين الأداء وزيادة الإنتاج في أقل وقت ممكن . واعتمد في الوصول إلى هذا على الرقابة اللصيقة والضبط الصارم وهذا بتضييق نطاق الإشراف وجعله (على أساس رجل لرجل، بمعنى أن لكل رجل شخصا يشرف عليه وراقب أدائه<sup>1</sup> .

لهذا حاول " تاييلور "تقسيم العمل إلى نوعين إداري وتنفيذي حيث يكون التخطيط والرقابة من اختصاص الإداريين بينما يركز العمال على التنفيذ وبهذا يكون كل مشرف وعامل مسئول على وظيفة واحدة ذات واجبات محددة<sup>2</sup> .

ويرى " تاييلور "أن العداة الدائم بين أصحاب العمل والعمال أساس ه هو الشعور باستغلال الإدارة لهم وتقديم حوافز محدودة، لهذا قدم طريقة جديدة للدفع وهي نظام المعدل المتمايز والذي ربط مكاسب (العامل بمعايير أدائه للعمل<sup>3</sup> .

أي كلما زاد عدد الوحدات المنتجة في المعدل المعياري زاد معها الأجر وهذا لا يتحقق في نظره إلا في ظل ظروف فيزيقية معينة حيث اهتم بالإضاءة والتهوية والرطوبة وغيرها والتي في ظلها يكون العامل مرتاحا وقادرا على أداء عمله بأحسن طريقة.

إضافة إلى هذا ركز " تاييلور "على مبدأ التعاون الذي اعتبره السبيل الناجح لحل التناقضات بين العمال والإدارة، إذ بدلا من التصارع على اقتسام ناتج العمل المحدد أرباح وأجور يتم التعاون بين الجميع لزيادة الإنتاج والقضاء على الإسراف، ومن خلال هذا يركز على ضرورة إقناع الطرفين على التعامل معا وتبادل المساعدات للقضاء على الخصومات أو الاحتكاكات التي تحدث بينهما، إذ أن ذلك هو الذي يمكن من زيادة الفائض الذي يحققه المشروع.

1. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، ط 2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص 67.

2. أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال، دار قباء، القاهرة، 2001، ص 17.

3. محمد فرد الصحن وآخرون: مرجع سابق، ص 49.

مما يترتب عليه زيادة الأجور المدفوعة للعمال من ناحية وزيادة ما يتحصل عليه أصحاب الأعمال من ناحية أخرى.

ومن أهم المبادئ التي نؤكدُها في حركة الإدارة العلمية ثلاثة مبادئ:

1/- استخدام الزمن والحركة بهدف الوصول إلى الطريقة المثلى والوحيدة لأداء العمل وهي الطريقة التي تسمح بتحقيق أعلى متوسط إنتاج يومي، والسؤال المطروح دائما هل يمكن الاعتماد على هذا المبدأ في مؤسساتنا الاقتصادية التي تعرف في غالبها مشكل ضيق الوقت وعدم كفايته، بالنسبة للعملية الإنتاجية إضافة إلى عشوائية حركة العمال وعدم انتظامها مما يفسر المعدلات المنخفضة في الإنتاج وعدم الوصول إلى المعدلات والمقاييس العالمية سواء في الإنتاج أو الجودة؟!

2/- منح العمال الحوافز التشجيعية التي تدفعهم إلى أداء العمل وفقا للطريقة التي تمّ التوصل إليها بأسلوب علمي.

3/- استخدام خبراء متخصصين للإشراف على الظروف المختلفة المحيطة بالعامل مثل وسائل العمل، وسرعة الآلات، وطريقة الأداء<sup>1</sup>.

ومما سبق يمكن القول أن " تايلور " اعتبر إنسان مجرد آلة لتنفيذ مهام معينة في أوقات محددة وتحت رقابة صارمة، وأن هذا الإنسان لا يدفعه إلى العمل سوى الخوف والطمع ويسعى للمنافسة للحصول على أجر أكبر وأنه إذا ما توفرت له الظروف الفيزيائية المساعدة فهذا يسلبه الحق من التذمر والشكوى، لهذا ففي نظره الأجر والظروف الفيزيائية يمثلان الحافز المادي الوحيد القادر على دفع الإنسان للعمل فبتوفرهما يزداد رضاه عن العمل وبتحسّن أدائه.

<sup>1</sup>. الفضيل رتيمي وأسماء رتيمي: عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، ج2 قسم العلوم الاجتماعية العدد- 10 ، جوان 2013 ، ص14.

## 1-2 النظرية البيروقراطية:

ظهرت هذه النظرية في مطلع القرن العشرين وترجع هذه النظرية الى "ماكس فيبر" الذي كان أول من صنف خصائص البيروقراطية بشكل منهجي ومنطقي، مبرزاً أهميتها في تنظيم الأنشطة الاجتماعية، وتأثيرها على السلوك التنظيمي والأداء.

وينظر إلى البيروقراطية على أنها إستراتيجية تنظيمية يخضع فيها الأفراد إلى مجموعة من القواعد والإجراءات المكتوبة دون تحيز لأحد وتعتمد على التخصص وتقسيم العمل وتسلسل السلطات وسلسلة من الأوامر تحدد سلطة ومسؤولية كل فرد، والكفاءة الوظيفية وذلك من أجل تحقيق الانجاز الإداري لدى الموظفين، وينظر إليها كذلك باعتبارها طرق ووسائل تنظيمية للسلوك الاجتماعي وتعمل على تحويل المشاكل المتوقعة إلى واجبات روتينية منسقة وان كان ذلك يحدث باختلاف الثقافات ونظمها الاجتماعية<sup>1</sup>.

وقد وضع بعد ذلك النموذج المثالي لدراسة تنظيم المؤسسة والذي يطلق عليه الأسلوب الإداري الرشيد، لتحليلاته الموضوعية الدقيقة والرشيدة، ولقد ركز من خلاله على الرقابة الصارمة والإشراف الدقيق، وقد اعتبر التنظيم نسق مغلق يتخذ الجهاز الإداري فيه تنظيماً هرمياً يمكن تقسيمه إلى ثلاث مستويات وهي:

**المستوى الأول:** ويتمثل في الإدارة العليا وسلطة المركزية ومهمته صياغة الأهداف العامة للتنظيم والسياسات.

**المستوى الثاني:** ويتمثل في الإدارة التنفيذية، ومهمتها وضع الخطط التنظيمية اللازمة لتنفيذ الأهداف والإشراف على عملياً التنفيذية ومراقبتها وتسليم التقارير للسلطة العليا.

**المستوى الثالث:** هو الإدارة الدنيا، مهمتها تنفيذ عمليات الإدارة التنفيذية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سابق، ص 23.

<sup>2</sup>. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص 29 .

وبناء على هذا فإن هذا البناء يتضمن سلسلة تحدد التوزيع الرسمي للسلطة بما يضمن رقابة المستويات الأعلى للمستويات الأدنى وهذه السلسلة تحدد للفرد من هو رئيسه المباشر الذي يشرف على مراقبة أدائه<sup>1</sup>.

إن النموذج المثالي للبيروقراطية عند ماكس فيبر جاء بمجموعة من العناصر والخصائص التي تعتبر من مكونات البيروقراطية ومن بين هذه الخصائص التخصص الوظيفي وتقسيم العمل حيث تتوزع الأنشطة الموجودة في المؤسسة على أعضاء التنظيم باعتبارها واجبات رسمية يقوم بها أفراد المؤسسة، حيث يرى فيبر أنه كلما كان تقسيم العمل واضح كلما زادت الفعالية التنظيمية في المؤسسة.

كما يرى أيضا انه كلما كان هناك تخصص وظيفي في المؤسسة بمعنى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب أي في الوظيفة التي تناسب تخصصه كلما زاد الأداء والكفاءة التنظيمية، كما ركز أيضا على التسلسل الهرمي للسلطة أي مبدأ تدرج السلطة والتي قسمها إلى مستويات عديدة وكنا قد اشرنا إليها سابقا، أيضا من بين العناصر والخصائص التي ركز عليها فيبر القواعد واللوائح والتي تحكم بها كل التنظيمات وتسير وفقها، هذه القواعد البيروقراطية الرشيدة حسب ما أسماها، تهدف إلى تحقيق الفعالية التنظيمية عن طريق بعض الإجراءات التي يتخذها التنظيم والمتمثلة في الرقابة الصارمة على الفرد وأعماله، من خلال المسؤوليات والمهام التي كلف بها وهذا لتحقيق الاستمرار في العمل فكل القرارات التي تتخذ حسبه يجب أن تكون من طرف المدير باعتباره من المستويات العليا للإدارة أي المسؤول الأول على المؤسسة والذي يعمل على ممارسة الضبط والتحكم.

<sup>1</sup>. محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 67.

### 1-3 نظرية التكوين الإداري:

تعتبر أفكار هذه النظرية متلازمة لأفكار نظرية الإدارة العلمية من حيث التركيز على العمليات الداخلية للتنظيم، والاهتمام بمظاهر الأداء المادي أو الفيزيولوجي للعمال<sup>1</sup>. تركز هذه النظرية على الهدف الذي يسعى التنظيم إلى تحقيقه وبذلك يمكن تحديد الأعمال الضرورية التي من خلالها يتم تحقيق هذا الهدف، وتتضمن تلك الأعمال عادة أنشطة إدارية تستهدف تنسيق بين تلك الوحدات المختلفة وبلي ذلك تجميع الوحدات من العمل في وظائف ومن ثم تجميع الوظائف في وحدات إدارية ذات حجم صغير ثم تجميع الوحدات الصغيرة في وحدات أكبر وهكذا إلى أن تصل بالتنظيم إلى عدد من الإدارات الرئيسية، ومن رواد هذه المدرسة المدير الفرنسي **هنري فايول** (1841-1925)، وقد أعلن **فايول** عن أرائه عام 1916 في كتابه الإدارة الصناعية والعامة الذي نشر بالفرنسية وترجم إلى الإنجليزية عام 1929 في بريطانيا، وعام 1949 في الولايات المتحدة الأمريكية، وتشمل إسهامات **فايول** في الإدارة في أنه حدد عناصرها ووظائفها وهي كالتالي:

#### التخطيط ، التنظيم التنسيق، الرقابة

وقد وضع **فايول** 14 مبدأ سماه مبادئ الإدارة<sup>2</sup> ، ومن جهة أخرى فقد استكملت بعض النقائص التي جاءت بها "التايلورية"، حيث اهتم "تايلور" وأتباعه بترشيد سلوك العمال في الأقسام غير الإنتاجية، لكن اهتمامهم هذا كان قاصراً فقط على المشكلات الفنية والإجرائية وأساليب المراقبة دون أن يتناول وظائف الإدارة العليا. ويعتبر دارسو نظرية الإدارة بصفة عامة " **هنري فايول** " كمؤسس لنظرية الإدارة الكلاسيكية، ولا يرجع هذا إلى أنه أول من بحث في السلوك الإداري ولكن كونه أول من صنفه بطريقة منهجية.

<sup>1</sup>. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص71 .

<sup>2</sup>. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سابق، ص، ص 128-129.

فقد اعتقد أن الممارسة الإدارية الصحيحة تقع في أنماط معينة يمكن تحديدها وتحليلها ومن هذه الرؤية الأساسية استتبط مخطط تعليم متماسكة للإدارة، بدأ فيه بتقسيم وظائف التنظيم إلى ستة أنشطة يعتمد كل منها على الآخرين وهي: الأنشطة الفنية، الأنشطة التجارية، المالية المحاسبية، الإدارية.

وقد اهتم "فايول" بعملية الرقابة واعتبرها وظيفة هامة من وظائف الإدارة والتي تتجسد عن طريق عملية الإشراف حيث أوضح بأنه يجب أن تكون مصلحة العمال وأعمالهم تصب في مصلحة التنظيم وخاضعة له وما على العامل إلا الالتزام بالقواعد والقوانين البيروقراطية للتنظيم المحددة لعمله في مستوى معين، كما ألح على ضرورة تلقي الفرد للأوامر في عمله من جهة واحدة وهذا ما ينص عليه مبدأ وحدة الأمر، كما أن كل مرؤوس لا يستطيع الاتصال بأي مستوى إلا عبر المرور برئيسه المباشر، والرئيس لا يستطيع الاتصال في اتجاه أدنى إلا عبر رؤساء الأشخاص الذين يريد الاتصال بهم في حالة ما لم يكونوا من مرؤوسيه المباشرين وهذا حسب مبدأ التسلسل الهرمي.

كما نادي "فايول" بمبدأ تحديد نطاق الإشراف واعتبر نطاق الإشراف النموذج لا يزيد فيه عدد العمال الذين يشرف عليهم رئيساً واحداً إشرافاً مباشراً عن عدد معين، ويمكن أن يكون هذا العدد بين 20 إلى 30 فرداً بالنسبة لمستوى الإدارة المباشرة كخط الإشراف أو السلطة الأولى بالنسبة لموظفي الإنتاج، أما بالنسبة للإدارة العليا فإن المدير يكون قادراً على الإشراف والتعامل مع خمسة أو ستة من المشرفين والرؤساء "الإدارة التنفيذية"<sup>1</sup> وقد ركز "فايول" على الإشراف الضيق وبرر هذا بتسهيل قيام المشرف بمراقبة مرؤوسيه باستمرار بغية تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي بلوغ أكبر قدر من الأداء الجيد للموظفين.

<sup>1</sup>. محي الدين الأزهرى: مرجع سابق، ص 35 .

اعتبرت النظرية البيروقراطية التنظيم نسق مغلق، حيث أهملت التنظيم الغير رسمي الذي يشكل عاملا أساسيا في تسهيل عملية الاتصال داخل التنظيم. كما اعتبرت أن الإنسان آلة يطبق التعليمات الموجودة في اللوائح التنظيمية بشكل يؤدي إلى جمود السلوك التنظيمي.

عدم إتاحة الفرصة للعامل بالابتكار والإبداع خاصة في معالجة المشاكل التي تواجه التنظيم خاصة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية.

اعتبرت الإدارة العلمية أن التنظيم نسق مغلق كما عاملت الإنسان على أنه آلة حيث ركزت على عنصر الرقابة الشديدة للعاملين أثناء تأدية العمل وأهملت جانب العلاقات الإنسانية حيث ركزت على الحوافز المادية وأغفلت الحوافز المعنوية للفرد العامل

أما بالنسبة لنظرية التكوين الإداري فقد أهملت التنظيم غير الرسمي وكذا الجانب السيكولوجي للعامل واهتمت أكثر بمظاهر الأداء المادي، وركز فايول على الهيكل التنظيمي للمنظمة حيث صنف الإدارة في أربعة عناصر تخطيط، تنظيم، تنسيق، رقابة، حيث أعطى أهمية لعنصر الرقابة لما له من أهمية في متابعة سير الأعمال بالمنظمات.

## 2- النظريات النيوكلاسيكية:

جاءت هذه النظريات كرد فعل للنظريات الكلاسيكية، التي ركزت اهتمامها على التنظيم وأفراده من زاوية الهيكل الرسمي وعوامل الرشد، في حين ركزت النظريات النيوكلاسيكية على العوامل الإجتماعية والنفسية للأفراد آخذة بعين الاعتبار أهمية التنظيم غير الرسمي وتأثيره على أفراد التنظيم، وقد أدرجنا تحت ضوءها عدد من النظريات أهمها:

### 2-1- نظرية العلاقات الإنسانية:

نشأت هذه النظرية في مطلع القرن العشرين، ويعتبر **التون مايو** مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية وهو واحد من الأساتذة الأكاديميين الذين اهتموا بالمشكلات الاجتماعية للحضارة الصناعية، حيث قام مايو بعدة دراسات أجريت في مصانع هاوثورن التابعة لشركة ويسترن إلكترىك في الولايات المتحدة الأمريكية خلال فترة 1928-1933 حيث تركزت أبحاثه على العلاقة بين ظروف العمل الفيزيائية وبين الإنتاجية ثم تناولت جماعات العمل من حيث البناء ن والروح المعنوية والفهم والاتجاهات والمعايير والدافعية ودارت حول العلاقة بين الإنتاجية والروح المعنوية للعمال وظيفة لصحة الجماعات الصغيرة للمنظمة والتي تؤدي مجموعة محددة من الوظائف<sup>1</sup>.

لهذا فقد أكد أنصار هذه النظرية على ضرورة عمل القيادة على تحقيق التقارب بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي من خلال إشراك العمال في عملية الإدارة والاهتمام بالاتصالات بين أجزاء التنظيم وضرورة العمل الجماعي، وكسر الروتين الناتج عن التخصص الدقيق في العمل<sup>2</sup>.

1. حسين عبد الحميد احمد رشوان: مرجع سابق، ص 141.

2. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي: مرجع سابق، ص 95.

كما نادي أنصار هذه النظرية بضرورة تحفيز العاملين في المنظمة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية، وهذا لأن الحوافز المعنوية لها دورها أيضا في إثارة دوافع الأفراد كالحوافز المادية تماما.

كما تبين لمايو أن "الرقابة غير المتشددة من جانب الإدارة كان لها تأثير كبير على تحسين إنتاجية المجموعة، الم وفي الحقيقة فقد وجد أن المجموعة قد كرست نفسها للإنتاج المرتفع وقد حاولوا الوصول إلى هذا الهدف بأنفسهم بغض النظر عن الظروف المادية للعمل والتعب وغياب المشرف.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى هذا فقد ركزت أيضا على ضرورة خلق اتصال فعال بين مستويات المنظمة المختلفة لتبادل المعلومات، وهذا من خلال مشاركة العاملين وإتباع الأسلوب الديمقراطي<sup>2</sup> 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.

إن "المعيار الإنتاجي ما هو إلا أحد المعايير الاجتماعية التي كونت التنظيم اللارسمي للعمال، إذ لوحظ أن العمال تآلفوا في جماعات اجتماعية قوية تتصف بعادات وروتينيات وواجبات وحتى مراسيم معينة، وكذلك قد تكونت وسائل ضبط ورقابة اجتماعية قوية لتجلب التوافق والالتزام بتوقعات الأدوار الاجتماعية بالجماعة، وقد لوحظ أيضا سيطرة التنظيم اللارسمي وتفوقه على التنظيم الرسمي بالنسبة لتحديد طبيعة السلوك العمالي وتصرفهم".<sup>3</sup>

1. أحمد عرفة وشلبي سمية: الإدارة والفرغ فعاليات التخطيط والرقابة، ب ط، مؤسسة شباب الجامعة، مصر الإسكندرية، 2002، ص93.

2. حسن حريم: إدارة المنظمات، ط1، مكتبة حامد، عمان، 2003، ص26.

3. محمد نبيل جامع: علم اجتماع المعاصر ووصايا التنمية، ب ط، دار الجامعة الجديدة، مصر الأزاريطة، 2009، ص454.

ومن خلال ما سبق ذكره من آراء وانتقادات يمكن القول أن ما تم الوصول إليه من نتائج يعتبر قفزة نوعية كبيرة بحيث أنه "يجب أن ينظر إلى العامل باعتباره كائنا إنسانيا اجتماعيا له حاجاته ورغباته واتجاهاته ومشاعره وانتماءاته الاجتماعية التي تؤثر في أدائه لعمله<sup>1</sup>.

جاءت هذه النظرية لتركز على الجانب الإنساني من خلال العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، داعية بذلك إلى دور القيادة في التنظيم ليكون محوري حيث تعمل هذه الأخيرة على ضرورة التقارب بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي من خلال إشراك العمال في عملية الإدارة والاهتمام بالاتصالات بين أجزاء التنظيم، كما نادت أيضا بضرورة الحوافز المادية والمعنوية من خلال إشباع حاجات العاملين النفسية والاجتماعية.

أيضا ركزت هذه النظرية على الرقابة المرنة أي اعتماد المشرف على الرقابة بالمشاركة شريطة أن تكون غير متشددة، كما دعت إلى تكريس الرقابة الذاتية والتي يكون فيها العامل بعيدا عن تأثيرات المشرف، كون أن العامل يتمتع بقدرات ومهارات اجتماعية التي تجعل منه يشعر بنوع من المسؤولية تجاه عمله باعتباره يملك قدرات فنية في العمل تؤدي به إلى أداء مهامه بكفاءة وفعالية عالية، فمن خلال كل هذا نصل إلى أن هذه النظرية ركزت في عمومها على القيادة والاتصال بين أجزاء التنظيم وضرورة العمل الجماعي، كما توصلت إلى أن العامل كائن إنساني اجتماعي له حاجاته ورغباته واتجاهاته ومشاعره وانتماءاته الاجتماعية التي تؤثر في أدائه لعمله.

---

<sup>1</sup>. الفضيل رتيمي و أسماء رتيمي: مرجع سابق، ص16.

## 2-2- نظرية الفلسفة الإدارية:

يعتبر "دوجلاس ماكجريجور" من أبرز أنصار هذه الحركة الإنسانية من خلال نظرية الفلسفة الإدارية والتي قامت على أساس افتراضي رئيسي وهو أن كل عمل أو تصرف إداري في التنظيم إنما يركز على نظرية تنظيمية معينة، أي أن لكل مدير فلسفته الإدارية ونظريته الخاصة التي تؤثر على سلوكه وتصبغ تصرفاته بطابع معين<sup>1</sup>، أي أن سلوك المشرف مع المرؤوسين يتحدد وفقا لتصور هذا الأخير.

ولقد جاءت هذه النظرية كرد فعل على المبادئ التي نادى بها النظريات الكلاسيكية، التي نادى بوحدة الأمر، التخصص الوظيفي، الهيكل الهرمي للتنظيم وتحديد نطاق الإشراف والسلطة وأعتبرها مبادئ ثابتة لا تقبل أي نقاش، حيث شبهها بعض روادها بالقوانين الطبيعية.

ومن بين أهم ما نادى به هذه النظرية هو اعتبارها أن السلطة هي الوسيلة الوحيدة للتأثير على سلوك أعضاء التنظيم، وهذا ما إعترض عليه "ماكر يجور" الذي يرى أن السلطة واحدة من أنواع مختلفة من أساليب التأثير على السلوك الإنساني، فهناك مثلا عمليات الإجبار المباشر كوسيلة للتأثير على السلوك وأساليب الإغراء المختلفة.

وبناء على هذا قدم "دوجلاس ماكجريجور" نموذجين أطلق عليهما نظرية (X) وتمثل الفكر الكلاسيكي في التوجيه والتي يؤمنها والتي تصور تأثره بحركة العلاقات الإنسانية (Y) وحكم ونظرية (Y) وسنعرض فيما يلي أهم الافتراضات التي قامت عليها كل من النظريتين:

<sup>1</sup>. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص100.

### ➤ الافتراضات التي قامت عليها النظرية (X):

- إن الإنسان بطبيعته كسول، لا يميل إلى العمل.
- يتوجب على الإدارة إجبار العمال على العمل و راقبته بشكل دقيق، وتحديدته بالعقوبات من أجل ضمان قيامه بالعمل.
- يكره العمال تحمل المسؤولية ويفضلون أن يتم توجيههم مباشرة وبشكل تفصيلي.
- يعطي العاملون الأهمية الكبرى لعنصر الأمن الوظيفي وللحوافز المادية ويظهرون مستوى متدنيا من الطموح.<sup>1</sup>

### ➤ الافتراضات التي قامت عليها النظرية (y) :

- الأفراد يميلون بطبعهم إلى العمل متى توفرت لهم الظروف الملائمة.
- إشباع الحاجات العضوية والأمنية للفرد يجب أن يصاحبه إشباع للحاجات الاجتماعية وتقدير الذات حتى يدفع الأفراد للعمل.
- يميل الفرد بطبيعته إلى التقدم وتحمل المسؤولية والاستعداد لتوجيه الجهد نحو الأهداف التنظيمية وهذا في ظل توفر الظروف المناسبة لذلك .
- يتمتع معظم العمال بقدرات أبداعية ولا تقتصر هذه القدرات على المديرين وبناءا على هذه الافتراضات الإيجابية " لمارك كريجور " حول الإنسان فهو يرى أن من الأفضل أن يستند سلوك المديرين ونمط إشرافهم على الافتراضات الإيجابية حول الإنسان وان يكون ذلك مرشدا لهم في تصميم الهياكل التنظيمية، ولهذا يمكن إرجاع دعوات الإدارة بالمشاركة، وإعادة تصميم الوظائف، تنمية العلاقات الإيجابية في العمل لجهوده في هذا المجال.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. محمد عبد الفتاح الصيرفي: مبادئ التنظيم والإدارة ، ط1، عمان: دار المناهج للنشر، 2006، ص88 .

<sup>2</sup>. إيمان محامدية، الرقابة التنظيمية والأداء، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، الجزائر، 2009، صص 33-34.

الملاحظ من هذين الافتراضين السابقين والفرق الرئيسي بينهما أن نظرية (X) ترى أن الفرد كسول ولا يحب العمل ولا بد من مقاومته للتغير بينما ترى نظرية (Y) أن الفرد يحب العمل وبإمكانه الإبداع إذا توفرت له الظروف الملائمة وان لديه استعداد للتحرك تجاه أهداف المنظمة إذا كان ذلك لمصلحتها.

## 2-3 نظريات الحاجات لـ"ابراهيم ماسلو":

صاحب هذه النظرية ابراهيم ماسلو، وهي من أكثر النظريات التحفيز شيوعا وقدرته على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته من خلال البحث عن الدوافع التي تحفز الإنسان للعمل، معتمدا في هذا على مبدئين أساسيين:

يسمى الأول بمبدأ النقص أو العجز في إشباع الحاجة والقائل أن الأفراد يسعون دائما في سد حاجات حرموا منها ومن تم هم يعملون محفزين للحصول عليها وإشباعها بسهولة فلا علاقة لها بأي سلوك تحفيزي يذكر.

أما المبدأ الثاني هو التقدم الحاجاتي والقائل أن الحاجة يجب إشباعها في مستوى معين بعد إنهاء إشباع المستوى الحاجاتي، الذي سبق مستواها لأن حاجات الفرد مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم بحسب أولويتها للفرد ولهذا فقد صنفها "ماسلو" هذه الحاجات الإنسانية في خمس فئات:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، مرجع سابق، ص93.

## 1. الحاجات الجسمية" الفسيولوجية":

تمثل الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان واستمراره على قيد الحياة كالطعام والماء والهواء... والحاجات الفسيولوجية تسيطر على بقية الحاجات إذا لم تكن مشبعة.

## 2. الحاجة إلى الأمن والسلامة:

تتضمن حاجات الفرد للحماية من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية كذلك الحماية من الأخطار الاقتصادية والمتعلقة بضمان استمرارية العمل للفرد لضمان استمرار الدعم المادي الضروري للفرد للمحافظة على مستوى معين من الحياة المعيشية.

## 3. الحاجة إلى الانتماء:

حيث يرغب الفرد لأن يشعر بأنه عضو في الجماعة التي ينتمي إليها وأن هناك نوعاً من التفاعل الوجداني بينه وبين أفراد جماعته يعطي ويأخذ وهي تعتبر أولى الحاجات الاجتماعية للفرد والحد الفاصل بين الحاجات التي تسبقها والتي تليها هذا ويلاحظ أن سيادة الروح المعنوية الطيبة وأنماط القيادة والإشراف الحسنة وأنظمة إدارية تهتم بنظم الاقتراحات... وغيرها، يمكنها أن تؤثر على إشباع هذه الحاجات.

## 4. الحاجة إلى الاحترام:

يحتاج الإنسان إلى الشعور بالثقة والمركز الاجتماعي كذا يحتاج أن يشعر بقيمته وكفاءته من ناحية شخصية وإلى رؤية ذلك الاحترام والاعتراف في عيون الآخرين، كما يحتاج إلى إحساسه بالثقة في النفس والقوة والمقدرة والكفاءة هذا وتلعب الجوائز والألقاب البراقة دوراً هاماً في إشباع الحاجات.

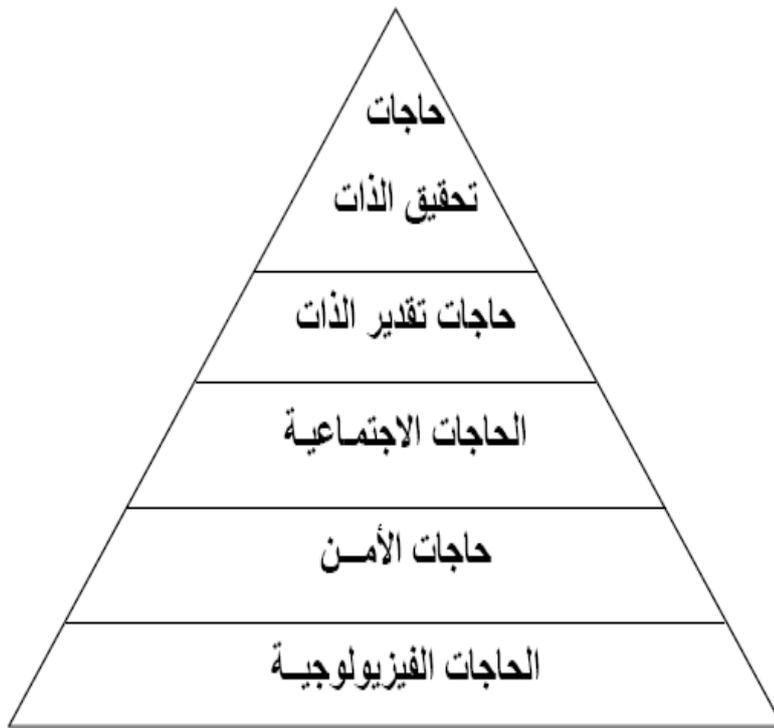
## 5. الحاجة إلى تقدير الذات:

يحتاج الإنسان إلى أن يشعر بأهميته وبوجوده عضواً قوياً محترماً بالغ الأهمية والتأثير في جماعته، وأنه يستحق بشكل كامل الفرص المتاحة أمامه والمتعلقة بمواهبه وقدراته وكفاءته ويشعر كذلك بأن له رسالة في الحياة وهو في ذلك يسعى إلى البحث عن

المهام ذات الطبيعة المتحدية لمهاراته وقدراته وهو يطور من مقدرته الإبداعية والإبتكارية بالكل الذي يحقق إنجازا عاليا<sup>1</sup>.

وقد حدد ورتب ماسلو الحاجات حسب الهرم المبين أدناه<sup>2</sup>:

شكل رقم (1) : هرم الحاجات لأبراهام ماسلو



**المصدر:** محمد عبد الفتاح الصيرفي: مرجع سابق، ص90.

<sup>1</sup>. محمد عبد الفتاح الصيرفي: مرجع سابق، ص90.

<sup>2</sup>. سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2006، ص169.

## 2-4/- نظرية ذات العاملين لـ"هرزبرغ":

ظهرت هذه النظرية على يد "فريدريك هرزبرغ" وزملاؤه سنة 1959 ، أين قام بإجراء دراسة شاملة لمائتين من المحاسبين والمهندسين في مدينة "بترسبرج" عن طريق المقابلات الاستطلاعية، وهذا لمعرفة دوافع العاملين ومدى رضاهم الوظيفي تجاه الأعمال التي يمارسها، من خلال البحث عن الأوقات التي يشعرون فيها بالسعادة أثناء العمل والرضا التام، والأوقات التي يشعرون فيها بعدم السعادة أو عدم الرضا عن أعمالهم، وقد جاء أن المشاعر الحسنة (المرضية) ذات علاقة بالعمل نفسه أما المشاعر السيئة (غير المرضية) تتعلق ببيئة العمل كسياسة الإدارة والإشراف...إلخ.

ولهذا فقد قدم "هرزبرغ" "توعين من العوامل المؤثرة في العمل<sup>1</sup> وهي:

### ➤ عوامل الصيانة أو الوقائية :

ويؤدي عدم تواجدها أو توافرها إلى حالات عدم الرضا بينما وجودها لا يؤدي إلى تحفيز الأفراد وإنما يمنع حالات عدم الرضا بينما وجودها لا يؤدي إلى تحفيز الأفراد وإنما يمنع حالات عدم الرضا وتضم هذه العوامل:

- سياسة الشركة.
- الإشراف الفني والشخصي في العمل.
- العلاقات الداخلية بين الرؤساء والمرؤوسين.
- نوعية ظروف العمل.
- الأجور والرواتب المدفوعة مقابل إنجاز العمل.

### ➤ عوامل حافزة :

ومرتبطة بالعمل، إذا وجدت فإذا تعمل على بناء درجة عالية من الرضا والحفز عند الأفراد، وعدم توافرها لا يؤدي إلى حالة عالية من عدم الرضا وهي:

<sup>1</sup>. ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص159.

- الإنجاز في العمل.
  - الاعتراف نتيجة الإنجازات في العمل.
  - طبيعة العمل ومحتواه.
  - المسؤولية لإنجاز العمل.
  - التقدم والترقي في العمل بالإضافة إلى تنمية القدرات العمل عند الفرد<sup>1</sup>.
- ومنه نستنتج أن العوامل الحافزة في هذه النظرية ركزت حول العمل نفسه بمعنى أنها تتعلق بماهية العمل وأداء الفرد للعمل، وتحتمل مسؤولياته والاعتراف الذي يحصل عليه، من خلال تأديته للعمل، بينما عوامل الصيانة ليست عائدة إلى جوهر العمل وإنما تتعلق بالظروف والعوامل الخارجية للعمل وهذا من خلال مراقبة المشرف وطبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ولهذا نجد أن الرقابة تأتي ضمن العوامل الصحية.
- وإذا حاولنا مقارنة نظرية "هرزبرغ" بنظرية "ماسلو" فإنه يمكن تصنيف العوامل التي تؤدي إلى إشباع الحاجات الثلاثة الأولى عند "ماسلو" هي عوامل الصيانة عند "هرزبرغ" بينما العوامل التي تؤدي إلى الحاجات الرابعة والخامسة عند "ماسلو"، هي نفسها العوامل الحافزة بنظرية "هرزبرغ"
- تعرضت هذه النظرية لعدة انتقادات وأهمها الانتقاد العائد إلى طبيعة العينة التي استخدمها "هرزبرغ" في أبحاثه، بحيث اقتصر على طبقة المديرين ولم تكن شاملة لكل المستويات الإدارية، لأن بعض الدراسات اللاحقة لأبحاثه وجدت بأن بعض عوامل الصيانة والوقاية عند "هرزبرغ" كانت عوامل حافزة لفئات أخرى من الأفراد في المستويات (الإدارية الدنيا).

<sup>1</sup>. الموساوي سنان: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة فيها، عمان: دار الدلاوي، 2004، ص 239.

### 3- النظريات الحديثة:

ظهرت هذه النظريات بعد الحرب العالمية الثانية كتيار جديد في مجال الإدارة والتسيير، مشكلة بذلك مدارس علمية جديدة، تشترك هذه النظريات في كونها تطرح منظور للإدارة يختلف عن منظور كل من المدارس الكلاسيكية، والنيوكلاسيكية في دراسة التنظيم وذلك لأجل التحكم في مكونات التنظيم، لتحقيق الكفاءة وتوحيد جهود العاملين.

### 3-1 البنائية الوظيفية:

يعتبر رائد البنائية الوظيفية "بارسونز" ودراساته التي أسهمت في نظرية التنظيم من الرواد الأوائل لهذه النظرية، والذي من الأصعب إدراك آرائه ووجهة نظره في التنظيم دون العودة لنسقه الفكري، حيث أسقط وطبق نظريته الشهيرة المتمثلة في النسق الاجتماعي في دراسة التنظيم.

وقد قدم في هذا الإطار نموذجا لحالة التوازن في التنظيمات واعتبر النسق مجموعة من الوحدات *UNIT* تتميز بهيكل ما على أن هذا الهيكل والشكل منفصل عن المحيط الخارجي.

وحسب (بارسونز) فالنسق هو مجموعة من الأجزاء المتساندة ضمن نظام من العلاقات بين هذه الأجزاء، فالنظام هو أساس النسق فهو تعايش سلمي ضمن قواعد وشروط معينة تحفظ النسق بتوازنه واستمراره وتضبط العلاقات حتى لا يتعرض النسق للانهايار<sup>1</sup>.

ومن هنا يمكن أن نستخلص أن النسق هو مجموعة من النظم والنظام هو مجموعة من الأدوار والوظائف وهذه الأدوار تمل مجموعة من المعايير والقيم والهدف الكلي للنسق هو الحفاظ على التوازن ومقاومة الانحراف والاستجابة للنظام على وجه الخصوص.

<sup>1</sup>. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، بدون سنة، ص80.

ثم حل التنظيم بعد ذلك من وجهة نظر ثقافية نظامية، مؤكدا التوجيهات القيمة السائدة في التنظيمات المختلفة، ولقد أوضح "بارسونز" أن القيم السائدة في التنظيم هي التي تمنح لأهداف هذا الأخير طابعا شيوعيا، لأنها هي التي تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر وهو المجتمع لتحقيقها<sup>1</sup>.

ولهذا نادي بضرورة توفر القيم في الأنساق الثقافية، فنتناول التغيير الاجتماعي، حيث أجرى مقارنة بين المجتمع والمؤسسة والظواهر الثقافية الأخرى، إذ يرى أن للتغيرات التكنولوجية أثر سلبي على المؤسسات وهنا يتدخل نسق القيمة ضروريا لتحقيق الاستقرار والتوازن والتكيف<sup>2</sup>.

كما ركز أيضا على اتخاذ القرار واعتبرها أداة لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان توازنها واستقرارها وقسمها إلى قدرات سياسية ترتبط بالوظائف الأساسية بالمؤسسة، وقرارات توزيعية توزع المسؤوليات بين الأشخاص والأنساق الفرعية، في حين تحافظ قرارات التنسيق على تكامل المؤسسة من خلال المحافظة على التعاون الذي يتحقق عن طريق تقديم الحوافز والمكافآت<sup>3</sup> ويرى "بارسونز" أن هناك أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتعين على كل نسق إذا ما أراد البقاء إن يواجهها، اثنان منهما وطابع آلي ويتعلقان أساسا بعلاقة النسق ببيئته وهما:

- تحقيق الهدف: ويتمثل في حشد الموارد من أجل تحقيق أهداف التنظيم.
  - المواءمة: وهي مشكلة تدبير كل الموارد البشرية، والمادية لتحقيق أهداف التنظيم.
- أما المطلبان الآخران فهما: التكامل والكمون: ويعبران عن الظروف الداخلية للنسق حيث يشير التكامل إلى العلاقات بين الوحدات وخاصة تلك العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنساق الفرعية.

<sup>1</sup>. فاروق مداس: التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2000، ص 20.

<sup>2</sup> عبد الله محمد عبد الرحمان: علم اجتماع التنظيم، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص 134.

<sup>3</sup>. سعد مرسي بدر: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم "مدخل نقدي"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1992، ص 231.

ويشير الكمون إلى مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية للظروف السائدة في النسق الأكبر<sup>1</sup>.

وقد فسّر بارسونز العلاقة بين النسق الاجتماعي ونسق الشخصية ونسق الثقافة وبين ارتباط المنظمة بالمجتمع عن طريق نسق القيمة، وعن طريق الاحتياجات الوظيفية التي لا يمكن إشباعها إلا عن طريق المجتمع والتي ينبغي إشباعها كي تستمر المنظمة في الوجود<sup>2</sup>.

ويرى بارسونز أنه إذا كان التنظيم الفني يخضع للتنظيم الإداري، فإن التنظيم الإداري يخضع بدوره للتنظيم النظامي وأجهزة المجتمع وهكذا يصبح المستوى النظامي قادرا على التوسط بين المستويات الفنية الإدارية والمجتمع الأكبر<sup>3</sup>.

ومن الانتقادات الموجهة أن بارسونز تجاهل دراسة بناء القوة في التنظيم ومظاهر الصراع، وقد عرف القوة بأنها "القدرة على حشد الموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية"، وفي هذا إشارة إلى اهتمامه بالإنتاج أكثر من عنايته بتحليل استخدام القوة وتوزيعها بين الجماعات المختلفة ومن المسلم به أن تزايد القوة لدى إحدى الجماعات من شأنه أن يضعف قوة جماعات أخرى، وهذا هو المنظور الذي يسمح لنا بدراسة الصراع والتعارض بين الجماعات المختلفة<sup>4</sup>.

---

1. سعد مرسي بدر: نفس المرجع، ص21.

2. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سابق، ص153.

3. سعد عيد مرسي بدر: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم "مدخل نقدي"، ب ط، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000 ، ص233.

4. محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم مدخل التراث والمشكلات والموضوع والمنهج، ط2، دار المعرفة الجديدة، مصر، بدون سنة، ص231.

إضافة إلى هذا "أن نموذج بارسونز يشتمل على بعض العناصر المحذوفة، ولأن الاهتمام الذي يحظى به الأداء الوظيفي الداخلي للتنظيم ليس كافياً، فقد ترتب على ذلك أن ظل تأثير بناء التنظيم على السلوك الفردي ثابتاً".<sup>1</sup>

### 3-2 نظرية اتخاذ القرار:

جاءت هذه النظرية نتيجة أفكار هيربرت سيمون، وكانت أفكاره من منطلق أن التنظيمات تهدف إلى تحقيق أعلى مستوى من العقلانية في نمط اتخاذ القرارات ويرى أن الحديث عن العقلانية أمر غير واقعي، لأن العقلانية الكاملة متطلبات لا يمكن لأي مدير توفيرها، فالعقلانية تقتضي أن يحيط المدير بكافة الظروف المحيطة بالمشكلة أو بالقرارات المطلوب اتخاذها وبكافة البدائل الممكن اتخاذها للتعامل مع المشكلة وتقديم وتحليل مزايا ونقائص كل بديل حتى الوصول إلى اتخاذ القرار الأمثل.<sup>2</sup>

ومن هذا المنطلق عرف "سيمون" التنظيم على أنه "هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد أي ضرورة اتصال الأفراد بعضهم البعض وإنشاء علاقات بينهم من أجل التحكم أكثر في عملية اتخاذ القرار".<sup>3</sup>

كما يعتقد أن طبيعة التنظيم الهرمي تقتضي أن ينقسم أعضاء التنظيم إلى فئتين : المنفذين وهم الذين يتولون الأداء الفعلي للأعمال وتنفيذ القرارات ويمثلون المستويات الدنيا<sup>4</sup>، أما الفئة الثانية متخذي القرارات ويمثلون المستويات الإدارية الأعلى وبناء على هذا فإن تقسيم العمل يكون على أساس رأسي وهم السلطة يندرج من القمة إلى القاعدة.

---

1. صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، دكتوراه، إشراف

الهاشمي لوكيا، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2005، ص 192،

2. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 90.

3. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص 184.

4. نفس المرجع، ص 186.

### 3-3- نظرية الدافعية:

مؤسس هذه النظرية هو رنسيس ليكرت، حيث اعتمد على تعديل الأسس التي قامت عليها من خلال التراث النظري الذي سبقها، وتستند هذه النظرية إلى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية، ويؤكد تأثير العوامل الاجتماعية والنفسية على عمله وفعاليته داخل التنظيم<sup>1</sup>.

فقد ركز على أهمية الدافعية التي تجاهلتها النظريات الكلاسيكية في تحقيق أهداف التنظيم ويحدد العوامل الدافعة للعمل بين عوامل اقتصادية وأخرى ذاتية كالرغبة في الإنجاز والتقدم وعوامل متعلقة بالأمن، وعوامل مرتبطة بالتجديد والابتكار.

كما أضاف أن نجاح التنظيم متوقف على تكوين إنساني على الأعمال المتناسقة لأعضائه، كما أن له خصائص أساسية وأنشطة محددة، مع اهتمامه بدراسة أثر الجماعة في السلوك الإنساني في التنظيم واعتبر الجماعة هي وحدة التنظيم الأساسية، والتي أثبتتها من خلال دراساته التي أكد فيها أن الفرد الذي يتصف بالولاء والاندماج في العمل يكون أكثر استعداداً لقبول أهداف وقرارات الجماعة<sup>2</sup>.

فجناح التنظيم يتوقف على نوع وأسلوب الإشراف، ورأى ضرورة تغيير نمط الإشراف الذي يركز على الإنتاج إلى نمط إشراف يركز على العاملين، والذي أطلق عليه "القيادة الديمقراطية" أو "الإنسانية" القائمة على ترك حرية التصرف للأفراد بعد تحديد الأهداف العامة أي الاهتمام بالأفراد وحل مشكلاتهم وتنمية روح الفريق بينهم، حيث يتسم جو العمل بنوع من التحفيز بتأكيد الدوافع الاجتماعية والذاتية، وتهيئة السبل لتأكيد مشاعر الفرد بالعزة والقيم الشخصية واعتبار الأفراد عنصراً أساسياً من عناصر نجاح التنظيم أو فشله<sup>3</sup>، ومنه فإذا كانت علاقات العمل تعاونية ومؤيدة للفرد كان تأثيرها إيجابياً

1. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص137.

2. نفس المرجع، ص142.

3. نفس المرجع، ص145.

على السلوك والكفاءة، أما إذا كانت العلاقات تنافسية (صراعية) فإن ذلك يقلل من فاعلية وكفاءة التنظيم.

### 3-4/- النظرية الموقفية أو المدخل الموقفي:

بدأ في السبعينات تطور جديد في الفكر الإداري نتيجة الإحساس بأن المداخل السابقة لا تعطي إجابات لكل المواقف التي تواجه الإدارة ، وأطلق على هذا المدخل الجديد بالمدخل الموقفي أو المدخل الشرطي وهو يعني أن تطبيق مبادئ وأساليب الإدارة مشروط بالظروف السائدة، وان تطبيق أدوات الإدارة المستمدة من المدارس التقليدية والسلوكية والكمية ونظرية النظم مرتبط بالموقف الذي يواجه الإدارة .

وقد يكون المدخل الموقفي هو المخرج أمام الإدارة بعد هذا التشابك الذي نشأ عن تعدد المدارس والنظريات والمداخل منذ أوائل هذا القرن وحتى أواخر السبعينات، حيث بدأ الدارسون والمتخصصون في الإدارة يشعرون بأن تطبيق المداخل والنظريات السابقة لا يعطي النتائج المطلوبة خاصة وأنهم كانوا يتأثرون بها بحكم انتمائهم لها، وقد اتضحت أهمية المدخل الموقفي في مجال تصميم التنظيم والقيادة وتغير السلوك، فتصميم التنظيم حسب المدخل الموقفي يعتمد على فرض أنه لا يوجد تنظيم يكون هو الأفضل في جميع المواقف، فالبيروقراطية تكون هي الأفضل في المواقف المستقرة بينما حرية العمل والحركة تكون هي المطلوبة في المواقف التي تتميز بالتغير والديناميكية. بعبارة أخرى فان استخدام المدخل الموقفي في تصميم التنظيم يعني الأخذ بعين الاعتبار الكثير من المتغيرات المحيطة بالموقف وفي مقدمتها المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والبشرية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. جمال محمد أبو شنب: مرجع سابق، ص 75.

قام فريد فيدلر (Fred Edward Fiedler) بوضع أنموذج أطلق عليه " نموذج الظروف المتغيرة لفاعلية القيادة " ويعد أول أنموذج للقيادة الموقفية ، وقد صمم فيدلر لهذا الغرض مقياس (Least Preferred Coworker) لتحديد فيما إذا كان القائد من النوع الذي يهتم بالعمل أو من النوع الذي يهتم بالعاملين. والقاعدة الرئيسة لهذه النظرية هي أن فاعلية القيادة تتحدد بمدى ملائمة النمط القيادي المستخدم في موقف معين لمتطلبات الموقف وتحديده، من خلال وضع تشخيص دقيق للموقف الإداري الذي يمارسه القائد ومرؤوسيه من خلال عناصر الموقف وهي :

➤ العلاقة بين القائد وموظفيه، وهذا يتطلب معرفة مدى تقبل الموظفين لقائدهم وارتياحهم لتعامله معهم.

➤ البناء التنظيمي للعمل، والذي يؤكد أنه كلما كانت مهمة العمل محددة تضمن بناء معين فإن على القائد إبلاغ موظفيه بما يجب أن يقوموا به.

➤ سلطة القائد المستمدة من مركزه، ويقصد به السلطة الرسمية التي يكتسبها القائد بحكم مركزه الوظيفي وتمنحه حق المكافأة وفرض العقوبة وتفويض السلطة.<sup>1</sup>

أيضا تغير السلوك الذي يركز على افتراض أن السلوك يعتمد على النتائج المتولدة منه أي أن تغيير سلوك شخص ما يتوقف على قدرة هذا الشخص على إدراك العلاقة الارتباطية بين سلوكه والنتائج المتولدة منه، وهنا أصبح ما يسمى ببرامج تعديل السلوك التنظيمي وقد استخدمت هذه البرامج في تدريب المشرفين الصناعيين .

➤ مقومات وسمات الأداء المؤسسي.

➤ القواعد والمعايير المرتبطة بالأداء.

➤ تقييم الأداء المؤسسي.

---

<sup>1</sup>. ثناء عبد الكريم عبد الرحيم: نظرية الإدارة الموقفية، المحاضرة الأولى، قسم إدارة البيئة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، 2018 ، ص 1.

## ➤ عناصر قياس مهارات الأداء المؤسسي:

المهارة المهنية في قياس الأداء المهني وفي علاقتها بمفهوم الفاعلية أو الكفاية الإدارية أيضا وعلاقتها ببرامج الكفاية الإنتاجية والتوجيه والتأهيل المهني .

كما تطرقت النظرية الموقفية إلى تأثير التميز الفردي والتنظيمي على مستوى الأداء المؤسسي من خلال دور القيادات المهنية في تطوير مهارات الأداء الوظيفي المتميز الذي ينعكس على فعالية وأداء المؤسسة من خلال بناء الشخصية الفردية وتكامل وظائفها<sup>1</sup>

من خلال ما سبق نلاحظ أن المدخل الموقفي ركز على تصميم التنظيم الذي يعني الكثير من خلال القيادات التي تلعب دور كبير في بناء الشخصية الفردية من أجل تطوير مهارات الأداء الوظيفي لديه، حيث نجد أنها تكلمت عن العلاقة بين القائد وموظفيه

## 4- المداخل التقليدية والحديثة للفعالية التنظيمية.

إن التعقيد الذي صاحب موضوع الفعالية وعدم قدرة الباحثين المتخصصين على وضع تعريف موحد وجامع لمعنى الفعالية التنظيمية، أدى إلى ظهور تصورات نظرية مختلفة.

حيث صنفنا هذه المداخل إلى نوعين أساسيين هما:

➤ المداخل التقليدية.

➤ المداخل المعاصرة.

## 1.4- مدخل النظم:

لقد ركزت المداخل التقليدية للفعالية داخل المنظمات على أجزاء مختلفة فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية، ثم تقوم بتحويل الموارد (المدخلات) إلى

<sup>1</sup>. جمال محمد أبو شنب: علم الاجتماع الإداري، دار المعرفة الجامعية، جامعة الإسكندرية، مصر، 2013، ص 76.

مخرجات (سلع وخدمات)، ثم إلى البيئة الخارجية مرة أخرى بهدف تعريف هذه المخرجات، ويمكن قياس فعالية المنظمات من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاثة: الحصول على الموارد، تحويل هذه الموارد، الحصول على مخرجات، وإعادة هذه المخرجات إلى البيئة الخارجية بهدف تسويقها على النحو التالي<sup>1</sup>. يشير هذا المدخل لمسألة المطالب الكثيرة والمعقدة التي تقع على عاتق المنظمات وديناميكية، فمن الصعوبة وضع أهداف محددة وبطريقة منطقية، لذلك فالهدف الرئيسي للمنظمات هو البقاء والنمو،"ومن هنا يركز هذا النموذج على قدرة المنظمة على الحصول على المصادر النادرة والقيمة من بيئتها الخارجية واستخدامها لذلك لقياس فاعلية المنظمة، لا من تقييم الإنسجام الداخلي للمنظمة، وكفاءتها في استخدام مصادرها وخصوصا النادرة والقيمة منها"<sup>2</sup>.

بناء على هذا التصور النظري فإن المؤسسة الأكثر فعالية هي التي تحسن التفاوض من أجل الحصول على مصادرها من البيئة الخارجية، ومن الانتقادات التي تعرض لها هذا المدخل هي "عدم ملائمة هذا المدخل لقياس الفاعلية في حالة المنظمات الربحية أو الخدمية، وكذا المبالغة في التركيز على المدخلات المتمثلة في استقطاب المصادر إضافة لعدم الفصل بين مفهومي الكفاءة والفاعلية"<sup>3</sup>

وفي سياق ذلك يمكن القول أن هذا المدخل بالرغم من النقاط الإيجابية التي أشار إليها، إلا أنه قد أغفل عن تناول العديد من الأهداف التنظيمية الأخرى ولم يفرق بين مفهومي الكفاءة والفاعلية بشكل دقيق، إضافة لهذا أن هذا المدخل ركز على مسألة استغلال الموارد أو المدخلات بأفضل السبل الممكنة، وهذا ما يشير إلى مفهوم الكفاءة بشكل دقيق، في حين أن مفهوم الفعالية التنظيمية من الناحية النظرية يعتبر المفهوم

<sup>1</sup>. صالح بن نوار: فعالية التنظيم، ب ط ، مخبر علم الاجتماع والاتصال، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص202.

<sup>2</sup>. عالية خلف اخو راشدة: مرجع سابق ، ص89.

<sup>3</sup>. المرجع نفسه، ص90.

الأوسع والذي يشمل عنصر الكفاءة كأحد أبرز المؤشرات والعناصر الدالة على الفعالية في المنظمة.

#### 2.4- مدخل العمليات الداخلية:

تركز دراسة الفعالية التنظيمية من خلال مدخل العمليات على قياس الأنشطة والممارسات التنظيمية وتتحدد الفعالية في هذا المدخل بدرجة وجود خصائص تنظيمية معينة كالمرونة والصحة التنظيمية كذلك بالتركيز على الآليات الداخلية لحركة المنظمة مثل تخفيف الضغط على الأفراد، تقليل الصراع، تدفق المعلومات بسلاسة ويسر، روح الانتماء والالتزام والرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

ومن مؤشرات تحديد الفعالية حسب هذا المدخل وجود مناخ إيجابي وشيوع روح الفريق والعمل الجماعي بين الأعضاء ووجود وسائل إتصال فعالة بين الإدارة والعاملين، وارتفاع دافعتهم وولائهم للمنظمة، إضافة إلى ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية. بناء على ما جاء في هذا المدخل يمكن القول أنه وبالرغم من اهتمامه وتركيزه على المورد البشري واعتباره موردا هاما وحيويا في المنظمة، إلا أنه قد غفل عن تلك العلاقة الموجودة بين المنظمة والبيئة الخارجية، وكذلك فإن مسألة الاهتمام برضا الفرد العامل عن ما تحويه وظيفته من واجبات ومسؤوليات تبقى مسألة نسبية فمن الممكن أن تتوفر مؤشرات عديدة ذاتية لدى الفرد لا يمكن حصرها وفهمها بسهولة في كل الأحوال، وعموما يبقى أن مدخل العمليات يلائم دراسة فعالية المنظمات المحدودة وغير المعقدة والتي تكون جودة مخرجاتها معتمدة على دقة عملياتها بشكل كبير.

<sup>1</sup>. سلاطينة وآخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة، ط1، دار الفجر للنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص29 .

### 4-3- مدخل تحقيق الأهداف:

وهو أقدم النماذج لتوضيح وتحليل الفعالية وأكثرها انتشاراً، واستناداً لهذا النموذج فإن أي منظمة تنشأ لتحقيق أهداف معينة وأن فعالية المنظمة تقاس بمدى تحقيق هذه الأهداف.<sup>1</sup> حتى نوضح المغزى من هذا المدخل يمكن طرح جملة من الأسئلة، حيث تكون الإجابة عليها ما هي إلا شكل من أشكال تحديد مفهوم الفعالية كأن نسأل مثلاً:

ما هي الأهداف المراد تحقيقها وما الذي يتم تحقيقه بالفعل؟

ما هي النتائج الفعلية التي حققتها مختلف إدارات المنظمة، كإدارة التخطيط وإدارة الإنتاج وإدارة التسويق وغيرها....؟ ثم ماذا أنجز العاملون؟ وأخيراً ما هي المحصلة النهائية للمنظمة؟<sup>2</sup>

حسب هذا المدخل تعتبر هذه هي أهم الزوايا التي ينظر إليها عندما يستخدم مدخل الأهداف للمنظمة، فالفعالية هنا تشير إلى تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المحددة مسبقاً، وعليه فيجب التركيز على ما الذي تحققه الإدارة؟ وليس ما الذي تفعله الإدارة؟ لأن ما تفعله الإدارة لا يعد بالضرورة أداة لتحقيق الأهداف، حيث يمكن النظر إلى الأهداف على أساس أنها أساسية أو طويلة الأمد خاصة الأهداف المتعلقة بالأمر الجوهري والسياسات العامة للمنظمة.

أما الأهداف الفرعية أو المرحلية قصيرة الأجل فهي التي تخص الإدارة أو الأقسام وكذا السياسات والإجراءات التسييرية اليومية في العمل والأهداف التي يتم تحقيقها بصفة منتظمة.

يركز هذا المدخل بشكل أساسي على تحقيق الأهداف المسطرة لتحقيق الفعالية، وهذا ينطبق مثلاً على إنتاجية العمال حين ينتج الكمية المطلوبة منه من سلعة أو خدمة ما، أو كأن تحقق مؤسسة تجارية ما نسبة عالية من المبيعات أو نسبة من الأرباح

<sup>1</sup>. حسين حريم: مرجع سابق، ص 93.

<sup>2</sup>. صالح محمد أبو جادوا: علم النفس التربوي، ط4، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 281.

المخطط لها مسبقا فحسب هذا المدخل هي فعالة، إذا فهذا المدخل يركز اهتماماته أكثر على المخرجات التي تنتجها المنظمة ويعتبرها معيارا أساسيا لتحقيق فعاليتها.

ومن ضمن الإنتقادات الموجهة لهذا النموذج مثلما يشير لذلك القريوتي " إن أحد المشاكل التي تبرز في تبني هذا المنهج لقياس الفعالية التنظيمية هي الافتراض بأن هناك أهدافا واضحة يمكن قياسها، وأن الذين يحددون هذه الأهداف هم الإدارة العليا مثل المديرين ونوابهم، ولكن من المعروف أن هناك أطراف كثيرة تشارك في صياغة الأهداف التنظيمية، ولا يقتصر الأمر على هذا المجال على الإداريين في مستويات الإدارة العليا، والسؤال هنا كيف يمكن شمول كل هؤلاء في التحقق من طبيعة تحقق الأهداف كما يرونها جميعا؟ أما المشكلة الأخرى في قياس الفعالية وفق هذا الأسلوب فهي وجود عدة مستويات من الأهداف الإستراتيجية ومتوسطة المدى، وقصيرة المدى".<sup>1</sup>

إن هذا الموقف الذي قدمه القريوتي يشير إلى وجود تعارض في الأهداف بين المستويات الإدارية حسب الأهداف البعيدة والقصيرة المدى والمتوسطة المدى، وهذا يتضح أكثر من خلال المثال الذي قدمه في تساؤله عن الكيفية التي تستطيع من خلالها المؤسسة أن تقدم سلعة ما أو خدمة معينة بجودة عالية وكلفة أقل، فهذان الهدفان مهمان ولكنهما متعارضان في نفس الوقت، فما يفكر فيه الزبون هو الحصول على سلعة جيدة وبسعر معقول، وهناك ربما أمثلة كثيرة تؤيد مثل هذه الفكرة.

---

<sup>1</sup>. محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص 117.

#### 4.4- مدخل إرضاء الجهات المؤثرة على التنظيم:

وهو من وجهة نظر كل من "جيفري بفأيفر" و"جيرالد صلا نسيك" أن المنظمة الفعالة هي التي ترضي طلبات الجهات أو الأطراف الموجودة في بيئتها، تلك الأطراف تأخذ منها مواردها أو الدعم من أجل ضمان تواصل وجودها.<sup>1</sup>

يلاحظ على هذا المدخل أنه يشبه مدخل النظم، حيث يؤكد كلاهما على أهمية التفاعل مع البيئة المحيطة، رغم أن هذا المدخل الإستراتيجي لا يركز على التفاعل مع كل المتغيرات البيئية التي تؤثر استراتيجيا على استمرار المنظمة، كما يفترض أصحاب هذا المدخل أن المنظمات هي عبارة عن منابر سياسية يتنافس عليها أصحاب المصالح المختلفة للحصول على الموارد والامتيازات المختلفة، ووفقا لهذا التصور تقاس الفعالية بمدى نجاحها في إرضاء الجهات الأساسية التي تعتمد عليهم في بقائها ونجاحها في المستقبل.

بناء على ما جاء في هذا النموذج يمكن القول أن المسألة المتعلقة بكيفية إرضاء جميع الأطراف الخارجية للمنظمة بأقل أضرار وأقل تكلفة هي مسألة ليس من السهل تحقيقها قصد زيادة الفعالية في إحتواء كل التناقضات الموجودة في البيئة الخارجية من بينها مثلا: العملاء، الموردون، المالكون للمنظمة.... الخ، فقد تكمن الصعوبة في اختيار أو تحديد الجهة الأكثر أهمية التي تستحق الإرضاء أكثر وذلك راجع ربما للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للجهات المتصلة بالمنظمة، مما يجعلها في حالة إستعداد تام ومستمر في إدراك عواقب هذه المتغيرات، وعموما فقد قدم هذا المدخل عدة نماذج يمكن أن تساهم في إيجاد الحل المناسب للتعامل مع ظروف العمل الخاصة بها وطبيعة العمل لديها والتي تمثلت فيما يأتي:

<sup>1</sup>. صالح بن نوار: مرجع سابق، ص206.

#### أ. النموذج النسبي:

يرى أصحابه ضرورة إعطاء أوزان متساوية نسبيا للأطراف المختلفة للتعامل معها فلا يفصل صاحب مصلحة معينة على آخر، وبالتالي فكل أصحاب المصالح المختلفة لهم نفس الأهمية النسبية.

#### ب. نموذج القوة:

على العكس من النموذج الأول يرى هذا النموذج ضرورة التعامل مع كل الأطراف دون تمييز ودون تفضيل صاحب مصلحة معينة على غيره، أي منح نفس الأهمية لكل أصحاب المصالح المختلفة.

#### ج. نموذج العدالة الاجتماعية:

هذا النموذج يبحث عن أقل الأطراف رضا ثم العمل على إشباع رغباتهم واحتياجاتهم، ويكون المعيار مثلا الشكوى التي يتقدم بها أي طرف للمنظمة ليتم معالجة النقائص على ضوء تلك الشكوى المقدمة.<sup>1</sup>

#### د. النموذج التطوري:

يفترض أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير باستمرار وبمرور الزمن، وأيضا خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة، ففي مرحلة النشأة، قد يكون المستهلكون هم أهم أطراف التعامل.<sup>2</sup>

وما يمكن أن نلاحظه على هذا المدخل أنه قد إشتمل على العديد من النماذج أكثر من غيره، واستنادا لما تم تناوله حول مفهوم الفعالية التنظيمية بشكل واسع حيث أنه ألم بكثير من الأبعاد والجوانب المختلفة المتمثلة في المؤثرات الخارجية والداخلية التي من

<sup>1</sup>. عبد العزيز شنيق: الحوافز والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2008/2009، ص62.

<sup>2</sup>. صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 208.

شأنها أن تساهم في تحقيق الفعالية وتلعب دورا أساسيا في دعم وتعزيز الأداء العام للمنظمة.

#### 4-5- مدخل القيم المتنافسة:

طور مدخل القيم المتنافسة من قبل "كوين وريباغ" والذي يشتمل على المؤشرات المرغوبة للأداء والمستخدمة من قبل المدراء والباحثين، وقدم إطارا متكاملًا للعمل من خلال تحديد كل المتغيرات الأساسية ذات العلاقة بالفاعلية التنظيمية، ومن ثم تحديد كيفية ارتباط هذه المتغيرات بالفاعلية<sup>1</sup>.

يستند هذا المدخل في تحديد الفعالية التنظيمية إلى عدد من الشواهد الواقعية تؤكد كلها على عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفاعلية وذلك نظرا لارتباطها بالقيم الشخصية لمن يتولى القيام بعملية التقييم<sup>2</sup>.

ومن جهة ثانية فقد قام كل من "كوين وريباغ" بدراسة توجهات المديرين في العديد من المنظمات وأمكن التمييز بين نوعين من التوجهات:

➤ **التوجه الداخلي:** ويعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة برضا العاملين ورفاهيتهم والعمل على زيادة كفاءتهم ومهارتهم في العمل.

#### ➤ **التوجه الخارجي:**

ويعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية، والعمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجي، كما قام الباحثان من جهة أخرى بالتمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماط مختلفة للإدارة وهي:

<sup>1</sup>. صبيحة قاسم وحמיד علي أحمد: كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية، المجلد 07، العدد 21، 2011، ص 129.

<sup>2</sup>. عبد العزيز شنيق: مرجع سابق، 62.

## أ. الهيكل الجامد:

ويعكس اهتمام الإدارة بإحكام الرقابة من أعلى إلى أسفل والالتزام بإجراءات ونظم العمل.<sup>1</sup>

ب. الهيكل المرن: ويعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف والتغير من فترة لأخرى. لقد قدم هذا المدخل أربعة نماذج لقياس الفعالية التنظيمية حيث يعكس كل نموذج منها توجه وتركيز مختلف للإدارة وهي كالتالي:

## ج. نموذج العلاقات الإنسانية:

ويعكس هذا النموذج التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل المرن وفيه يكون هدف الإدارة تنمية وتطوير العاملين ورفع رضاهم عن العمل.

## د. نموذج النظم المفتوحة:

يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل المرن، وتهدف المنظمة من خلاله إلى تحقيق النمو والحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية عن طريق تنمية علاقات طيبة مع العاملين في البيئة الخارجية.

## و. نموذج الهدف الرشيد:

يعكس هذا النموذج التوجه الخارجي للإدارة، مع استخدام الهيكل الجامد، وتهدف المنظمة وفقه إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة الربحية وتسعى إلى تحقيق هذه الأهداف من وضع خطط إستراتيجية لتحقيق وتعظيم الأهداف.<sup>2</sup>

## هـ. نموذج العمليات الداخلية:

يعكس هذا النموذج التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل الجامد وتهدف المنظمة من خلاله إلى تحقيق الاستقرار الداخلي، وتسعى إلى تحقيق هذا الهدف من خلال وضع نظم جيدة للاتصال والمعلومات وصنع القرارات، وما يمكن أن نستخلصه من

<sup>1</sup> علي عبد الهادي مسلم: تحليل وتصميم المنظمات، ب ط ،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص176.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص 176-179.

هذا المدخل أنه يؤكد أن الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد يعتبر شيء سلبي وخطير والشكل الموالي يوضح.<sup>1</sup>

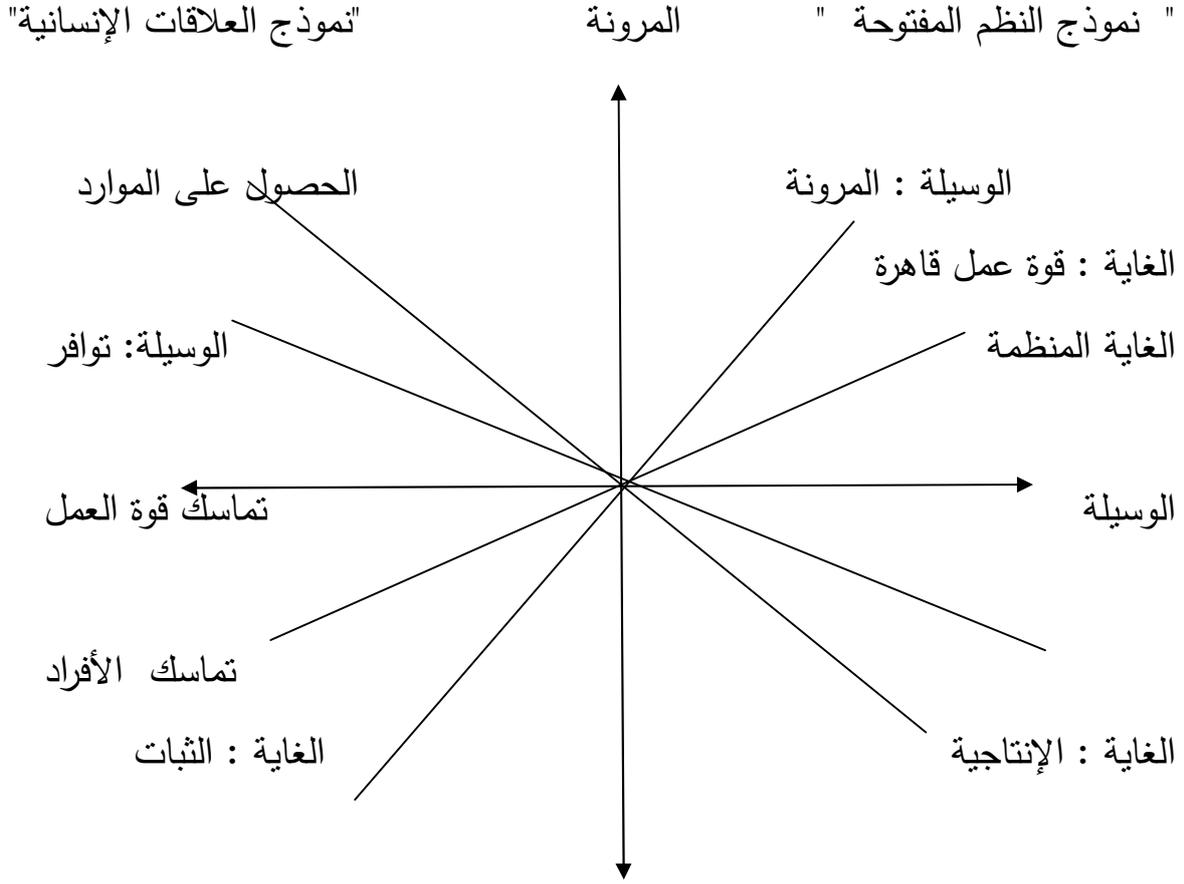
من خلال ما سبق هذا النموذج يمكن استنتاج بأنه ليس هناك إجماع على الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها ولا على أولوية بعضها على البعض الآخر، وبالتالي فإن الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط في قياس الفعالية التنظيمية قد يؤدي بالضرورة لإهمال الأهداف الأخرى فالمبالغة بالاهتمام بالعمال مثلا قد يؤدي إلى الإهمال والاستهتار بالأهداف المخطط لها، والاهتمام بالبيئة الخارجية للمنظمة على حساب البيئة الداخلية قد يؤدي إلى بروز بعض السلوكيات العدوانية، كل هذا يظهر جليا في شكل عدم الفعالية، وبناء عليه يمكن القول بأن الفعالية التنظيمية وفقا لهذا الطرح النظري تمثل عملية توازن بين القيم المتنافسة.

---

<sup>1</sup>. صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 2010.

## الشكل رقم : 02

### النماذج الأربعة لقيم الفعالية التنظيمية



والكفاية المعلومات

الوسيلة : التخطيط والسيطرة

النموذج العقلاني للهدف (الهدف الرشيد) العلاقات الداخلية

المصدر: محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص128.

## خلاصة الفصل :

يمكننا أن نستخلص أهم ما جاء في هذا الفصل بالنسبة لموضوع دراستنا الراهنة والتي تتمحور حول الرقابة والفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية، حيث تطرقنا إلى أهم النظريات التي عالجت مفهوم الرقابة والفعالية التنظيمية اللذان يعتبران من بين متغيرات الدراسة، فكل الباحثين والمنظرين سواء أصحاب الفكر التقليدي أو الحديث ركزوا على ضرورة وجود وظيفة الرقابة في المؤسسة لأنها تعتبر العملية الأساسية في الإدارة ، كما ركزوا على زيادة الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية في المنظمات لان هذه الأخيرة تعمل على تحقيق أهداف التنظيم ولأنها تمثل عملية توازن بين القيم المتنافسة، كما نادى هذه المداخل والنظريات بضرورة تطوير وتحسين أداء العاملين في المنظمة من خلال عملية الرقابة.

# الفصل الثالث

المؤسسة العمومية الجزائرية وبنيتها

التكوينية والتشريعية



## تمهيد

لقد شغلت المؤسسة العمومية حيزا وقسطا كبيرا من الاهتمام لدى العديد من الباحثين الاقتصاديين والاجتماعيين على اعتبار أنها النواة الرئيسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، كما أنه يمكن اعتبارها همزة وصل بين كافة أفراد الوسط الواحد، وبين ما يتعاملون معه من عناصر مادية، كون أن العملية الإنتاجية داخل المؤسسة ما هي إلا مجموعة من العلاقات بين العناصر البشرية المتفاعلة فيما بينها من جهة وبين العناصر المعنوية من جهة ثانية، وكذا مع ما يميز محيطها الخارجي من تغيرات، إذ أن التطور الهام والواسع الذي شهدته نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية جعل المؤسسة تسعى إلى مواكبة ما يجري من تحولات، تكنولوجية من خلال ربط اتصالها الدائم مع محيطها وتلقي قسط هام مما يوفره هذا الأخير من معلومات قد تكون كفيلة لإعادة هيكلة وتنظيم هذه المؤسسة لتتماشى مع معطيات محيطها.

وسنعرض من خلال هذا الفصل إلى تحديد مفهوم المؤسسة بصورة عامة، متناولين بذلك أهم التصنيفات المتعلقة بها، وكيفية تنظيم محيطها الداخلي وكذا علاقتها مع محيطها الخارجي، ثم نعرض بعد ذلك مباشرة على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لنحدد واقعها التشريعي والتنظيمي (المراحل التنظيمية التي مرت بها المؤسسة الجزائرية) وسنقوم كذلك بدراسة بعض المؤشرات التي تؤثر على فعاليتها وأدائها والمتمثلة في الإنتاجية.

## 1- المؤسسة الاقتصادية :

### 1-1 تعريف المؤسسة الاقتصادية:

بعد قيامنا بإعطاء لمحة عن مفهوم المؤسسة بصورة عامة سنقوم من خلال هذه الخطوة بإعطاء تعريف خاص ومتعلق بالمؤسسة الاقتصادية والتي يمكن اعتبارها "على أنها وحدة إنتاجية تقوم على أساس العمل الجماعي للعاملين فيها هؤلاء العمال المزودين بالموجودات المادية (الأصول المادية) والموجودات المالية (الأصول المالية)"<sup>1</sup> كما تعتبر المؤسسة وحدة أساسية بالنسبة للاقتصاد كونها تساعد على انجاز المهام المخصصة لها، وفقا للخطط المسطرة والمتمثلة في مزاوله الإنتاج وتوسيعه، بهدف تزويد المستهلكين بكافة الاحتياجات اللازمة لهم.

بالإضافة إلى هذا يمكن اعتبار المؤسسة الاقتصادية على أنها كل "مؤسسة ذات شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لتقسيم العمل الاجتماعي، بغية إنتاج وسائل و سلع استهلاكية، و تقديم مجموعة الخدمات في عدة مجالات"<sup>2</sup>. فالمؤسسة ذات شكل اقتصادي على اعتبار أنه من خلالها يتم جمع عناصر الإنتاج بغية الحصول على سلع وخدمات.

وهي ذات شكل تقني كونها تعتمد على مجموعة من التقنيات والتكنولوجيات الكفيلة بتطوير المنتج وإدراجه ضمن سياق عالمي معاصر . كما أنها ذات شكل قانوني كونها تمتلك اسما مستقلا وميزانيته وخطة عمل ونظاما داخليا منفردا.

<sup>1</sup>. صمويل عبود: اقتصاد المؤسسة، ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. 1984 ، ص ص 59-60.

<sup>2</sup>. المرجع نفسه، ص58.

وهي ذات شكل اجتماعي على اعتبار أنها تضم مجموعات عمل كبيرة و ليس مجرد أفراد منعزلين من حيث أدائها لأعمالهم، وكذلك كون أن ما تنتجه يدخلها في علاقات مع مؤسسات خارجية أو لأن سلعتها لمجموعة كبيرة من المستهلكين.

ويعرفها (فرانسوا بيرو) " على أنها منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال و القدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي تباع بسعر أعلى مما تكلفه".<sup>1</sup>

انطلاقا من هذا نلمح أنه يركز على ضرورة وجود عمال ومسيرين (رؤساء) من ذوي الكفاءات يضمنون استخداما عقلانيا وحكيما لرؤوس الأموال يكفلون عملية تحويلها إلى أرباح بعد المرور بكافة المراحل الإنتاجية والتحويلية لرؤوس الأموال تلك.

ويمكن أن تعرف كذلك على أنها "تنظيم اقتصادي مستغل في إطار قانوني واجتماعي معين، يهدف إلى دمج عوامل الإنتاج أو تبادل سلع و خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي توجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطه".<sup>2</sup>

ويعرفها بريفيس *Brifis* بأنها ذلك النوع من التعاون بين الناس الذي يؤدي إلى تكوين علاقات اجتماعية نوعية متميزة.<sup>3</sup>

ويعرفها ماكس فيير بأنها تركيب بيروقراطي وظيفي يحتوي على مجموعة من القواعد و الإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في مكتب وكل منظمة بالإضافة إلى وجود هيكل تركيبى معين يحدد العلاقات وتدفقات السلطة وحدود كل قسم حيث يتم تركيب البيروقراطيين في سلم أوتوقراطي يضمن الرقابة بالقواعد الوظيفية<sup>4</sup>

<sup>1</sup>. ناصر دادى عدون: اقتصاد المؤسسة، ب ط، دار المحمدية، العامة الجزائر، 1998، ص10.

<sup>2</sup>. المرجع نفسه، ص11.

<sup>3</sup>. محمد الجوهري: مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، ب ط، دار الكتب الجامعية، القاهرة، مصر، 1975، ص 221.

<sup>4</sup>. فريد راغف و محمد نجار: السياسات الإدارية واستراتيجيات الأعمال، ط1، الكويت: مؤسسة دار الكتب، 1976، ص 148.

أما برسون فيراها انساق اجتماعية بالغة التعقيد ومتعددة النتائج<sup>1</sup>

ومما سبق يمكننا القول أن المؤسسة الاقتصادية عبارة عن وحدة اقتصادية واجتماعية وإنتاجية وتقنية هامة، تقوم أساسا على التوفيق والموازنة بين الموجودات أو الموارد المتاحة سواء كانت مادية أو مالية أو بشرية وتوجيهها نحو تحقيق وخدمة الأهداف والخطط المسطرة.

## 1-2 تصنيف المؤسسات الاقتصادية :

بعد القيام بتعريف المؤسسة الاقتصادية سنحاول في هذه الخطوة تناول مختلف و أهم التصنيفات المتعلقة بها انطلاقا من التصنيف على أساس صفة أو طبيعة نشاطها إلى مؤسسات إنتاجية وغير إنتاجية، مروراً بتصنيفها تبعا للطبيعة الاجتماعية والاقتصادية الخاصة بها وصولاً إلى تصنيفها تبعا لحجمها... الخ وفيما يلي مختلف التصنيفات :

### أ- تصنيف المؤسسات تبعا للطابع الاقتصادي:

يمكن أن تصنف المؤسسات تبعا لهذا المعيار إلى مؤسسات إنتاجية ذات طابع اقتصادي ومؤسسات غير إنتاجية تقوم بإنتاج السلع والخدمات ويدخل في تصنيف المؤسسات الإنتاجية تلك المؤسسات التي تقوم بإنتاج السلع المادية على اختلاف هذه الأخيرة من سلع استهلاكية غذائية نسجية تجهيزات المصانع... أما المؤسسات غير الإنتاجية "خدماتية".

فهي تلك المؤسسات التي تقوم بتلبية حاجات تقتضيها طبيعة الحياة الاجتماعية<sup>2</sup> ونتناول على سبيل المثال الخدمات الصحية ، والاجتماعية... الخ.

<sup>1</sup>. باركر وآخرون: علم الاجتماع الصناعي، ترجمة: محمد علي محمد وآخرون، ب ط، منشأة المعارف، الإسكندرية،

مصر، دون سنة، ص11.

<sup>2</sup>. صمويل عبود: مرجع سابق، ص55.

## ب- تصنيف المؤسسات تبعا للحجم :

حجم الأرض أو المحل المادي: ونقصد من كل هذا الموقع أو التواجد المكاني للمؤسسة والذي يعتبر أحد المعايير التي يتم من خلالها قياس ومقارنة المنشآت ووضعها ضمن سياق تصنيفي يعطي لها أهمية ويرجح إحداها على الأخرى ويعتمد على هذا المعيار خاصة في "المنشآت الفلاحية فمثلا :المنشآت الفلاحية التي تتربع على مساحة 8 هكتار أصغر من تلك التي تحتل مساحة 20 هكتار لكن معيار تصنيف المؤسسات على أساس الحجم لا يخلو من النقائص إذ أنه يمكن للمنشأة التي تتربع على 8 هكتار أن تقدم إنتاجا أكبر من سابقتها ( تلك التي تتموقع في مساحة 20 هكتار) خاصة في حالة خصوبة تربتها ، ونفس الحال بالنسبة للمؤسسة الصناعية"<sup>1</sup> فالورشات الصغيرة قد تحظى بمكانة وأهمية كبيرة، وفي إعتمادها على مكانة عالية الجودة إذا ما قورنت مع مصنع ذو مكانة متواضعة.

## ج- تصنيف المؤسسات تبعا لحجم رأس المال:

يمكن أن تصنف المنشأة أو المؤسسة بناءا على حجم رأس المال الذي أنتجته وكونته إنطلاقا من استغلالها الجيد لقوى الإنتاج وعناصره ومن خلال استجابتها للسوق من الموازنة بين مبدئين هامين وشرطين أساس بين ألا وهما مبدأي العرض والطلب. حجم التركيبة البشرية: بناء على هذا المعيار في التصنيف تقسم المؤسسات إلى مؤسسات صغيرة ومتوسطة ومؤسسات كبيرة، "فالمؤسسات الصغيرة هي تلك التي يعمل فيها أو تضم أقل من 50 عاملا والمؤسسات الكبيرة هي التي يعمل بها أكثر من 50 عاملا. أما بالنسبة للمؤسسات الضخمة فهي التي يعمل بها أكثر من 500 عامل، أما المؤسسات العملاقة وهي تلك التي يعمل بها أكثر من 10 آلات عامل إلا أننا أن هناك وجهة نظر أخرى وتناولا آخر يتعلق بتصنيف المؤسسات"<sup>2</sup>. ويتجسد في تقسيمها إلى:

<sup>1</sup>. ناصر دادي عدون: مرجع سابق ،ص68.

<sup>2</sup>. صمويل عبود: مرجع سابق ،ص56.

"مؤسسات ميكرو والتي تعمل يعمل بها من 1 إلى 9 عمال.  
مؤسسات صغيرة وهي تلك التي تستعمل من 10 إلى 199 عامل  
مؤسسات متوسطة وتستعمل من 200 إلى 499 عامل و خارج هذا العدد نحو عدد أعلى  
سوف تكون المؤسسة الكبيرة أي تلك التي تعتمد على 500 عامل فأكثر".<sup>1</sup>  
لا يمكن رفع مستوى الأداء لدى العاملين في المؤسسة من خلال المراحل الغنية  
مثل تطوير الآلات والأجهزة والأدوات أو تحسين أو تبسيط فريق وإجراءات العمل أو  
ترشيد معايير الأداء وإنما يتطلب الأمر أيضا الاهتمام بالجوانب النفسية للعاملين للاهتمام  
برفع روحهم المعنوية أو بتحقيق أو زيادة رفاههم، والرضا هو حالة نفسية يشعر بها الفرد  
وفقا لدرجة إشباع حاجاته.<sup>2</sup>  
انطلاقا من هذه التصنيفات المعطاة للمؤسسة بناء على معيار الحجم فإنه يمكننا  
القول أنه إضافة إلى الاختلافات والتباينات الموجودة بينها والمتمثلة في حجم التركيبة  
البشرية فإنه هناك تباينات من أنواع أخرى تتجسد في أن :  
المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تكون في شكل مؤسسات عائلية بسيطة، الهيكل التنظيمي.  
وهي ذات أساليب تسييرية غير معقدة".<sup>3</sup>  
حيث أن المؤسسات الكبرى تتميز بالتعقيد، سواء في بنيتها وتركيباتها البشرية أو حتى  
هيكلها التنظيمي في طريقة تسييرها وحتى طبيعة انجازها للعمل.

<sup>1</sup>. ناصر دادي عدون: مرجع سابق ، ص71.

<sup>2</sup>. أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية منظور القرن الواحد والعشرين، ص 402.

<sup>3</sup>. ناصر دادي عدون: نفس المرجع، ص72.

### 1-3 أشكال وأنواع المؤسسات:

تأخذ المؤسسات الاقتصادية أشكالا مختلفة تبعا لما يلي:

(أ) أنواع المؤسسات تبعا للشكل القانوني: تتجسد أنواع المؤسسات كما يلي:

#### ➤ المؤسسات الفردية:

وهي: " تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى شخص واحد ولهذا الشكل مزيا عديدة منها: السهولة في إنشاء هذه المنظمات كونها منظمات بسيطة التركيب وتنظيم وتسيير المؤسسة".<sup>1</sup>

كما أن هذا الشكل يعتبر نموذجا ساد في القرن 19 أين رجحت نظرية الفائدة والربح الفرديين اللذين كانا مبدأين مشجعين من طرف الاقتصاديين الكلاسيكيين.

#### ➤ الشركات:

في هذا النوع يتوزع التنظيم والتسيير ورأس المال على أكثر من شخص لكن ما يجدر بنا قوله أن هذه الشركات لا يمكن أن تقام إلا بتوفير بعض الشروط القانونية كما هو الحال بالنسبة للقانون التجاري والذي يفترض:

توفر الرضا بين الشركاء حول طبيعة الشركة وقيمة ما يشارك به كل طرف وكذلك شرط وجود محل لنشاط الشركة... الخ، وينقسم هذا الصنف إلى صنفين بارزتين:

➤ **شركات الأشخاص:** تعتبر هذه الشركات كإعادة لإنتاج المؤسسات الفردية حيث تسمح بتجميع رؤوس أموال أكبر.

➤ **شركات الأموال:** تقوم شركات الأموال أساسا على الاعتبار المالي بهدف جمع أكبر قدر ممكن من الأموال<sup>2</sup> وهي ثلاثة أنواع:

شركات ذات مسؤولية محدودة - شركات المساهمة - شركات التوصية

<sup>1</sup>. إسماعيل عرياجي: اقتصاد المؤسسة وأهمية التنظيم ديناميكية الهياكل، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1996، ص 133.

<sup>2</sup>. عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 26.

كما تتجسد كذلك في شكل شركات توصية تتكون هذه الأخيرة من طرفين، أو شركاء متضامنين يتحملون بصفة شخصية ديون الشركة حسب مقدار ما يملكون من رأس المال أي أن مسؤولياتهم محددة تبعا لمقدار مشاركتهم برأس المال".<sup>1</sup>

### ب) أشكال المؤسسة تبعا لطبيعة الملكية:

يمكن تقسيم شكل المؤسسة تبعا لطبيعة الملكية إلى:

▪ **مؤسسات خاصة:** وهي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها الفرد أو مجموعة من الأفراد

▪ **مؤسسات مختلفة:** وهي التي تعود ملكيتها بصفة مشتركة بين قطاعين كالقطاع الخاص والقطاع العام.

▪ **مؤسسات عامة:** وهي التي تعود ملكيتها للدولة، وهي التي تهدف إلى تحقيق المصلحة العامة للمجتمع.

### ج) أشكال المؤسسة تبعا للطابع الاقتصادي:

إضافة إلى تحديد شكل المؤسسة تبعا للشكل القانوني، وتبعا لطبيعة الملكية فإنه يمكن كذلك وإضافة إلى هذين المعيارين الاعتماد على معيار آخر لتحديد نوع و شكل المؤسسة ألا وهو تحديده تبعا لطابع النشاط الاقتصادي الذي تمارسه.

#### ➤ المؤسسات الصناعية:

هي كل مؤسسة ذات طابع صناعي منها كمؤسسات الصناعات الثقيلة كالحجار والتي تتطلب رؤوس أموال ضخمة ومهارات عالية لنشاطها ومنها مؤسسات صناعية تحويلية أي صناعات خفيفة.

**المؤسسات الفلاحية:** هي كل مؤسسات طبيعية نشاطها انتاجي نباتي أو حيواني.

<sup>1</sup> . ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص ص 60 - 61.

➤ **المؤسسات التجارية:** هي كل مؤسسة تعمل في النشاط التجاري أي القيام بعملية توزيع الخيرات المادية والخدمات.

➤ **المؤسسات المالية:** وهي التي تقوم بالنشاط المالي كالبنوك ... الخ

➤ **مؤسسات الخدمات:** وهي التي تقوم بتقديم خدمات كمؤسسات النقل، المؤسسات التعليمية والمؤسسات الصحية، ... الخ".<sup>1</sup>

#### 1-4 تنظيم المؤسسة:

##### أ - تعريف التنظيم في المؤسسة:

يعتبر التنظيم عنصرا هاما وأساسيا داخل أي مؤسسة وشرطا ضروريا من شروط نجاحها كونه يضمن سير الأعمال وفق مسارات منتظمة تم من خلالها تحديد وظائف و مهام كل عضو من أعضاء هذه الأخيرة.

ويمكن تعريف التنظيم في المؤسسة على أنه: "تحديد وتوزيع المسؤوليات بالكيفية التي يتم توزيع نشاط المؤسسة على الأفراد العاملين بها، وكافة أعضائها وتحديد العلاقة بين أعضاء المؤسسة بناء على هذه المسؤوليات".<sup>2</sup>

انطلاقا من هذه التعاريف يمكن القول أن التنظيم لا يتجسد فقط في توزيع وتقسيم المهام بين الأعضاء المشكلين له، وإنما يشترط عليهم الوصول إلى مستوى راق من التكامل والتنسيق في العلاقات والمهام والمسؤوليات.

كما أنه يمكن اعتبار التنظيم على أنه "عملية مستمرة كلما حدثت تغيرات في الحوادث أو البيئة أو الشخصيات وبذلك يعتبر التنظيم ديناميكيا، بالرغم من أن الهيكل التنظيمي يكون عادة ثابتا إلا أنه يعكس التنظيم في فترة زمنية معينة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. إسماعيل عرياجي: نفس المرجع ، ص13.

<sup>2</sup>. إسماعيل عرياجي: نفس المرجع، ص15.

<sup>3</sup>. عبد الغفور يونس: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، 1971، ص16.

بناء على هذا التعريف يمكن القول بأن التنظيم الذي تعتمده أي مؤسسة ذو ارتباط وثيق بمحيطها و كذا يدل ما تتعرض له هذه الأخيرة من حوادث أو تغيرات سواء كانت مادي، بشرية ... ومن ثم فإنه(التنظيم) عبارة عن عملية ديناميكية تتماشى ووضعية المؤسسة وطبيعة محيطها والتغيرات التي طرأت عليها. وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على البناء التنظيمي وشكله داخل المؤسسة تتمثل في ما يلي:

1. حجم المؤسسة وطبيعة سلطتها.
2. الموقف والظروف البيئية.
3. تكنولوجيا الصناعة المستعملة.
4. الأهداف المراد تحقيقها.<sup>1</sup>

#### الانتشار الجغرافي للمؤسسة :

فالمؤسسة هي مجموعة عناصر الإنتاج البشرية والمادية والمالية التي تستخدم وتسير وتنظم بهدف إنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع. وهذا بكيفية فعالة تضمنها مراقبة التسيير بواسطة وسائل مختلفة كتسيير الموازنات وتقنية المحاسبة التحليلية وجداول المؤشرات<sup>2</sup>.

كما أنها الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها<sup>3</sup> والمؤسسة كما يعرفها مكتب العمل الدولي هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup>. العربي دخموش: محاضرات اقتصاد المؤسسة، مطابع جامعة منتوري ، قسنطينة، 2001، ص3.

<sup>3</sup>. زكي حنوش، مروان المسماة: الرقابة والتخطيط في المشروع، مديرية المكتب والمطبوعات، 1981، ص78.

<sup>4</sup>. محمد عادل العاقل: مبادئ التحليل الاقتصادي، جامعة حلب ، سنة 1979، ص 313.

والتنظيم عبارة عن تحديد وتوزيع للمسؤولية التي يتبع فيها توزيع نشاط المؤسسة على الأفراد العاملين بها سواء كانوا منفذين أو مشرفين، ثم تحديد العلاقة بين هؤلاء الأفراد بناء على هذه المسؤوليات<sup>1</sup>

وعرفت أيضا أنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي<sup>2</sup>.

إن الإدارة الحديثة للمؤسسة تتركز في عصرنا هذا على عمل الأفراد كفريق معا وترغب في مكافئتهم على أدائهم كمجموعة وبالتالي فالإدارة الحديثة تركز على الدوافع الجماعية التي تحددها ثقافة للمؤسسة للأفراد<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup>. عدنان كركور: التخطيط المعلمي، جامعة حلب ، 1974 ، ص 65.

<sup>2</sup>. عمار صخري: اقتصاد المؤسسة، ط 2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1993، ص 24.

<sup>3</sup>. إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية لبنان، 2002، ص 366.

## ب - الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

### ➤ تعريف الهيكل التنظيمي:

"يعرف الهيكل التنظيمي على أنه ذلك البناء أو الإطار المادي الذي يصور، الدوائر والأقسام المختلفة التي تشكل مجموع التنظيم، فبدونه تبقى الدوائر والأقسام وحدات منعزلة عن بعضها البعض ولا تشكل بنيانا موحداً"<sup>1</sup>

ويعتمد هذا النموذج للهيكل التنظيمي للمؤسسة على قنوات التسويق والتوزيع أي إنشاء تقسيمات تنظيمية متخصصة وفق القنوات الموصلة للسوق مثل البيع مباشرة للمستهلك أو توصيل السلع إليه في المنزل<sup>2</sup>

### ج- مراحل إعداد الهيكل التنظيمي:

على اعتبار أن الهيكل التنظيمي هو الآلية اللازمة لتحقيق الأهداف فإن:

➤ **أول خطوة:** يعتمد عليها في إعداد الهيكل التنظيمي هو التعرف على الأهداف الفرعية والأهداف الرئيسية التي يهدف إليها التنظيم.

➤ **ثاني خطوة:** هي تجزئة الأهداف إلى نشاطات وبرامج بحيث يتولى بدورها تقسيم مهامها إلى عدة مهام فرعية.

➤ **ثالث خطوة:** هي تحديد صلاحيات ومهام كل مستوى من المستويات الإدارية الرئيسية والفرعية بحيث تتحدد الأدوار بشكل دقيق يحول دون التضارب بينها.

➤ **رابع خطوة:** هي إيجاد الآليات الإضافية مثل اللجان أو ضباط الاتصال الوظائف الاستشارية الدائمة والمؤقتة التي يمكن للمسؤولين في التنظيم اللجوء إليها كليا أو جزئيا في الحالات التي لم يكن بالإمكان تقييمها أو توقعها.

➤ **خامس خطوة:** هي الاهتمام بتطوير التنظيم وإعادة النظر فيه من آن لآخر حسب التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

<sup>1</sup>. رشيد واضح: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، دار هومة، الجزائر، 2003، ص56.

<sup>2</sup>. زكي هشام: تنظيم وطرق العمل، المطبوعات الجامعية، الكويت، 1984، ص49.

## د- العوامل المؤثرة على اختيار الهيكل التنظيمي:

- تتأثر طبيعة الهيكل التنظيمي بعدة عوامل من أهمها: كفاءة العاملين ودرجة تدريبهم إذ أنه كلما كان العمال مؤهلين ومدربين كلما أدى ذلك إلى الإستغناء عن الإشراف المباشر والمحكم عليهم وبالتالي فإن تأهيل العمال يسمح بتوسيع نطاق الإشراف.
- أما المجموعة الثالثة فتضم متغيرات متعلقة بالمحيط الداخلي، من عمال ومديرين وغيرهم ...<sup>1</sup>.

انطلاقاً من هذا التعريف نقول بأن المؤسسة هي عبارة عن تنظيم يتوقف نجاحه واستقراره على درجة تحقيقه لتوازنه الداخلي التوفيق بين مسؤوليات ومهام أعضاء التنظيم ومحاولة التوازن الخارجي انطلاقاً من التجاوب مع تفرضه مقتضيات المحيط الخارجي (المتعاملين، الهيئات الخارجية، الأسواق... الخ).

### 1-5. محيط المؤسسة:

#### أ) تعريف محيط المؤسسة :

بعد معرفتنا لمفهوم التنظيم بالنسبة للمؤسسة وأثره ودوره المحوري في ضمان التنسيق والتكامل داخلها سنخرج الآن إلى دراسة محيطها والذي يعتبر بدوره عنصر تأثير (من نوع آخر) على استقرارها ونجاحها ودوامها. وفيما يلي سنستعرض تعريف المحيط وأهمية دراسته من طرف المؤسسة وتأثير المحيط عليها.

ينطوي المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة حسب (بيار فيلو) على ثلاث مجموعات من المتغيرات، فالمجموعة الأولى تضم متغيرات على المستوى الوطني، كالعوامل الاقتصادية الاجتماعية السياسية أما المجموعة الثانية، فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل

<sup>1</sup>. ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص83.

مؤسسة وتتمثل في مجموعة المتعاملين مع المؤسسة، كالهيئات والتنظيمات الحكومية، الإدارية، مؤسسات التوزيع... الخ.

(ب) أهمية دراسة المحيط بالنسبة للمؤسسة: لقد أصبح الاهتمام بالمحيط أمراً ضروريا وهاما بالنسبة لأي مؤسسة خاصة مع ازدياد حدة المنافسة على المستويات سواء إذا تعلق الأمر بالمنافسة من حيث الأسعار، أو كمية وجودة العمل... كل هذه العوامل وأخرى تدفع بالمؤسسة إلى مراقبة ورصد كافة تحولات المحيط سواء تلك مرتبطة بشبكات من المتعاملين والهيئات والأفراد وواجب على المؤسسة التأقلم في عملية التعامل معها. كما أن مختلف الأفراد والهيئات تؤثر في المؤسسة و في بعضها البعض وتقرض على هذه الأخيرة قيودا وحدودا من طباع مختلفة ثقافية و اجتماعية و اقتصادية ... الخ. كما أن للمحيط أثر كبير على المؤسسة إذ أنها من خلاله كما سبق وأن ذكرنا تتمكن من نوعية وجودة منتجاته ويتجسد هذا من خلال استجابة كل مؤسسة إلى مقتضيات ومتطلبات السوق.

إضافة إلى كل هذا، فإن اختيارات وقرارات أي مؤسسة ليس فقط على مستوى عملها اليومي بل حتى على مستوى حياتها، ووجودها كلية مرتبط وإلى حد كبير بمحيطها. انطلاقا من كل هذا فإننا نجد أن المؤسسات أصبحت اليوم تسعى إلى تحقيق اتصال مستمر بمتغيرات المحيط كتطور الدخل في المجتمع، حدوث تطورات وتغيرات بالنسبة للمستهلكين الذين توجه إليهم المنتوجات أو الخدمات، كذلك الحال بالنسبة للمنافسين، إذ يستوجب على المؤسسة الإحاطة بكل تحركات منافسيها، وهذا من أجل دخول غمار المنافسة وتقلد أولى المراتب التي تضمنها جودة التسيير والتنظيم والعلاقات مع الزبائن.

## ج) مكونات المحيط:

تختلف مقاييس تصنيف وتحديد مكونات المحيط، فقد يحدث وأن يفصل بين المحيط الاقتصادي والمحيط الاجتماعي، والمحيط القانوني...، كما قد يفصل كذلك بين مكونات المحيط تبعاً لقربها أو بعدها عن المؤسسة، فتقسم بناء على هذا المبدأ إلى محيط مباشر ومحيط غير مباشر.

وسنتعرض بدورنا إلى تحديد مكونات المحيط تبعاً لمدخل نظرية الأنظمة، أي تقسيم المحيط إلى محيط مباشر قريب، ومحيط بعيد عن المؤسسة.

▪ المحيط المباشر للمؤسسة: ويشمل كل الأطراف والمتغيرات التي تتعامل بشكل مباشر مع المؤسسة، أو هو مجموعة من الأنظمة الفرعية تتدرج تحت النظام الأوسع وهو (المؤسسة) أو المحيط الأبعد وتتجسد مكوناته في:

▪ سوق السلع والخدمات: وهي مكان التقاء بين المؤسسة المنتجة والمستهلك ومختلف الأطراف المندمجة في النظام الاقتصادي.

▪ سوق التمويل: هو نقطة الالتقاء بين المؤسسة ومورديها وهو أيضاً نظام فرعي من النظام الاقتصادي ككل.

▪ سوق العمل: هو نقطة الالتقاء بين المؤسسة كطالب للعمل و بين الأفراد المستعدين والقادين على العمل.

▪ سوق المال: هو نقطة التقاء بين المستثمرين (مستعملي الأموال)، الذين يطلبونها من جهة وبين عارضيتها.

▪ نظام التربية والتكوين خارج المؤسسة: هو نظام فرعي من النظام العلمي التقني ونظام القيم الاجتماعية وهو كفيل بضمان نقل المعارف والتعليمات المتعلقة بالجوانب الاقتصادية لكافة أفراد المجتمع.

■ **النظام القانوني:** وهو نظام فرعي من النظام السياسي والاجتماعي وحتى الثقافي، يقوم على تحديد الحقوق والواجبات الخاصة للمؤسسات ولكن يكون في حالة التأثير السلبي، أي في حالة نقص التكوين الذي يتلقاه الفرد داخل المجتمع.

■ **أثر المواد الأولية:** تعد المواد الأولية من العناصر التي يتوقف عليها نشاط المؤسسة كما ونوعا فبتوفرها وبشكل كاف ومستمر وبنوعية مقبولة يبتعد المؤسسة عن التعطلات والتوقفات عن الإنتاج هذا ما يشكل ويساهم استمرارية في حياتها.

#### ■ **أثر التطور التكنولوجي:**

تستعمل المؤسسة من ضمن عوامل الإنتاج وسائل تتمثل في الآلات والمعدات المختلفة تكون قد أنتجت في مؤسسات أخرى، داخل أو خارج الوطن ويتوقف مستوى الإنتاج في المؤسسة المستعملة لهذه الوسائل على مستوى تطور هذه الأخيرة من جهة وعلى مدى كفاءة استعمالها أي مدى جودة وملائمة التقنيات التي تحصل عليها العمال.

#### ■ **النظام الاجتماعي والسياسي:**

يعتبر هذا النظام أحد المكونات المتعلقة بالمحيط غير المباشر، وهو النظام الذي تتحدد فيه العلاقات بين المجموعات والأفراد وكذا تقسيم وتوزيع السلطة فيما بين هذه الجماعات".<sup>1</sup>

■ **المحيط غير المباشر:** فهو الوسط العام ويشتمل هذا الأخير على عدة أنظمة متفاعلة فيما بينها لتشكل هذا الكل (المحيط غير المباشر) وتتجسد مكونات المحيط غير المباشر في:

■ **النظام الاقتصادي والبيئي:** يضمن هذا النظام كافة العمليات والأنشطة الاقتصادية التي تسمح بالإنتاج والتوزيع، واستغلال الموارد الطبيعية أو النظام المادي وغير المادي

<sup>1</sup>. المرجع نفسه، ص 89.

كالمعلومات وهذا من أجل إنجاز العملية الاقتصادية، وبالتالي للمؤسسة تفاعلات وتداخلات مع هذا النظام على اعتبار أنها نظام اقتصادي.

■ **النظام الديمغرافي والثقافي:** هو النظام الذي يحدد عدد أفراد المجتمع وفي نفس الوقت قيمته وثقافته، فهذا النظام يترجم لما حالة تطور المجتمع كمية أو عدد الأفراد، الوضعية المهنية، الفئات العمرية ... الخ

■ كل هذه المعلومات هامة جدا بالنسبة لكافة المؤسسات وهذا من أجل تكيف نفسها بشكل يتلائم مع ما يحيط بها من معطيات ديمغرافية وثقافية ومثال ذلك (نسبة البطالة في المجتمع...).

■ **النظام العلمي والتقني:** هو نظام لخلق وتطوير ونقل المعارف وحفظها، كما أنه الفضاء الذي يمكن من الوصول إلى قوانين توجه وتؤثر في الأنظمة المادية والإنسانية الخاصة بالمؤسسة لذا يجب على هذه الأخيرة، أن تكثف من جهودها للبحث عن تلك القوانين التي تمكن المؤسسة من الوصول إلى تحقيق أهدافها وإلى تحقيق حد معين من التطور التقني والعلمي التنظيمي يكون ذا مستويات إدارية أقل عددا.

■ **سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات:**

كلما كانت سيولة وسهولة في الاتصالات بين مستويات إدارية مختلفة كلما مكن ذلك المسؤولين وفي أقسام معينة أن يسيطروا على عدد أكبر من العاملين أو على مساحة أكبر من العمال، وهذا ما يسمح بتقليص مستويات التنظيم ويقلل من تعقيده.

■ **درجة استقرار البيئة التي يعمل فيها التنظيم:**

إذ أنه كلما كان التنظيم يعمل في بيئة غير مستقرة اقتصاديا وسياسيا كلما كان من الصعب على الهيكل التنظيمي أن يترجم هذه التغيرات على مستوى نطاق المؤسسة ، في حين أنه كلما زادت درجة وضوح الظروف البيئية وإمكانية التنبؤ بها كلما ساعد هذا على

إمكانية وضع هيكل تنظيمي أكثر ثباتا ورسمية من حيث الدوائر والأقسام ... الخ. وبالتالي فإن ديناميكية محيط المؤسسة لها أثر كبير على الهيكل التنظيمي<sup>1</sup>.

**(د) تأثير المحيط في المؤسسة:** تتأثر المؤسسة بمحيطها خاصة إذا تعلق الأمر بعوامل الإنتاج تلك التي لا يمكن الحصول عليها إلا من خلال اللجوء إلى مجتمعها الذي تنتمي إليه والذي يشتمل على مجموعة من الأفراد يستعرضون قوتهم العضلية والفكرية في صورة عمل و يتجسد تأثير المحيط على المؤسسة في أثر تكوين الإنسان، إذ أن هذا الأخير على اعتبار أنه عضو من هذا المجتمع متشبع وإلى حد ما بثقافة ومبادئه وانطلاقا من أن هذا الأخير هو الوحيد الساهر على تكوين أفرادها تكوينا يسمح لهم بالتطور المتوازن والمستمر.

ويمكن لأفراد المجتمع أن يؤثروا في المؤسسة بثلاث طرق وهي:

➤ **بواسطة العامل:** يرتبط العامل بالمؤسسة عند تقديمه لها قوة عمله والتي تظهر في شكل عمل يتبلور في المنتجات التي يشارك في إنتاجها وتتوقف كمية ونوعية العمل المقدم خاصة على نوعية قوة العمل المنفقة والتي تعبر عن كل ما تلقاه الفرد من المجتمع جيدا كلما كان الفرد ذا كفاءة وساهم بذلك في زيادة مردوديته تجاه المؤسسة.

➤ **بواسطة المستهلك:** من أهم الأهداف التي ترمي إليها المؤسسة من نشاطها طرح منتجاتها في السوق أي توجيه سلعها نحو المستهلك الذي يكون تصرفه حسب ما اكتسبه وما ورثه من المجتمع فإذا كان المستهلكون يتمتعون بمستوى تكويني كاف فأنهم لا يجدون صعوبة في اقتناء الأشياء التي يحتاجونها من السلع والخدمات المعروضة من طرف المؤسسة من جهة .

وفي فهم طرق استعمالها من جهة أخرى والعكس صحيح بالنسبة للمتعاملين اقتصاديا معها.

<sup>1</sup>. محمد قاسم القريوتي وآخرون: مرجع سابق، ص185.

➤ **نظام العلاقات مع الإدارة:** هو نظام فرعي سياسي قانوني يعمل على تحديد علاقة المؤسسة بالإدارة وما يستوجب وجودها من حقوق تجاهها".<sup>1</sup>

## 2- المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

### 1-2 مفهوم المؤسسة في التشريع الجزائري:

اعتمد المشرع الجزائري في تحديده لمفهوم المؤسسة على طريقتين أساسيتين في ذلك بموجب القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية رقم 01/88 والقانون المحدد لقواعد الخاصة المطبقة على تلك المؤسسات، رقم 04/88 المعدل للأمر 59/75 المتضمن القانون التجاري، وذلك من أجل إثبات العناصر الذاتية المكونة لها، بالإضافة إلى معيار التحكم ومراقبة رأس المال وهو ما يمكن تسميته بالتعريف الإيجابي، أما الطريقة الثانية فتعتمد أساسا على طريقة التمييز بينها وبين الهيئات والمؤسسات الأخرى وهو ما يمكن تسميته بالتعرف السلبي لأنه يخرجها من دائرة غيرها من المؤسسات التي تخضع بدورها لقوانين خاصة بها.<sup>2</sup>

#### أ) التعريف الإيجابي للمؤسسة:

هو تعريف يعتمد على عناصر ومعايير مختلفة وهي:

#### ➤ المعيار الموضوعي ومعيار الهدف:

يعتبر هذا التعريف على تبيان الفرض أو الهدف الذي تبتغيه المؤسسة وهذا ما توضحه المادة الثانية من القانون 01/88 السالفة الذكر على أنه "تشكل المؤسسة العمومية الاقتصادية في إطار عملية التنمية الوسيلة المفضلة للإنتاج المواد والخدمات وتراكم رأس المال وتعمل هذه المؤسسة في خدمة الأمة والتنمية وفق الدور والمهام المنوط بها".

<sup>1</sup>. ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص 87.

<sup>2</sup>. رشيد واضح: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 38.

➤ **المعيار الشكلي:** ويتمثل في مدى تمتع المؤسسة بالشخصية القانونية وهذا ما تنص عليه المادة الثانية من قانون 04/88 المعدل للأمر المتضمن القانون التجاري على "أن المؤسسات العمومية الاقتصادية أشخاص معنوية تخضع للقواعد القانونية التجارية" وذلك لاعتبار أن فكرة الشخصية المعنوية هي الأساس القانوني لاستقلالية المؤسسات خلافا للتجمعات الاقتصادية التي تفتقر إلى ذلك.

#### ➤ **معيار مراقبة رأس المال:**

حسب القانون الجزائري المؤسسة هي المسؤولة عن تسيير ومراقبة رأس مالها وتختص الدولة بمراقبة المؤسسات التي تكون من الدرجة الأولى البنوك والمؤسسات العامة ... وبطريقة غير مباشرة تشرف كذلك على المؤسسات التي هي من الدرجة الثانية من خلال صناديق سابقا.<sup>1</sup> فمعيار مراقبة رأس المال هو الذي يضيف على المؤسسات استقلالها بمدى قدرتها على تحكمها ومراقبتها لرأس مالها.

#### **(ب) التعريف السلبي للمؤسسة:**

لقد حدد المشرع الجزائري مفهوم المؤسسة بطريقة تتمثل في تمييزها عن غيرها من المؤسسات والهيئات، التي تعمل في القطاع الإداري، وتنص في ذلك المادة 50 من القانون 01/88 على أنه "تبقى الشركات المدنية والتجمعات والتعاونيات والتجمعات الأخرى خاضعة للأحكام الجارية بها العمل والمطبقة بها" وبالتالي مختلف المؤسسة بمفهوم هذه المادة عن كل التجمعات التالية:

▪ **الجمعيات:** لأنها جماعة ذات تنظيم مستمر دائم لمدة تتألف من عدة أشخاص لغرض غير الحصول على ربح مادي

▪ **الشركات المدنية:** لأنها تخضع لأحكام القانون المدني

<sup>1</sup>. المرجع نفسه، ص42.

■ **التعاونيات:** بمختلف أنواعها (استهلاكية، مهنية، إنتاجية) تسعى إلى تحقيق وتحفيز المنتجين على التعاون مثلا في مجال الزراعة في شكل تعاونيات فلاحية أو إقامة مستثمرات فلاحية جماعية.

■ **التجمعات الاقتصادية:** وهي ذات تسيير مشترك تعتمد على تفويض السلطة لتحقيق مصالحا الاقتصادية.<sup>1</sup>

## 2 - 2 - الواقع القانوني للمؤسسة الجزائرية:

### واقع المؤسسات قبل صدور القانون التوجيهي رقم 01/88

إن مختلف التحولات التي شهدتها المؤسسة الجزائرية لم يكن وليد الصدفة لأن الحديث عن هذه المرحلة يأخذنا إلى الحديث عن بدايتها من الناحية السياسية والقانونية بصدور ميثاق وقانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات بتاريخ 16 نوفمبر 1972 ، إذ وضع هذا القانون حق المشاركة العمالية في التسيير انطلاق الملكية العامة لوسائل الإنتاج. غير أن مختلف الأزمات التي تسبب فيها تسيير الدولة للمؤسسات ومختلف التناقضات التي ظهرت عبر مراحل تطور المؤسسة ابتداء من سنة 1980 واعتمادا تطبيق عملية إعادة الهيكلة ليجعل من المؤسسة عاملا اقتصاديا فعالا فشرع في تطبيقها من سنة 1982 من أجل خلق نوع من التخصص في كل مؤسسة وتحديد المجال الجغرافي لكل منها، والفصل بين المهام داخل المؤسسة يكون من أجل تحقيق فعالية أكثر ونوع من الاستقلالية في اتخاذ القرارات فيها.

إلا أن تحول المؤسسة الواحدة إلى عدة مؤسسات متخصصة تابعة للمؤسسة الأم أحدث صراعا في تقسيم ثرواتها وبالتالي تعدد مراكز إصدار القرار فيها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. المرجع نفسه، ص 43.

<sup>2</sup>. المرجع نفسه، ص 52.

لكن الواقع العمالي بين الاختصاصات لا يتعدى حدود تسيير الخدمات الاجتماعية التابعة للمؤسسة التي كانت فيها الإصلاحات لمجلس المديرية أو المدير العام فكان هذا النظام يتسم بالمشاركة الشكلية و الاستشارية لا غير.

### ➤ التنظيم القانوني بموجب قانون 01/88:

إن بناء نظام قانوني للقطاع الاقتصادي في الجزائر يجب أن ينطلق من مبدأ رئيسي يتمثل في توحيد القواعد القانونية التي تنظم وتسير هذا القطاع من جهة وعلاقاته وتصرفاته من جهة أخرى، في فرع قانوني مستقل في مبادئه واسمه عن تلك المبادئ والأسس التي يرتكز عليها القانون الخاص والقانون العام في النظرية التقليدية التي عرفت هذا التقسيم الثنائي للقانون. على أن يرتكز هذا الفرع القانوني على مبادئ أساس بين يتمثلان في مبدأ قيادة القطاع العام في جميع مجالات التنمية الوطنية ومبدأ إلزامية التخطيط واستنادا إلى هذين المبادئ يتطلب الأمر توحيد الأشكال التنظيمية لكل مؤسسة في القطاع الاقتصادي حتى يؤدي إلى تحقيق التكامل بين جميع الفروع الاقتصادية.<sup>1</sup>

### 2-3 الواقع التنظيمي للمؤسسة الجزائرية:

#### (أ) مرحلة التسيير الذاتي:

شهدت الجزائر بعد الاستقلال مباشرة أزمت متعددة خاصة بعد خروج الأوربيين من المناطق الزراعية، الصناعية والخدماتية وظهور كذلك الملكيات الشاغرة التي عملت الدولة على حمايتها من خلال إصدار مجموعة من النصوص التشريعية والتنظيمية تحمي تلك الأملاك من خلال تسييرها ذاتيا من طرف لجان داخلها، إذ أن فكرة الأملاك الشاغرة هذه شكلت سندا قانونيا لأسلوب التسيير الذاتي رغم ما أثارته من جدل فقهي حول تكييفها القانوني ولذلك عملت الدولة على إلحاق بعض المؤسسات أو الأملاك ذات الأهمية الوطنية بالقطاع العمومي وتسييرها من قبل هيئات عمومية أو نصف عمومية أو من قبل

<sup>1</sup>. المرجع نفسه، ص 88.

شركات وطنية<sup>1</sup> كما اهتمت الجزائر بتشجيع القطاع الفلاحي كونه محرك للاقتصاد وكذلك القيام بتقليص الملكية الخاصة في شكل تعاونيات فلاحية، وفي ظل ظروف البحث عن نمط تسييري خرج العمال لتسيير واستغلال كافة (المصانع، المزارع، الإدارات المهملة) مشكلين بذلك خلايا تكونت لهذا الغرض من أجل حماية حاجيات المجتمع المتزايدة كل هذا التجاوب مع الظروف السائدة آنذاك سهل عملية التسيير الذاتي لعدة أسباب منها: عدم وجود تفكير عميق، وإنما جاء نتيجة لظروف اقتصادية واجتماعية وبذلك فإن المنهج الذاتي صاحب معه فترة التأميمات كدليل قاطع على الحد من انتشاره وبذلك صدرت قرارات معها مفادها تحويل المؤسسات المسيرة ذاتيا إلى مؤسسات أو شركات وطنية تؤدي وظائفها تحت مراقبة الدولة.

---

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص56.

## ب) مرحلة المؤسسة العامة:

في هذه المرحلة كانت هيمنة الدولة واضحة على القطاع العام حيث ظهرت أشكال من التأميمات في قطاعات منها: المناجم، البنوك فقد استمر التسيير الذاتي بعد ذلك من خلال إطفاء الاشتراكي على الاقتصاد الجزائري بالطرق القانونية المألوفة في موضوع المؤسسات العامة ذات الطابع الصناعي والتجاري والمتمثلة أساسا في المؤسسة العامة الصناعية والتجارية والشركة الوطنية.

➤ **المؤسسات العامة ذات الطابع الصناعي والتجاري:** وهي من أكثر الأشكال التي توضح تدخل الدولة في الميدان الاقتصادي وهو ما ورثته الجزائر عن النظام الاستعماري، يقوم أساسا على جهازين مجلس الإدارة والمدير أحدهما للمداولة والآخر للتنفيذ

➤ **مجلس الإدارة:**

يشتمل في أغلبيته على ممثلين عن السلطة، فتسيير مؤسسة ما يختلف باختلاف أنظمتها ولوائحها كما تختلف اختصاصات وصلاحيات الإدارة باختلاف طبيعتها ونطاق نشاط المؤسسة<sup>1</sup>. فهي مجرد اختصاصات شكلية لأن الصلاحيات الفعلية في التنفيذ بيد التنفيذ المتمثل في الدولة واستبعاد تمثيل العمال في ذلك.

### ➤ **المدير:**

في المؤسسات العامة ذات الطابع الصناعي والتجاري تستند فيه مهمة إدارة المؤسسة إلى مدير يتم تعيينه بموجب مرسوم، وهو بذلك يتولى إدارة المؤسسة وإبرام المشروع العام للعمال وتتحدد صلاحياته في وضع وتحديد النظام العام الداخلي وإبرام الصفقات فيها ورفع قراراتها إلى الجهات الوصية المتمثلة في شخص الوزير الذي يشاركه في عملية التسيير.

<sup>1</sup>. المرجع نفسه، ص62.

## ➤ الشركة الوطنية:

ظهرت هذه الشركات في شكل شركات مساهمة مثل شركة مساهمة بمساهم وحيد وشركة مساهمة عامة (شركة وطنية) إذ احتلت هذه الأخيرة في الجزائر منذ سنة 1966 مكانة مرموقة في الاقتصاد الوطني باعتبارها الطريقة المفضلة لضمان تدخل الدولة وتأمين المشاريع والأنشطة فهي من حيث شكلها لا يختلف تنظيمها على جهاز المداولة (لجنة التوجيه والمراقبة وجهاز التنفيذ المدير).

➤ **لجنة التوجيه والمراقبة:** كون أعضائها في مختلف قطاعات النشاط أما صلاحياتها فهي ذات طبيعة استشارية، تبدي من خلالها رأيها في النظام الداخلي، نظام المستخدمين، زيادة أو تخفيض رأس المال، برنامج الاستثمارات، الفروض ... لنشاط الشركة. حيث يعتبر المدير العام جهاز ووظيفة تنفيذية، يعين بموجب مرسوم يتمتع بسلطات واسعة وغير محددة تمكنه من إدارة وتسيير الشركة بشكل يضمن لها بالبقاء ومواجهة الصعوبات الاقتصادية.<sup>1</sup>

## (ج) استقلالية المؤسسات:

لقد مرت المؤسسة العامة بالجزائر بعدة مراحل بعدما كان التسيير في السابق مركز ذو طابع اجتماعي الذي كان يمثل 75% من أهداف المؤسسة أما الطابع الاقتصادي الممثل في المردودية فكان يمثل 25% ونتج عن ذلك حالات سيئة ووضعيات صعبة ميزتها أغلبية المؤسسات الاقتصادية هذا ما أدى إلى التفكير في بداية الثمانينات في مشروع إعادة الهيكلة للمؤسسات وذلك قصد تجنب سلبيات فترة الستينات والسبعينات، حيث تشهد المؤسسة في تلك الفترة.

مشاكل مالية كبرى مع إنهاك المؤسسة وانشغالها بمهام عديدة يصعب تسييرها ومراقبتها، هذا ما صاحبه توالي النتائج الوخيمة بحيث كان هناك أكثر من 95% من المؤسسات في

<sup>1</sup>. المرجع نفسه، ص 64.

حالة العجز المالي هذا ما دفعها إلى اتخاذ مجموعة من الإجراءات الإصلاحية على مستوى كل مؤسسة من بينها إصلاح أو إعادة الهيكلة المالية لها من خلال ديونها وإعادة تنظيم استحقاقات رؤوس أموالها وهناك كذلك إعادة الهيكلة العضوية التي تتطلب تجزئة المؤسسات الكبرى إلى وحدات صغيرة الحجم من أجل جعلها أكثر تخصصا و كفاءة.

وفي ظل استقلالية المؤسسة أعيد النظر في التنظيم الإداري لها وأصبح موسعا ومستقلا عن الدولة الوصية، ويشمل هذا الجهاز الإداري على وجود كذلك الجمعية العمومية أي صناديق المساهمة مجلس الإدارة تمثيلات للعمال الهيئة التنفيذية، مكاتب الدراسة والأبحاث مجلس المراقبة الذي أصبح مفهومها أوسع في الآونة الأخيرة، حيث أصبحت هناك مميكانزمات متنوعة للمراقبة من بينها الداخلية وتسمى بالمراقبة الداخلية والتي تكون تحت تصرف المديرية العامة للمؤسسة وهناك نوع آخر للمراقبة يسمى الرقابة الخارجية حيادية وتكون إما إجبارية بقوة القانون وتقوم على أساس تفتيش الحسابات حسب قانون رقم 84-21 في 24/12/1984<sup>1</sup>، إلى جانب وجود نوع آخر للمراقبة في المؤسسة وهو الرقابة الاختيارية تابعة للمساهمين (صناديق المساهمة).

#### د) مرحلة التسيير الاشتراكي:

بعد توالي النتائج لأنماط التسيير السابقة عمدت الجزائر إلى التوجه نحو تقديم مشروع تمهيدي سنة 1970 للتنظيم الاشتراكي للمؤسسات، من أجل وضع حد للتباين بين أشكال تنظيم القطاع العام وجعله يحقق الانسجام بين اختيارات البلاد والنصوص القانونية القائمة لأن هذا الانسجام أصبح يقتضي إقامة علاقات إنتاج جديدة تتلاءم مع المرحلة الراهنة وتطور المجتمع الجزائري، يكون مجلس العمال فيها يركز على مشاركة ومساهمة العمال في تسيير وإدارة المؤسسة تمتع المؤسسة في ظل الاشتراكية بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية في تمويل مشاريعها واستثماراتها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. اسماعيل عرباجي: مرجع سابق، ص 152.

<sup>2</sup>. رشيد واضح: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 66.

تعطى هذه المرحلة اهتمام الحبر للعمال باعتبارهم الوسيلة الوحيدة لتحقيق التنمية، وهو ما تجلى في الطرح الذي أورده التنظيم الاشتراكي للمؤسسات سنة 1971 بموجب مرسوم 74\_71 الصادر في 06-11-1971 والذي بمقتضاه أصبح العامل منتجا ومسيرا وهو الطرح الذي تجاوز نظام الأجرة المعبرة عن علاقات سلعية والذي لا ينسجم مع النظام الاشتراكي باختيار للبلاد آنذاك<sup>1</sup>.

جاء التسيير الاشتراكي من أجل التقليل من التناقضات الموجودة في صلب المؤسسة الجزائرية كالتخطيط الممركز... غير أن هذا النمط لم يدم طويلا ولم ينجح لتسيير المؤسسة باعتبار الإنتاجية ليست هدفا في حد ذاته ولكن وسيلة لصالح المؤسسة من أجل رفع مستواها.

• **مفهوم قياس الإنتاجية:** هي نظرة جد واسعة لا تقتصر على وصف النتائج بل تتعداها إلى غاية تفسير النتائج ونقدها، وهي لا تنتهي عند مرحلة النقد والتفسير بل تمتد إلى مراحل أخرى أهميتها من سابقتها وهي مرحلة إقتراح العلاج المناسب لحالات ضعف الإنتاجية واقتراح كذلك الشكل الملائم لتقدم المؤسسة.

• **طرق قياس الإنتاجية:** تختلف طرق قياس الإنتاجية من مؤسسة إلى أخرى وذلك تبعا لغرضها والنشاط الذي تريد قياسه.

• **إنتاجية العمل الحي:** وهو من أكثر الطرق انتشارا واستعمالا حيث أنها تساوي بين كمية الإنتاج وحجم العمل الحي الذي يصرف خلال العملية الإنتاجية وتعرف هذه الطريقة عدة اعتبارات أخرى منها :

• **قياس الإنتاج:** إذا كان متجانسا يكون الأمر طبيعي و يستخدم وحدات القياس المعروفة أما عندما يكون الإنتاج غير متجانس فإنه لابد من اللجوء إلى معدات الترجيح

<sup>1</sup>. محمد الصغير بعلي: تشريع العمل في الجزائر، مطبعة قالم، الجزائر، 1995، ص3.

سواء النقدية باستعمال الأسعار الثابتة أو مادية بالاعتماد على الوقت الذي استغرقه إنتاج منتج .

• **قياس العمل:** العمل هو مجموعة القدرات الجسدية والعقلية التي توجد في الكائن البشري ويقسم العمل إلى مجرد وعمل ملموس، وبذلك يمكننا قياس العمل من خلال الوقت الذي يستغرقه مجهود العمل وما يعبر عنه عادة بالساعات التي تبذل في أدائه.

• **إنتاجية العمل المجسد:** وتعني هذه الطريقة كل ما جسد من آلات ووسائل إنتاج أثناء العمل، فارتفاع أو زيادة الإنتاجية باستخدام الآلات والمعدات أكثر تطورا لا يعود فقط إلى العمال الذين استعملوا هذه الآلات بل سببه هو استعمال التقنيات الحديثة التي تحملها هذه الآلات، والتي تسهر على إنتاجية عمال آخرين وبذلك فإن العمل المجسد يختلف قياسه باختلاف تكاليف الإنتاج المستعملة فيه.

• **الإنتاجية الكلية للعوامل:** تكمن هذه الطريقة في كونها تساعد على حساب الإنتاجية الجزئية لكل من العمل ورأس المال، وتعتبر هذه الطريقة كذلك وسيطة بين الإنتاجية الإجمالية للعوامل الصافية.

• **الإنتاجية الهاشمية:**<sup>1</sup> تتميز هذه الأخيرة بدراسة إنتاجية الوحدة الأخيرة لأي عنصر من عنصر الإنتاج سوء تعلق الأمر بالعامل الأخير أو الآلة الأخيرة أو غيرها.

### ➤ العوامل المؤثرة على الإنتاجية وأهم تصنيفاتها:

تعتبر العوامل المؤثرة على الإنتاجية كثيرة ومتشعبة إلى حد قول (أ - باجت) الذي يعتبرها تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة عموما لا تؤثر على إنتاجية العمل فكلما اختلفت عوامل الإنتاج اختلفت معها شدة تأثيرها على مستوى الإنتاجية، وكذلك في طريقة التأثير حيث نجد أن هناك عوامل معينة تؤدي إلى رفع الإنتاجية في حيث تعمل عوامل أخرى في الشكل المعاكس، أو مركبة تميزه عن غيره من العوامل

<sup>1</sup> عبد المجيد أوينس وعبد الله بن عيدة: العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر ، 1994/1995 ص21.

هناك عوامل ذات الخصائص الاجتماعية، الاقتصادية وعوامل أخرى ذات خصائص بشرية إدارية ... فبعض العوامل قد تحتاج إلى استثمارات مادية في حين غيرها لا تحتاج إلى ذلك.<sup>1</sup>

بمعنى أن هناك عوامل لها تأثير مختلف في ظل ظروف مختلفة، كما تختلف أهمية كل عامل من عوامل إنتاجيتها وكذلك خصائصه المميزة تبعا لمستويات الإنتاج المختلفة فيها وتبعاً لفروع الاقتصاد الوطني المختلفة، وهي لا تبقى ثابتة أيضاً وإنما تتغير وفق التطورات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية المختلفة، ومن التصنيفات ما يفصل بين العوامل الدالية والعوامل الخارجية وكذلك العوامل المتحكم فيها والعوامل غير القابلة للتحكم.

---

<sup>1</sup>. وجيه عبد الرسول العلي: الإنتاجية مفهومها قياسها والعوامل المؤثرة فيها، دار الطباعة، لبنان، 1983، ص103.

## تصنيف العوامل المؤثرة على الإنتاجية:

- تصنيف منظمة العمل الدولي: حيث جمعت العوامل المؤثرة على الإنتاجية في ثلاث عوامل أساسية وهي:

### جدول رقم(1): يمثل تصنيف منظمة العمل الدولي للعوامل المؤثرة في الإنتاجية

العوامل البشرية	العوامل الفنية والتنظيمية	العوامل العامة
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ العلاقة بين الإدارة والعاملين.</li> <li>➤ الأحوال الاجتماعية من جور وغيرها</li> <li>➤ درجة التوافق والتكيف مع العمل والارتباط به</li> <li>➤ التعب الجسماني أثناء العمل</li> <li>➤ تركيب القوى العاملة من حيث السن والجنس والمهارة والإعداد الفني</li> <li>➤ تنظيم المبادئ وروح التنافس (المحاكاة في مجال الإنتاج)</li> <li>➤ دور التنظيمات العمالية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ درجة التكامل في الإنتاج</li> <li>➤ معدل استغلال الطاقة الإنتاجية في المشاريع المختلفة</li> <li>➤ حجم الإنتاج ودرجة استقراره</li> <li>➤ جودة الموارد انتظام تدفق المواد</li> <li>➤ التقسيم الفرعي للعمليات الإنتاجية</li> <li>➤ توازن خطوط الإنتاج</li> <li>➤ الأجهزة والوسائل الرقابية</li> <li>➤ جودة المنتجات</li> <li>➤ ترشيد وتمييط العمل والمواد</li> <li>➤ الترتيب الداخلي والموقع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ الطقس(الظروف الجوية والمناخية والأمطار...)</li> <li>➤ التوازن الجغرافي للمواد والخدمات الطبيعية</li> <li>➤ السياسات المالية والائتمانية التي تتبعها البلاد</li> <li>➤ التنظيم العام لمستوى العمل في الدولة</li> <li>➤ نسبة القوى العاملة</li> </ul>

المصدر: عبد الرحمان بن عنتر، دراسة أثر إدارة الإنتاج على الإنتاجية في المؤسسات

الصناعية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، ص30.

• تصنيف(س.ككو لوكا): وهو بروفيسور في الجامعة الأمريكية حيث قسم العوامل المؤثرة على الإنتاجية إلى مجموعتين هنا: مجموعة العوامل الذاتية والعوامل الموضوعية التي بدورها تنقسم إلى مجموعات جزئية تنظوي تحت كل منها جملة من العوامل والتي نبنيتها في التقسيم الآتي للجدول:

**جدول رقم(2) يمثل تصنيف( س . ككو لوكا) للعوامل المؤثرة على الإنتاجية:**

العوامل الذاتية	العوامل الموضوعية	
العوامل التنظيمية	العوامل الفنية	العوامل الاجتماعية
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ نسبة الانتفاع من الطاقة الإنتاجية</li> <li>➤ حجم النقص في المهارات لدى العاملين</li> <li>➤ مستوى شدة العمل</li> <li>➤ جودة المواد الأولية المستخدمة في ذلك</li> <li>➤ مستوى تنظيم العمل الفردي والجماعي</li> <li>➤ درجة فاعلية أنظمة الحوافز المطبقة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ خصائص العملية الإنتاجية</li> <li>➤ وسائل الإنتاج</li> <li>➤ المواد الخام</li> <li>➤ أشكال تنظيم العمل</li> <li>➤ ظروف وبيئة العمل</li> <li>➤ حجم الإنتاج</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ المستوى الثقافي العام لأفراد المجتمع</li> <li>➤ علاقات الإنتاج السائدة</li> <li>➤ درجة تطور القوى المنتجة</li> <li>➤ هيكل السوق</li> <li>➤ شبكة الاتصالات</li> <li>➤ الحالة الصحية</li> <li>➤ معدل الوفيات والمواليد</li> </ul>

**المصدر:** ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998،

ص396.

- **تصنيف (أ.جود سن):** هو رئيس أحد مكاتب الخبرة الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية إذ قسم العوامل المؤثرة على الإنتاجية إلى مجموعتين وهما مجموعة العوامل الداخليين والعوامل الخارجية.

### جدول رقم (3) يمثل تصنيف أ. جود سن العوامل المؤثرة على الإنتاجية

العوامل الخارجية	العوامل الداخلية
التكنولوجيا	الأفراد العاملون بالمؤسسة
الوضع الاقتصادي العام	بيئة وتنظيم العمل داخل المؤسسة
بيئة العمل	سياسات المؤسسة
التشريعات الحكومية	المعلومات وأنظمة الرقابة المستعملة
طلبات المستهلكين	عملية الإشراف داخل المؤسسة
التجديد والابتكار	أنظمة الحوافز والمكافآت التي تطبقها المؤسسة
العلاقات الصناعية	نوعية المعدلات والآلات التي تستخدمها المؤسسة
	الأوضاع السائدة داخل المؤسسة

المصدر: المرجع نفسه، ص371.

### ➤ المؤسسة وإنتاجية العمل:

#### 1- دور الإدارة في تحسين إنتاجية العمل:

لكي تتمكن الإدارة من تحريك العمال وتوجيههم نحو تحقيق إنتاجية بأعلى درجة يجب إتباع نمط مبنى أساس على مجموعة من الأفكار التحفيزية من تبسيط للعمليات الإدارية وتحسين طرق الرقابة غير أن هذا في الواقع لا يكفي لتوفير مناخ ملائم لإبراز قدراتهم الإبتكارية إذ أن نجاح أي مؤسسة مرهون بالدرجة الأولى في الاعتماد على كفاءة العمال في مؤسستهم بالإضافة إلى إخلاصهم وتعاونهم في تحقيق الأهداف المسطرة ومن هذا المنطلق زاد الاهتمام من طرف الإدارة بوظيفة الأفراد والعلاقات الإنسانية غير أن

هذا الاهتمام لا نجده في الدول النامية بنفس الكيفية عن ما هو عليه في الدول المتقدمة اقتصاديا.<sup>1</sup>

## 2- تحسين الإنتاجية وأثرها على الإدارة والعمال:

إن اهتمام الإدارة بزيادة الإنتاجية يعتبر وسيلة هامة للوصول إلى الأهداف المسطرة وكذلك العمل على رفع مستوى استغلال الموارد والطاقات المتوفرة داخل المؤسسة، كل هذا يساعد على زيادة الدخل والنتائج الوطني وزيادة معدات الاستثمار والتوظيف واستغلال المواد المتاحة وتحسين ميزان المدفوعات، وبذلك يمكن استخلاص بعض من النتائج التي تعود آثارها على كل من العمال والإدارة.

- توفير الإمكانيات اللازمة للعمل من وسائل الإنتاج وظروف العمل وكذلك رفع المستوى المهني للعاملين، مما يؤدي إلى تنمية وتطور منتجاتها وأساليبها باستمرار.
  - انخفاض أوقات العمل بإنتاج السلعة مما يسهل وصولها إلى المستهلك
  - استفادة العمال من المكاسب المادية والمعنوية كالتحفيز، زيادة مداخيل العمال، مما يساعد على تحسين قدراتهم الشرائية بشرط ثبات الأسعار.
  - التمتع أكثر بفرص المنافسة الخارجية والحصول أكثر على العملات الصعبة<sup>2</sup>.
- إن فعالية التنظيم وتسيير المصالح ترتبط بقيادة المؤسسة وقدرتها على التكيف والتحديث، وخلق المبادرة والمبادرة، وهذا يقتضي مراعاة عدة اعتبارات أوجزها قاسمي ناصر في النقاط التالية<sup>3</sup>:

- بناء هيكل تنظيمي يتناسب مع حجم وأهداف المؤسسة.
- الاستفادة من التخصص، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- تسهيل عملية المتابعة، وتحسيس الأفراد بأهمية الاهتمام الملائم لتحقيق أهداف القرار.

<sup>1</sup>. إبراهيم الغمري: الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، مصر، 1979، ص 79.

<sup>2</sup>. إبراهيم الغمري: نفس المرجع، ص 80.

<sup>3</sup>. ناصر قاسمي: فعالية التسيير في التنظيم البيروقراطي الجزائري، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم، جامعة الجزائر، قسم علم الاجتماع، بحث غير منشور، جوان 2005، ص 255.

## خلاصة الفصل:

شهد العصر الحديث تغيرات اقتصادية وتكنولوجية كبرى صاحبها انتشار التصنيع في العالم وظهور المؤسسات الاقتصادية تتنافس فيما بينها لتحقيق مطالبها الإنتاجية حتى تضمن بقاءها، الأمر الذي لا يتحدد إلا من خلال وجود هيكل تنظيمي محكم ومتوازن يحدد المسؤوليات والوظائف داخلها ويقوم على وسائل تقنية متطورة والتي تحتاج بدورها إلى يد عاملة مؤهلة ومطورة.

وإذا رجعنا إلى الجزائر فنجد أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مرت بعدة مراحل منذ الاستقلال بدء بالتسيير الذاتي والاشتراكي الذين ميزهما الطابع الاجتماعي أكثر من الاقتصادي إذ شهدت تلك الفترة اللامركزية في التخطيط وانتشار البيروقراطية .

مصحوبة بعجز مالي رهيب طغى على المؤسسات الاقتصادية، هذا ما اضطر الدولة إلى الاستدانة من الخارج لإنعاشها، الأمر الذي زاد من تراكم مديونتها مما فرض عليها ضغوط خارجية ألزمتها بضرورة فتح المجال أمام القطاع الخاص والأجنبي والدخل بصورة حتمي في اقتصاد السوق وبذلك قامت المؤسسات من خلال إعادة هيكلتها المالية والاقتصادية لتماشي مع الوضعية الجديدة (الدخول في اقتصاد السوق) والمساهمة في تحسين الاقتصاد الوطني وبذلك تلبية حاجيات المواطنين المتزايدة في ظل انتشار البطالة والفقر وتحقيق هذا التطور لابد لها من إصلاح القطاع الإداري والعمل على تلاش البيروقراطية من جهة أخرى داخل تلك المؤسسات ومحاولة تثمين المورد البشري من خلال وضعه ضمن السياق المخطط له من قبل المؤسسة والوصول إلى تحقيق الأهداف المتوخاه منها ويتم الوصول إلى كل هذا من خلال تفعل دور إدارة الموارد البشري الذي يعد المحرك الأساسي لمجلة تنمية وتطور المؤسسة.

# الفصل الرابع

مدخل لعملية الرقابة



## تمهيد :

تسعى أي منظمة لتحقيق أهدافها المنشودة ، وهذا من خلال مدى تحكمها في انضباط عاملها ويكون هذا وفق خطط مرسومة من قبل إدارتها، ولا يتم ذلك إلا بآليات ووظائف إدارية منها التوجيه والرقابة وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى وظيفة الرقابة التي تبرز أهميتها في ما تم انجازه من أهداف والتي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها كما أنها تبين نقاط الضعف وتعمل على تصحيح الانحرافات والأخطاء للحد منها، كما أنها تهتم بالعامل من خلال الخطة المسطرة وكذلك الارتقاء بمستوى الأفراد وتنميتهم في مختلف مجالات العمل، تحرص إدارة أي مؤسسة من خلال هيئتها التنظيمية على أن يكون أداء وفعالية عمالها عالية مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها، وذلك باختيار الوسائل والأدوات للرقابة الملائمة لطبيعتها نشاطها وطبيعة العاملين فيها، لدفع العمال إلى زيادة الأداء ومن ثم زيادة الفعالية التنظيمية بالمؤسسة بغية تحقيق أهدافها المرجوة.

سننتقل في هذا الفصل إلى مفهوم الرقابة من خلال تناول بعض التعاريف وأسسها ومبادئها، مراحلها وخصائصها، أدواتها وخطواتها، إضافة إلى علاقتها بالوظائف الإدارية الأخرى كالخطيط والتنظيم والتوجيه .

## ماهية الرقابة:

### 1-1 مفهوم الرقابة:

تعرف الرقابة بأنها العملية الإدارية الفرعية التي بموجبها يتم التأكد من أن التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير الخطط المرسومة ... وحتى يتم التأكد من تلك المطابقة ضمن الضروري أن تمارس العملية الرقابية منذ اللحظة الأولى للتنفيذ وتستمر أثناءه إلى ما بعد انتهائه<sup>1</sup>، وينظر إليها بأنها عملية مراجعة ما يتم بقصد التحقيق من مطابقة الأداء للخطط المحددة بالتحقيق من تحقق الأهداف كما خطط لها والعمل على تحديد الانحرافات وتحليلها ومعالجتها.

وقد عرف (هنري فايول) الرقابة في عام 1916 بأنها " في أي مشروع تشتمل على اكتشاف ما إذا كان كل شيء تم ويتم وفقا للخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ السارية، وهي تهدف إلى الوقوف على نواحي الضعف والأخطاء، ومن ثم العمل على علاجها و منع تكرارها وأن الرقابة تكون على كل شيء سواء أعمال أو أشياء أو أفراد أو مواقف".<sup>2</sup>

وهكذا فإن الرقابة هي وظيفة التأكد من أن الأنشطة توفر لنا النتائج المرغوبة، وأن الرقابة تتعلق بوضع هدف وقياس الأداء واتخاذ الإجراء التصحيحي وتقوم كل نظم الرقابة بتجميع وتخزين وتمويل عن سلوك العاملين<sup>3</sup>، وهذا أحد الأسباب التي تجعل بعض الناس لا يحبذون الرقابة أو ينظرون إليها نظرة سلبية وتطلب الرقابة أيضا أن يتم وضع الأهداف أو المعايير، ولعل ذلك هو السبب في أن كلمة تخطيط تستخدم دائما إلى جانب كلمة رقابة.

<sup>1</sup>. محمد سعيد المصري: التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، ب ط، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص231.

<sup>2</sup>. محي الدين الأزهرى: الإدارة من وجهة نظر المنظمة، ب ط، دار الفكر العربي، مصر، بدون سنة، ص301.

<sup>3</sup>. بشير العلاق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، ب ط، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2006، ص314.

## 1-2 مقومات النظام الرقابي :

يتضمن نظام الرقابة السليم مجموعة من الطرق و الوسائل التي تزيد من كفاءته وهي متمثلة في :

أ) **هيكل تنظيمي كفاء:** يعتبر الهدف الرئيسي من إنشاء هيكل تنظيمي كفاء في تحديد الإدارات والأقسام واختصاصات كل منهما بالإضافة إلى مسؤوليات الأشخاص و العلاقة بينهما.

يتميز الهيكل التنظيمي الكفاء بالمواصفات التالية :

- يتم تفويض السلطات من الأعلى إلى الأسفل و السلطة واضحة و مفهومة.
- تطبيق مبدأ الفصل بين المهام أو بصفة خاصة السجلات عن الشخص القائم بالوظيفة.

- مرونة الخطة التنظيمية لإمكانية استيعاب أية تغيرات والتنسيق بينهما.

ب) **مجموعة من العاملين على درجة عالية من الكفاءة:** يعتبر تواجد مجموعة من العاملين على درجة عالية من الكفاءة والقدرات والثقة عاملا مهما لنظام الرقابة كما أن نظام جيد للرقابة يتطلب برامج تدريبية للعاملين بصفة مستمرة لتنقيف مجتمع الوحدة الاقتصادية .

ج) **معايير أداء سليمة:** أن وجود هيكل تنظيمي كفاء وعمالة مدربة وذات قدرات وكفاءات لا يعني التخلي عن توافر معايير لقياس أداء هؤلاء العاملين وذلك في محاولة لمقارنة الأداء المخطط مع الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات والإجراءات الواجب اتخاذها لتصحيح هذه الانحرافات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. فتحي السوافيري: الرقابة والمراجعة الداخلية، ب ط، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص23.

### 1-3 مبادئ وخصائص الرقابة :

هناك العديد من المبادئ والخصائص التي يجب أن تتوفر في نظام الرقابة السليم

حتى يتسنى تحقيقا لاستفادة المرجوة منه ومن بين هذه الخصائص ما يلي:

1- يجب أن تعكس الرقابة طبيعة وحاجات النشاط المطلوب: يعني ذلك اختيار نظم للرقابة الجيد الذي يتلاءم ويتناسب مع النشاط الذي يطبق فيه فمثلا نظام الذي تطبقه إدارة التسويق يختلف عن الذي تطبقه إدارة المالية، و منه فإن ما يصلح نظاما لمشروع صغير الحجم لا يصلح لآخر كبير الحجم ... و هكذا.

2- الكشف الفوري عن الانحرافات : فالنظام الرقابي المثالي أو النموذجي هو الذي يمنع وقوع الانحرافات قبل وقوعها.<sup>1</sup> يجب أن يتخذ الإجراءات اللازمة قبل فوات الأوان في أقل وقت ممكن.

3- ضرورة توفر التغذية العكسية: ويقصد بذلك ضرورة توافر المعلومات الضرورية من الخطط المرسومة والتنفيذ الفعلي لها، أو ما يحدث أو ما يتوقع أن يحدث ومن ثم كشف الانحرافات فبدون هذه المعلومات لن تتمكن المؤسسة من ممارسة عملية الرقابة بطريقة فعالة.

4- ضرورة توافر المرونة في النظم الرقابية: و نعني بذلك القدرة على التجاوب والتكيف مع الظروف المتغيرة التي قد تكون سببها فشل النظام الرقابي المستعمل وعدم قدرته على اكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب.

5- ضرورة ملائمة نظام الرقابة للتنظيم: ويقصد بذلك أن يتوافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي وأجزائه لأن ذلك يؤثر في تحديد مسارات تدفق المعلومات والبيانات.

<sup>1</sup>. محمد عبد الله عبد الرحيم: أساسيات الإدارة والتنظيم، ط 3، الدار الجامعية، مصر، 1992، ص277.

6- التحكم الذاتي لنظام الرقابة: بمعنى القدرة على الرقابة الذاتية أي القدرة على التنبؤ بالانحرافات وتحديدها بين المعايير المخططة والأداء الفعلي.

7- ضرورة تحقيق الاتصال المباشر بين طرفي العملية الرقابية: وهما المراقب (من يقوم بالرقابة) والمراقب (من تتم ممارسة الرقابة عليه) فالعلاقة غير المباشر بين طرفي عملية الرقابة قد يترتب عليها نشوش أو ضياع لمعلومات وبيانات ضرورية لعملية الرقابة .

8- ضرورة مراعاة أثر العملية الرقابية على الأفراد: فإذا كان الأفراد والجماعات غير متفهمين وغير قابلين متجانسين مع العملية الرقابية وأهدافها فلا يتوقع منهم أن يكونوا قادرين على تطبيقه والعمل على إنجازه.<sup>1</sup>

9- يجب أن تكون أدوات الرقابة اقتصادية: أي أن تكون الأدوات المستعملة في الرقابة تساوي قيمتها، ففي هذه الحالة استخدام نظام الرقابة مسألة نسبية، حيث أن الفوائد تتفاوت وأهمية المشكلة التي نعالجها، كما أنها تتفاوت وحجم المؤسسة والنفقات التي تتحملها المؤسسة.

10- يجب أن تكون أدوات الرقابة سهلة الفهم: أي تكون أدوات الرقابة سهلة الفهم بالنسبة إلى الرؤساء الإداريين الذين يستخدمونها وبالتالي يصبح المدير الذي لا يفهم تلك الأدوات بعيدا عن وظيفة الرقابة بحكم استعمالهم معدلات رياضية صعبة عليه، ولذلك لا بد أن تعتمد أجهزة الرقابة على البساطة والسهولة لكي تضمن فعاليتها ونجاحها واستخدامها في العمل.

11- يجب أن تتضمن أدوات الرقابة اتخاذ إجراءات تصحيحية :

إن الرقابة الفاعلة والناجحة هي التي تستطيع اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتلك المسائل ولذلك فإن أداة الرقابة تبين مكان حدوث الأخطاء والأفراد المسؤولين عنها والوسائل التي تستخدمها لعلاجها.<sup>2</sup> غير أن هذه ليست كل المبادئ والخصائص بل

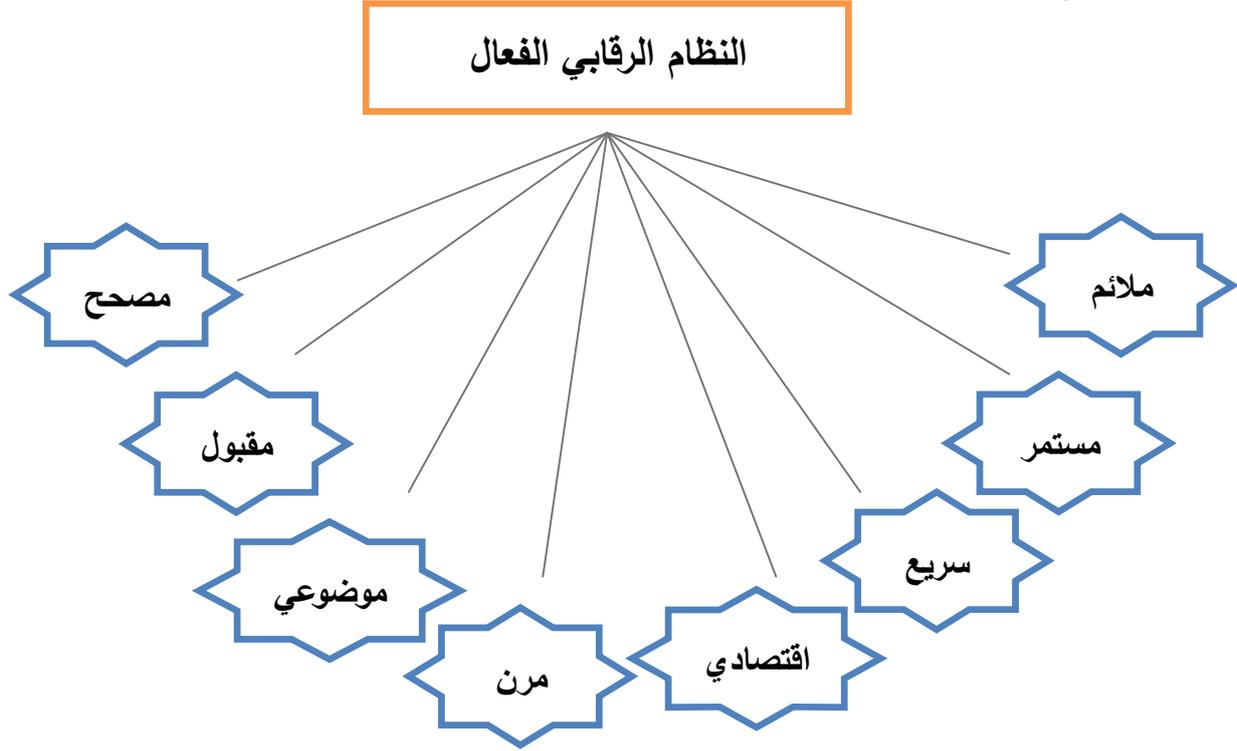
<sup>1</sup>. محمد سعيد المصري: مرجع سابق ، ص235.

<sup>2</sup>. عبد الغفور يونس: مرجع سابق، ص319.

هناك أمور أخرى كالتكامل، الموضوعية، الدقة، الوقت المناسب لعملها، التجاوب ... الخ.

لكي يكون النظام الرقابي فعالا في تحقيق الأهداف المرجوة منه لابد أن يتصف بمجموعة من الخصائص نوضحها في الشكل التالي:

### الشكل رقم: 03



المصدر: جمال محمد أبو شنب، علم الاجتماع الإداري، دار المعرفة الجامعية، 2013، ص138.

#### 1-4 أسس العملية الرقابية :

يبحث جهاز الرقابة في التأكد من كفاءة وفعالية العمليات وحسن تنفيذ الخطط والبحث في تصحيح النظام أن تظهر ملامح خطورة الانحرافات ويبني على الأسس التالية:

- وضع المنهج الذي يجمع بين الخطط الموضوعية سابقا والموازنات التقديرية
- قياس تقدم العمل ونتائجه، ومن ثمة مقارنة هذه النتائج مع ذلك التخطيط، حيث أن قياس الأداء يكون بوضع عدد من المؤشرات التي تصوغ هذا الأداء في شكل واضح ومفهوم عبر رسوم بيانية أو خرائط أو تقارير.
- تقييم الأداء وكشف الانحرافات وهو يستهدف تحديد نسبة تحقيق الخطط وأهدافها من خلال الكشف عن الانحرافات الواقعة بتحليل مختلف مؤشراتنا والبحث عن أسبابها.
- تحديد وتحسين الأداء ووضع الإجراءات التصحيحية التي تتطوي على :
- الإجراء التصحيحي الذي يكون نتيجة الانحرافات الغير ملائمة ومنع تكرارها
- العمل على تقليل حدوث المتغيرات غير الملائمة حيث إننا نميز بين الرقابة الأولية (الوقائية) والرقابة الحالية (الرقابة على العمليات) والرقابة البعدية (التصحيحية)<sup>1</sup>.

#### 1-5 بعض المفاهيم الخاطئة في الرقابة :

- قد يعتبر الرقابة قيда على الحريات أو هي تقييد الحرية أو التصرف.
- إن الجو الرقابي الرسمي قد يكون له تأثير سلوكي وسيء.
- تعلق بموضع الإدارة العلمية والأبعاد الإدارية قد يعتقد أن الرقابة تأتي في نهاية أواخر العملية الإدارية أو بدايتها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. حنفي محمود سليمان: وظائف الإدارة ، كتب الشعاع ، مصر ، 1997 ، ص332.

<sup>2</sup>. محي الدين الأزهرى: مرجع سابق، ص303.

## 1-6 وسائل الرقابة :

هناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها في العملية الرقابية منها :

- الملاحظة المباشرة للواقع العمالي
- التقارير التي ترفعها المؤسسة وقد تكون تقارير سنوية أو يومية كتقارير الغياب والحضور.
- خرائط جاءت بمعنى المقارنة السريعة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط.
- التفتيش يشتمل على كل الزيارات التي يقوم بها المديرون والمسؤولون بمواقع العمل.
- التحريات والمتابعة.
- السجلات الإحصائية<sup>1</sup>.

## 1-7 أهداف وأهمية الرقابة:

### 1- أهداف الرقابة:

- التأكد من تنفيذ الأعمال داخل المنظمة وفقا لما خطط لها
- التقليل من الأسواق في استخدام الموارد المستخدمة والعمل على وضع معايير الأداء.
- الوقوف على المشكلات والانحرافات ومحاولة تحليلها وعلاجها<sup>2</sup>.
- إن الهدف الأساس ي من الرقابة هو التأكد من أن الأعمال تسير في اتجاه تحقيق الأهداف المحددة<sup>3</sup>.
- وظيفة الرقابة تعتبر بمثابة واجهة عملية لمختلف وظائف الإدارة الأخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه، فأى قصور في ممارسة إحدى هذه الوظائف مما يعوق تحقيق الأهداف

<sup>1</sup>. جابر عوض و سيد أبو الحسن عبد الموجود: الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث مصر، 2003، ص164.

<sup>2</sup>. جابر عوض: نفس المرجع، ص160.

<sup>3</sup>. عبد الكريم درويش وليلا ت كلا : أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، 1976، ص508.

المنشودة إنما يتم الكشف عنه بواسطة الرقابة، وهكذا تسهم الرقابة فضاء الأداء المنشود والفعال.<sup>1</sup>

### 1-8 علاقة الرقابة بالوظائف الإدارية الأخرى :

أن الوظائف الإدارية تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة، والرقابة هنا ترتبط بعلاقة مميزة مع كل وظيفة وتشكل روح الوظائف ونجد أن هناك تكاملاً بين هذه الوظائف والرقابة وسنحاول معرفة هذه العلاقة بدءاً بوظيفة التخطيط  
أولاً- التخطيط والرقابة:

يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى وله الأولوية على الوظائف الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة لأن هذه الوظائف يجب أن تعكس هذا التخطيط، فالمدير في المنظمة ينظم ويوجه ويراقب لكي يضمن تحقيق الأهداف طبقاً للخطط الموضوعية، فالتخطيط يقوم على عملية التفكير والتقدير للمستقبل والنظر في البعد الزمني والتنبؤ بالمتغيرات، ووضع الخطط لما يخفيه المستقبل، والتأقلم مع الظروف المتغيرة أو هو الأسلوب العلمي الذي يتضمن حصر الموارد البشرية والمادية واستخدامها أكفاً استخدام بطريقة علمية وعملية وإنسانية لسد احتياجات المؤسسة، إذن التخطيط يركز على أهداف المؤسسة وعلى إنجاز الأهداف التي تسعى إليها، وذلك بالاستخدام الأمثل للوسائل المادية والمالية والبشرية بأكفاً الطرق لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف والاهم أن التخطيط أساس للرقابة أي لا يمكن الفصل بين التخطيط والرقابة . ومعنى هذا أن المدير أو المشرف لا يمكنه مراقبة أي عمل ما لم يكن هناك برنامج تخطيطي لهذا العمل فعملية الرقابة أو المراقبة تصبح بلا فائدة دون تخطيط.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. رباح كعباش: علم اجتماع التنظيم ، مخبر علم اجتماع الاتصال، قسنطينة، 2006، ص181.

<sup>2</sup>. حسين احمد الطراونة وتوفيق صالح عبد الهادي: مرجع سابق، ص29.

## ثانيا- التنظيم والرقابة :

يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية من الوظائف الإدارية وهو وسيلة لتحقيق غاية أو أهداف معينة وظيفته تحديد الواجبات والمسؤوليات والسلطات.

ونحن هنا بصدد تبيان العلاقة بين التنظيم والرقابة، ونحن نعرف انه لا حاجة للخوض في وظيفة التنظيم بل نعلم انه حين نتحدث عن الرقابة والتنظيم نرى أن هناك علاقة بين المركزية واللامركزية في التنظيم واثر ذلك على العملية الرقابية ودرجة الدقة المطلوبة فيها.

كما أن للوضع التنظيمي لأقسام المؤسسة أو المنظمة تأثيرا مهما على العملية الرقابية، ففي حالة المركزية في الإدارة العليا فإن اتخاذ القرارات ينحصر في الإدارة العليا فقط أو الإدارة العامة وان المعايير الرقابية المراد استخدامها هنا لا بد وان تعبر عن الأداة بدقة وان تعكس البيانات بشكل تفصيلي عن كيفية تنفيذ كل عملية على حدة وبيان إنتاجية كل فرد في المنظمة.ولهذا فان معدل تكرار القياس يكون بشكل سريع يوميا وذلك للتأكد من استمرار الجودة في الأداة<sup>1</sup>.

أما في حالة المركزية في الإدارة الوسطى فان القرار ينعكس على العملية الرقابية على أساس أن هناك للمصروفات ومعدلات لدوران العمل يمكن الإشارة لها من خلال تكرار عمليات القياس أو الرقابة أسبوعيا، وهنا نجد فترات القياس تطول نسبيا وتتبعاد عما كانت عليه في حالة المركزية في الإدارة العليا .

أما في حالة المنظمة التي تتبنى الأسلوب اللامركزي في إدارتها على أساس تقسيم المنظمة إلى وحدات مستقلة واعتبارها مراكز ربحية فإنها لا بد وان تكون العملية الرقابية على كل مركز، وبيان مدى نجاحه في تحقيق الهدف المطلوب منه، وتكون فترات القياس أطول نسبيا أي بمعدل مرة كل شهر أو ربع سنوي.

<sup>1</sup>. المرجع نفسه، ص 31.

## ثالثاً - الرقابة والتوجيه:

التوجيه الوظيفية الثالثة من الوظائف الإدارية، ووظيفة التوجيه تشمل القيادة، اتخاذ القرارات، والدافعية، والحوافز والاتصال، وهذه الوظائف تدخل في صميم الرقابة الإدارية إذ أن الرقابة الإدارية لها ادوار كثيرة في وظيفة التوجيه منها:

إن الرقابة تدخل في عملية مكونات التوجيه فمثلا القيادة هل تم اختبار القائد بناء على مواصفات معينة ومحددة تم الاستناد لها، لأن القيادة يتوقف على انشغال السلطة والقوة والمسؤولية.

أنه بواسطة الرقابة يتم اكتشاف المبدعين الذين يستحقون التحفيز، وان التحفيز أحد مكونات التوجيه.

إن الرقابة تسهم في تقييم عملية الاتصال بالمنظمات من حيث وصول الأوامر والتعليمات من أعلى الهرم ومراقبة هذه التعليمات ومدى الالتزام بها.

وعليه نرى أن علاقة الرقابة بالوظائف الإدارية علاقة ارتباطية تكاملية وتداخلية.

وبهذا يقول الدكتور عبد الفتاح حسن في كتابه مبادئ الإدارة العامة بان أهمية الرقابة تظهر فيما تقدمه من تغذية عكسية يتم على أساسها مراجعة التنظيم أو مراجعة معدلات الأداء وقد عبر عنها بالشكل أعلاه.<sup>1</sup>

## 2- أهمية الرقابة:

ظهرت أهمية الرقابة منذ القديم من خلال شركات كبرى في العالم القديم مثل شركة فورد التي عملت على تخفيض أسعارها من جراء المنافسة الشديدة عليها، كل هذه الأمور تعكس مدى حاجة المنظمات إلى نظم الرقابة وتبرز أهميتها في ثلاث أسباب يمكن جمعها وهي: البيئة، تعقد التنظيم، التراكم.

<sup>1</sup>.المرجع نفسه، ص 32.

أ. **البيئة:** إن كبر المؤسسات وتعددتها يفرض عليها ضرورة التجاوب مع التغيرات البيئية وبالتالي تجد نفسها مضطرة إلى التجاوب السريع مع التغيرات في البيئة.

ب. **تعقد التنظيم:** تتميز التنظيمات المعاصرة بالتعقد الشديد في كل النواحي الفنية والسلوكية داخلها ومن خلال هذا أصبح مدير المؤسسة يسيطر على مؤسسته من خلال نظام الرقابة الجيد الذي يمدّه بكافة المعلومات الضرورية عن المخزون من المواد الأولية وإذ أنه بدون هذه المعلومات لا يستطيع معرفة مستويات المخزون الضرورية لضمان سير عمليات المنظمة.

ج. **التراكم:** وتعني أي خطأ إن لم نكتشفه في وقته ويومه فسوف يتراكم ذلك الخطأ ويصبح خطيراً في اليوم الموالي إذ لم تكتشفه في يومه وهنا تظهر أهمية الرقابة المحكمة<sup>1</sup>، كما تبرز أهمية الرقابة بشكل جلي من خلال الندرة النسبية للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة، إذ أن الرقابة الناجحة من شأنها أن تؤدي إلى الاستثمار الأمثل للطاقات المتاحة بفاعلية وكفاءة وتقليص أوجه الهدر والضياع فيها<sup>2</sup>. كما يمكن أن يستدل على أهمية الرقابة في حالة تصور غيابها وما يمكن أن يترتب عليه من:

- إسراف في استخدام المواد المالية; ضياع الوقت أو عدم الكفاءة في استغلاله.
- البطء في إنجاز الأعمال وتدني الإنتاجية.
- ظهور العديد من المشكلات وتفاقمها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>. علي شريف: مبادئ الإدارة مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإداري، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص354.

<sup>2</sup>. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، ط 1، دار المسيرة، عمان، 2000، ص318.

<sup>3</sup>. ثابت عبد الرحمن إدريس: إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات، ب ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 524.

## 1-8 مسؤولية عملية الرقابة :

يتم النشاط الرقابي من خلال مسؤولية مشتركة بين المديرين التنفيذيين في المستويات المختلفة بين الاستشاريين المتخصصين:

أ- **المديرون التنفيذيون:** إن الرقابة بمفهومها الحقيقي تعتبر مسؤولية جميع المديرين عنهم يشتركون في تصميم النظام الرقابي وتطبيقه واستخدامه حيث أن لكل قسم مدير تنفيذي له ويشمل هو الأخير على قسم مراقب.

ب- **الاستشاريون المتخصصون:** في معظم المنظمات تخصص مسؤولية الرقابة لواحد أو أكثر من الاستشاريين المتخصصين يطلق عليهم اسم المراقب<sup>1</sup> حيث يوجد لكل قسم مراقب وذلك حسب التسلسل الهرمي والمستويات التنظيمية وبذلك فإن الاستشاريين يكونون موجودين إلى جانب المديرين التنفيذية غير أن القرار النهائي يكون للمديرين التنفيذيين بالمؤسسة.

## 2-2 أدوات وأساليب الرقابة:

هناك ثلاث مستويات مستخدمة في الرقابة و هي :

أدوات الرقابة:

- على مستوى المنظمة
- على مستوى الإدارات
- على مستوى الأفراد

**1-2 على مستوى المنظمة :** تتم الرقابة على مستوى المنظمة للتحقق من صحة السير العام للمنظمة، ومن تحقيقها للأهداف التنفيذية العامة وهي تستخدم أدوات تقيس الإنجاز العام غالباً ما يكون في نهاية العام ومن أهم أدواتها نذكر ما يلي:

<sup>1</sup>. علي شريف: مبادئ الإدارة مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإداري، مرجع سابق، ص376.

## 1- الرقابة باستخدام الحسابات الختامية:

وهي بدورها تتكون من مجموعة قوائم وأدوات محاسبية من أهمها:

■ **قائمة الدخل (أو حسابات الأرباح والخسائر):** وتمثل قائمة الدخل مجموعة أعمال المنظمة في شكل مبيعات يخصم منها تكلفة البضاعة ومصاريف التشغيل ونحصل على صافي الربح بعد ذلك، وتقدم المنظمة عادة قائمتين للدخل واحدة في بداية العام وتسمى بقائمة الدخل التقديرية كتقديرات وتوقعات الأهداف وأخرى في نهاية العام تسمى بقائمة الدخل فقط بدون كلمة تقديرية كالتكلفة العامة للبضاعة والمبيعات.

■ **الميزانية العمومية:** هناك نوعان من الميزانية العمومية الأولى تقديرية والأخرى حقيقية وكلاهما يتكون من جانبين: جانب الأصول الذي يعبر عن ممتلكات المنظمة وجانب الخصوم الذي يعبر عن المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في الحصول على الأموال لتمويل ممتلكات وأعمال المنظمة<sup>1</sup>.

2- **الرقابة باستخدام المراجعة الإدارية:** هي من الأساليب الحديثة السهلة التي تغطي على كافة المجالات التي تريدها الإدارة كالإنتاج والتسويق والموارد البشرية وهي بذلك تقوم بقياس الوضع الراهن للمؤسسة من نتائج وإنجازات وغالبا ما تكون هذه العملية من مسؤولية الإدارة العليا المنظمة.

3- **الرقابة باستخدام نسب الإنتاجية:** تعني نسب الإنتاجية مقدار ما تحققه المؤسسة من نتائج باستخدام الموارد المتاحة، ويمكن التوصل إلى النسب الإنتاجية من خلال قسمة النواتج والأهداف المحققة على الموارد التي استخدمتها المؤسسة لتحقيق تلك النواتج، وقد يتم مقارنة تلك الأهداف والنواتج مع المواد المستخدمة في ذلك، وتكون نسب الإنتاجية على مستوى الإدارات والوحدات والفروع والأفراد والآلات ... بمعنى تكون نسب الإنتاجية كبعد للرقابة بالمؤسسة.

<sup>1</sup>. أحمد ماهر وجمال الهجرسي وآخرون: الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص658.

**2-2 على مستوى الإدارات والأقسام:** لكي يتمكن مدير المؤسسة من التأكد من مدى تحقيق الخطة المتبعة ومدى الانحرافات والمشاكل و نقاط الضعف التي تواجهها يقوم بمراقبة الأداء في إدارته وأقسامه المتمثلة في:

**1- الرقابة على الكمية:** حيث يقوم المشرف بمقارنة الأرقام المطلوب تحقيقها بأرقام التنفيذ الفعلي لها ثم يحدد الانحرافات أسبابها وعلاجها حيث ينصب تركيزه على كمية الإنتاج والمبيعات وغيرها من الكميات التي يقوم بتبنيانها.

**2- الرقابة على الجودة:** إلى جانب الكميات التي ينتجها القسم لابد أن يهتموا أيضا بمراقبة الجودة لكميات المنتجة مثل: الحجم، اللون، الملمس، التشطيب، وجودة التعبئة وغيرها، و قد توضح معايير دنيا وعليا لتلك الكميات المنتجة<sup>1</sup>.

**3- الرقابة على التكاليف:** تتم من خلال مقارنة الميزانية التقديرية للقسم بالميزانية الفعلية، الميزانية التقديرية تعطي معايير للرقابة، فيما يمس الآفاق والتكاليف الموجودة في الميزانية فإن أفراد الآفاق الفعلي عن الآفاق المخطط كان ذلك دليل على سوء تنفيذ تلك الخطط وانحرافها.

**4- الرقابة على الوقت:** كل الأقسام عليها أن تنتج الأعمال في الوقت المناسب أي وقت زمني معين كونها مرتبطة بالزبائن، كل ذلك محسوب في وقت معين.

**2-3 أدوات على مستوى الأفراد:** باعتبار أن الأفراد هم وحدهم الذين تقع على عاتقهم مسؤولية زيادة الإنتاج إذا اقتضى الأمر منه، انخفاض أدائهم يستوجب الاهتمام بالرقابة عليهم و الأدوات التي يمكن استخدامها في ذلك تنقسم إلى:

**أ- الرقابة الذاتية على الأفراد:** وتعني رقابة الضمير، وهو الوازع الفطري الذي يتأثر بالقيم والأخلاق التي يؤمن بها الأفراد، ويعني بها رقابة الإنسان لنفسه رقابة نابعة منه وأيمانه بالله ومستشعرا رقابته له.

<sup>1</sup>. المرجع نفسه، ص671.

## ب- تقييم أداء العاملين:

هو نشاط يقوم به مدير المؤسسة إذ يحدد كفاءة وفعالية مرؤوسيه في أداء العمل ويهدف من خلال ذلك إلى تشجيع الأداء الحسن والجيد وعلاج الأداء السيئ، وقد ينال أصحاب الأداء الجيد الشكر والتقدير والترقية أما ذوي الأداء السيئ فهم بحاجة إلى التوجيه وربما التوبيخ.

## ج- متابعة منخفضي الأداء:

بعد تقييم أداء كل عامل يتم معرفة منخفضي الأداء داخل المؤسسة وبذلك يتم التعامل معهم بأسلوب معين فقد يكون سبب ذلك وجود صراع بين المرؤوس وزملائه أو ربما لعدم انسجام الفرد مع الوظيفة التي يؤديها<sup>1</sup> وبالتالي معالجة انخفاض أداء العاملين.

## د- الملاحظة الشخصية:

بموجبها يستطيع الرئيس متابعة ما يجري في مواقع العمل، فمن خلال هذه الملاحظة الشخصية المباشرة بالعين المجردة يتعرف على السير الفعلي للعمل، وكيفية أدائه، والنتائج المتوصل إليها، "يساعد الحوار الذي يدور في مواقع العمل على تصحيح الاتجاهات وتطوير أساليب التنفيذ، بل ورفع الروح المعنوية أحياناً، إلا أن المغالاة في استخدام هذه الطريقة قد تأتي بنتائج عكسية بسبب الضغوط الواقعة على المنفذين وافتراس عدم الثقة، كما أنها تؤدي إلى إهدار وقت المسئول في نفس الوقت"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. المرجع نفسه، ص 680.

2 ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الديك محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية ( مفاهيم ونماذج تطبيقية). ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 424 .

### 3- أنواع الرقابة:

تم تقسيمها إلى عدة أنواع حسب الأسس سنذكرها وهي:

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

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

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

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

**الرقابة الثقافية :** التركيز والاهتمام على مدى وضوح الأهداف ، ودرجة الحرية المطبقة واستقلالية عمل الأفراد .<sup>1</sup>

#### 2-3- على أساس جوهر الرقابة : وقسمت إلى ثلاث أنواع وهي كما يلي :

➤ **الرقابة التنظيمية:** والتي تركز على خطوات الرقابة التي تضعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

➤ **الرقابة الاجتماعية :** تتمثل هذه الرقابة في الأعراف والتقاليد والمفاهيم التي تتشكل عند العمال والموظفين والتي تحدد سلوكهم وفقا لمعايير معينة .

➤ **الرقابة الذاتية:** تتمثل الرقابة الذاتية في شعور بالرقابة ينبع من داخل الفرد ، وذلك بوضع طرق وأهداف محددة يسعى الفرد للوصول إليها ومواجهة جميع الانحرافات التي تحول على تحقيق هذه الأهداف التي تخدم عمله وبالتالي تخدم المؤسسة.

---

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم الإداري، ب ط، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص479.

والجدول التالي يبين لنا بوضوح هذه الأنواع وكيفية معالجة وتصحيح الانحرافات ان وجدت<sup>1</sup>.

#### الجدول رقم: 04

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

المصدر: أبو بكر مصطفى بعيرة ، مرجع سابق ، ص 13

#### 3-1 الرقابة التشريعية :

وتتمثل في رقابة البرلمان من خلال إحترام القوانين وعدم تعسفها في استعمال سلطاتهم الممنوحة لها لتنفيذ تلك القوانين ويكون لهم الحق في تقديم الأسئلة للوزراء وواجبهم هم الآخرين الرد عليهم ولهم الحق كذلك في (أعضاء البرلمان) التحقيق المباشر بأية شكوى تصلهم من ناخبهم في أي جهاز أو إدارة حكومية.

#### 3-2 الرقابة القضائية :

وتتمثل في الحق الممنوح للسلطة القضائية في النظر في الشكاوي التي تريدها لها بحق الموظفين الإداريين واتخاذ القرارات المناسبة التي من شأنها تبين القرارات غير

<sup>1</sup> أبو بكر مصطفى بعيرة : الرقابة الإدارية في المنظمات (مفاهيم أساسية)، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد: 273 ، ص 12

المشروعة حيث هناك نظام للقضاء موحد موجود في الدول المتقدمة ونظام للقضاء المزدوج لديه محاكم عادية تنتظر إلى قضايا الأفراد العاديين ومحاكم لقضايا الأفراد والحكومة وهو ما يوجد في أغلب الدول العربية.

### 3-3 الرقابة الشعبية رقابة الجمهور والصحافة :

وهي رقابة غير مباشرة تعبر عن نفسها من خلال وسائل الاتصال المختلفة و من خلال السلوك الفردي والجماعي لمواطنين في تعاملهم مع الأجهزة الحكومية<sup>1</sup>. وهناك تقسيمات أخرى وهي :

1. **الرقابة الداخلية:** هذا النوع يتم داخل المنظمة يمارس حسب التدرج الوظيفي من خلال أجهزة خاصة بالرقابة هدفها رفع كفاءة العاملين بالمنظمة.
2. **الرقابة الخارجية:** تقوم بها الهيئات المتخصصة خارج المنظمة أو السلطة التنفيذية يهتم هذا النوع بالأمور المتعلقة بمجالات المالية والفنية بهدف الكشف عن الأخطاء التي تكشف عنها الرقابة الداخلية.

وهناك من يرى أن أنواع الرقابة تنقسم إلى:

- **الرقابة المانعة:** بمعنى أن تحدد الإدارة عمال ذوي مهارة التي تفي بمتطلبات الوظائف المحددة فهي تركز على توفير عناصر الجودة والكمية والوقت المناسب لها.
- **الرقابة الملازمة:** وهي التي تلازم تنفيذ الخطط الموضوعية والتأكد من تطابقها وتستخدم في ذلك نطاق الإشراف والملاحظة لتطبيقها.
- **الرقابة اللاحقة:** تركز على النتائج القضائية المحققة ومدى تطابقها مع النتائج المخططة، وذلك لتحقيق الجودة من خلال العمل على تحسين عمليات التنفيذ داخل المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. محمد قاسم القريوتي ومهدي حسن زويلف: المفاهيم الحديثة في غدارة النظريات والوظائف، ط 3، مصر دار المعارف ، 1993، ص250.

<sup>2</sup>. جابر عوض سيد أبو الحسن عبد الموجود: مرجع سابق، ص163.

#### 4- خطوات العملية الرقابية :

تشتمل كل عملية رقابية على ثلاث خطوات أساسية وضرورية و هي :

**1-4 وضع المعايير أو معدلات الأداء:** يتم بناء الخطط قصد الوصول إلى الأهداف المرغوبة لكل قسم أو إدارة مثل كمية الإنتاج أو تكاليف الإنتاج ، حيث يجب أن يصاحب كل هدف معدلات أو معايير قد تأخذ شكل أزمنة معيارية للأداء أو جداول للإنتاج أو حصص المبيعات وبذلك يجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة كما يجب أن تحدد مسؤولية كل طرف داخل المؤسسة.

#### 2-4 تقييم ومراجعة الأعمال التي تمت والنتائج التي توصل إليها :

تتم هذه الخطوة بمراجعة الأعمال التي تم إنجازها ومقارنتها بالمعايير والمعدلات التي سبق وضعها لهذه الأعمال، وتتم هذه العملية قبل التنفيذ الفعلي للأعمال<sup>1</sup> ويتولى هذه العملية المراقب مثلا : يكون المراقب المالي في حالة الشراء أو البيع، وبالتالي تصبح هذه العملية معقدة وبطيئة في التنفيذ وكذلك تؤدي إلى عدم ثقة المدير بالجهات المسؤولة في المؤسسة.

#### 3-4 تشخيص الانحرافات وتصحيحها:

من البديهي أن نتائج مقارنة الأداء بالمقاييس ستكشف الانحرافات إلى جانب ذلك أسباب الانحرافات في العمل والعمل على تصحيحها، وقد يكون سبب الانحراف خطأ في الخطة أو نتيجة إهمال أو تبدل الظروف التي وضعت بها المقاييس وتجرى عادة هذه المرحلة بانقسامها إلى مرحلتين:

▪ مرحلة تشخيص الانحراف والإعلان عنه وتحديد من له علاقة بالانحراف وصلاحيته من يتخذ القرار التصحيحي.

<sup>1</sup>. صلاح شنواني: التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1995، ص208.

▪ مرحلة معالجة الانحراف بعد الكشف عن أسباب ذلك الانحراف وقد يمتد العلاج إلى تعديل الأهداف أو تعديل الأساليب ذاتها<sup>1</sup>.

#### 5- مجالات الرقابة في إدارة الأعمال :

الرقابة في إدارة الأعمال هي الأداة التي يمكن التوصل من خلالها إلى بلوغ المشروع وإدارة أهدافها والتي تكون في مختلف المجالات والنشاطات الإنتاجية والتمويلية وتشتمل على:

**5-1 الرقابة على الإنتاج :** وهو مجموعة الإجراءات و الأنشطة التي تهدف إلى إنتاج السلعة المطلوبة بالكمية والنوعية المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة و في الوقت المناسب.

**5-2 الرقابة على التسويق:** وهي تتعلق بكميات الوحدات المباعة ومقارنتها بما خطط لبيعه وكذلك تقييم كفاءة توزيع المخزون ومستويات المبيعات ونتائج النشاطات الإعلانية وما حققه ذلك من عائدات على المؤسسة.

**5-3 الرقابة على سياسات الأفراد:** وهي تشتمل على كل مجالات كفاءة الأفراد من سلامة اختيار برامج التدريب والأجور وتستعمل في ذلك وسائل كمية كمعدل الدورات ومعدات الاختبار.

**5-4 الرقابة المالية :** بمعنى "تتبع الخطط المالية عند تنفيذها خطوة بخطوة للتعرف على عثرات الإدارة المالية والعمل على التغلب عليها في الوقت المناسب قبل استفحال خطرها"<sup>2</sup>. وبذلك فإنها تضمن السلامة للمركز المالي من خلال إجراء التحليلات والدراسات المالية كالدراسات الوضعية من مؤشرات الربحية ...

<sup>1</sup>. مهدي حسن زويلف: الإدارة نظريات ومبادئ، مصر، دار الفكر، 2001، ص171.

<sup>2</sup>. مهدي حسن زويلف أحمد القطامين: الرقابة الإدارية (مدخل كمي)، دار حنين، عمان، 1995، ص29.

## 6- التأثير السلوكي والإنساني للرقابة:

للرقابة آثار إيجابية وسلبية على سلوك العامل باختلاف مراحلها:

### 6-1 أثر الأهداف والمعايير على السلوك :

يرى أصحاب المنهج السلوكي أن هناك رد فعل سلبي للأفراد من تلك الأهداف والمعايير التي تفرضها السلطة العليا ومثال على ذلك دراسات أحد العلماء التي تبين أن عمال لف الأسلاك قد حددوا لأنفسهم معدلات إنتاج نقل عن المعايير الموضوعية، بسبب خوفهم من البطالة حيث اعتقدوا أن الإدارة قد ترفع المعايير عما يجب وأنهم بذلك يحمون زملائهم بطيء الإنتاج، ومن الأسباب الأخرى لرد الفعل السلبي المعايير هو احتمال عدم فهم المعايير المفروضة دون توضيح لأهميتها وقيمتها ومدى الاحتجاج لها وبالتالي قد يعاقب العمال ويكون سبب ذلك خارج عن إرادتهم وغير متوقعة وربما كذلك شعورهم العالم بأن تلك المعايير هي مجرد معايير للالتزام فقط بالعمل وبالتالي يهملونها وقد اقترح أحد الكتاب ثلاث طرق يمكن أن تكون فيها المعايير أكثر قبولاً من طرف الأفراد.

■ أن تكون المعايير موضوعية بمعنى صحيحة وسليمة وتعكس الواقع الفعلي ومحله اعتراف واقتناع بها.

■ توفير عنصر المشاركة الفعلي الذي يسأل عن تحقيق تلك المعايير كما أنه كلما شارك الفرد فيها كلما شعر أن هناك صفة الشرعية لتلك المعايير

■ لا يجب أن تكون المعايير قيدياً على حرية التصرف والمبادئ ومن ثمة احتمال الخطأ وعدم الخوف من الخطأ<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. محي الدين الأزهرى: مرجع سابق، ص 340.

## 6-2 أثر القياس والتقييم على السلوك :

يحصل عدم رضا العمال عن التقييم عندما تكون المقاييس غير مناسبة أو غير كافية للتقييم الفعلي وتركز على الانحرافات فقط ولا تعطي اهتمام بالجهود أو عمل الفرد أو المجموعة وفي الحقيقة أن رد الفعل الإيجابي للقياس، والتقييم بتأثر أو يرتبط كثيرا بالطريقة التي وضعت بها المعايير في المرحلة الأولى ومدى شمولية هذه المعايير وذلك بجانب الأسلوب الذي يتم به التقييم وأهداف الإدارة من ورائه.

## 6-3 أثر القرارات التصحيحية على السلوك :

هناك العديد من الأسباب تكون وراء رد الفعل السلبي اتجاه القرارات التوجيهية والتصحيحية في الرقابة منها :

- عندما يبين القياس وجود اختلاف بين المعايير الموضوعية والأداء الفعلي بمعنى بعض الأفراد يشعرون بحساسية وتهديد ذاتي لأنهم أخطأوا.
- إذ كانت القرارات التصحيحية تكشف عن قصور وفشل من طرف العامل
- إن بعض الأفراد يجدون صعوبة في قبول النقد أو الحقائق الحياة وبالتالي يتولد لديه شعور بالإحباط
- إن الكثير من العمال بطبيعتهم يكرهون أن يراجعوا في أعمالهم

كل هذه الأسباب توقع اللوم عن النظام الرقابي الموجود ومهاجمتهم<sup>1</sup>.

## 6-4 أثر وسائل الرقابة على العاملين :

إن مبدأ الرقابة يسلب العمال حق التخطيط و يتراكم لمسؤولية الأداء وبالتالي يترك العمال للعمل فقط ولا يساهمون في اتخاذ القرارات الهامة التي تؤثر على الحياة العامة لهم وبالتالي يشعر العمال بالفشل النفسي وأن سببه هو تطبيق الرقابة ومن نتائج ظاهرة الفشل التي يشعرون بها هي :

<sup>1</sup>. المرجع نفسه، ص340.

■ يميلون إلى تخفيض آمالهم في العمل بدرجة أقل من قدراتهم مما يزيد حدة الفشل النفسي :

■ إن الفشل النفساني يخلف سلوك وتصرفات تؤكد انخفاض الآمال بالإضافة إلى أن العاملين عن يعبرون عن سخطهم بالاعتداء على الأشياء الموجودة حولهم التي يعتبرونها سبب فشلهم.

■ إن العاملين باعتبار أنهم لا يمتلكون إلا القليل من المعرفة عن مستقبلهم يميلون إلى الخوف من المجهول لذلك يعتقدون أن من مصلحتهم تقييد الإنتاج على أساس أنه سيمنع من تخفيض القوة العاملة وتخفيض الأنماط في الإنتاج دون زيادة مناسبة في الأجر.<sup>1</sup>

## 6-5 علاقة العمولات الإدارية بوظيفة الرقابة:

تختلف مصادر المعلومات باختلاف المشتريات الإدارية بالمؤسسة يحتاجها منفذي القرار و بالتالي التصنيفات الموجودة للمعلومات تكون وفق المستويات التالية :

أ\_ **المستوى الإستراتيجي**: تقوم على سياسات إستراتيجية وخطط طويلة الأجل وبالتالي هي تحتاج إلى معلومات خارجية من الوضع الاقتصادي الحالي والمستقبلي والسياسات الحكومية المؤثرة على المؤسسة ... وتتميز القرارات فيها بالمبادأة وعدم خضوعها لقواعد محددة مسبقا وبمثابة فن الإدارة

ب\_ **المستوى التكتيكي** : تتخذ القرارات التكتيكية على مستوى الإدارة الوسطى وتتضمن هذه القرارات تنفيذ الخطط التي وضعها بواسطة الإدارة العليا وهي تشكل بذلك حلقة اتصال بين التخطيط الاستراتيجي للإدارة العليا مهامها على وضع الميزانيات والتعامل مع المشاكل الإدارية لنقابات قياس أداء المستوى الإشرافي ... وبالتالي هي تحتاج إلى كمية كبيرة من المعلومات التفصيلية عن مجالات العمل أكثر من المستوى الأعلى منها

<sup>1</sup>. يونس عبد الغفور: نظريات التنظيم وإدارة، المكتب العربي الحديث ، مصر ، 1997، ص158.

ج\_المستوى التشغيلي الفني: تتخذ القرارات التشغيلية بواسطة المستوى الإشرافي الأول واهتمامها الأساس ي هو مراقبة العمليات اليومية للمؤسسة من تسليم المنتجات النهائية إلى السوق في مواعيد محددة.

وفي هذه الحالة فإن مصدر المعلومات الداخلية تعتبر هامة لاتخاذ القرارات على هذا المستوى وبالتالي يمكن القول أنه كلما كان التحرك إلى أعلى التنظيم كلما زاد التركيز على المصادر الخارجية للمعلومات وبالإضافة إلى ذلك فإن معظم القرارات على المستوى التشغيلي تتميز بإمكانية التطبيق للرقابة التنبؤية عليها نظرا لروتينية المشاكل التي يواجهها هذا المستوى<sup>1</sup>.

#### 6-6 الجوانب الإنسانية للرقابة :

يمكن للرقابة أن تكون سببا في جلب عاطفة ودافعية الأفراد وبذلك هناك العديد من الوسائل التي يمكن أن يتبعها المدير حتى تكون العملية الرقابية أكثر جاذبية وكفاءة للعمال.

- أخذ بالحسابات شعور الأفراد واختلافاتهم في الاعتبار عند تحديد معايير الأداء.
- مشاركة الإدارة داخل المؤسسة في صنع القرارات والأهداف بالتالي تدفعهم إلى زيادة و تحسين أدائهم والتزامهم أكثر بالعمال واهتمامهم هذا ما يحفز بقيام العمال إلى العمل الجماعي.

- أهمية الاهتمام بالجوانب السلوكية في الرقابة ودورها في زيادة فعاليتها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. محمد فريد صحن وعبد الغفار وآخرون: التنظيم والإدارة ، الدار الجامعية، مصر، 1989، ص299.

<sup>2</sup>. المرجع نفسه، ص301.

## 7- أسباب الانحرافات التي تكشف عنها الرقابة وطرق علاجها :

يمكن إجمالها فيما يلي:

■ أسباب مردها إلى المعايير: فقد يكون معيار الخطة غير ملائم حيث أن المعيار هو الأساس الذي تقاس عليه النتائج وإذا كانت المعايير صعبة المثال فإن هناك احتمال أن يحصل نوع من الانحراف عنه و العلاج يصعب على المعيار وجعله ممكن التحقق.

■ أسباب مردها إلى المنفذين : قد يكون المعيار سلميا ويكون سبب الانحراف العاملون أنفسهم المكلفون بتنفيذ الخطة فقد يكون المنفذون غير مؤهلين لعملهم وواجباتهم اتجاه عملهم.

■ أسباب مردها إلى ظروف معينة لا علاقة لها بالعاملين أو المعيار :

قد تظهر ظروف أخرى لا يكون لها صلة بالعاملين أو المعيار كقله المواد الخام أو نشوء إضرابات سياسية أو حصول ركود اقتصادي عام غير متوقع ... الخ وبالتالي يصبح العلاج في هذه الظروف إزالة تأثير هذه الظروف إن أمكن احتواءها<sup>1</sup>.

### مراحل عملية الرقابة :

تمر عملية الرقابة بثلاث مراحل رئيسية هي :

1- وضع المعايير الرقابية .

2- قياس ومقارنة النتائج الفعلية بالمعايير .

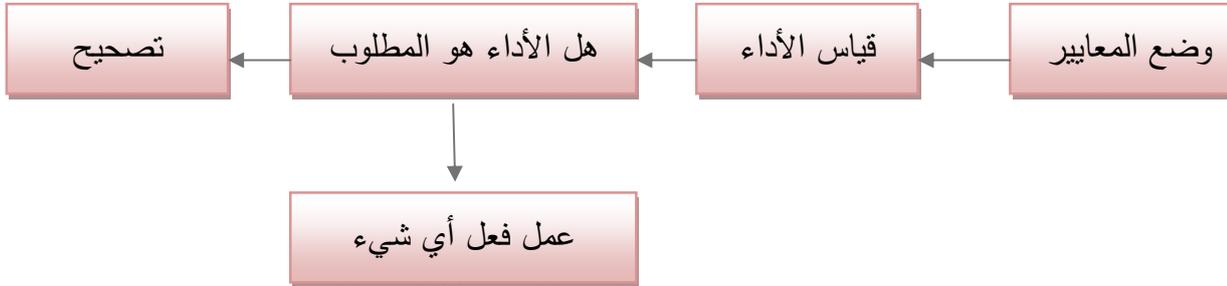
3- اتخاذ الإجراءات التصحيحية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. بشير العلاق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2007، ص354.

<sup>2</sup>. جمال محمد أبو شنب، مرجع سابق، ص137.

#### الشكل رقم: 04

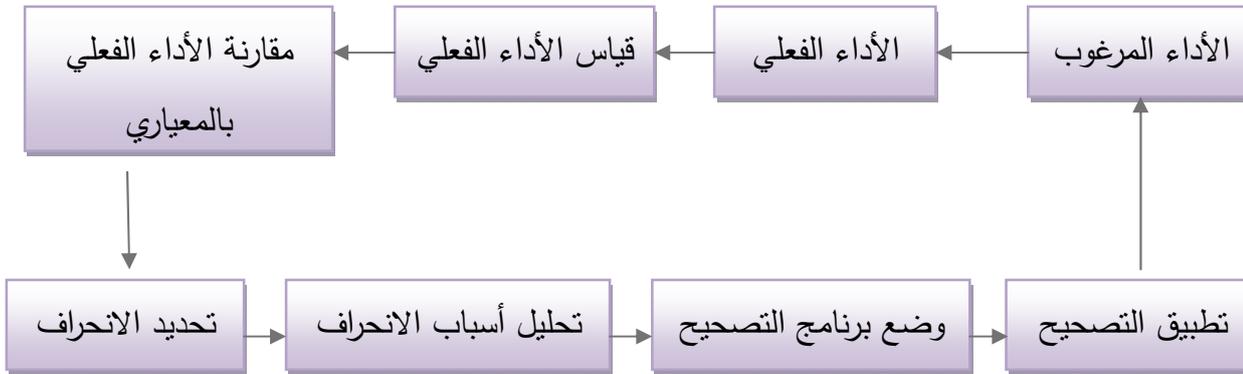
والشكل التالي يوضح مراحل عملية الرقابة :



المصدر: جمال محمد أبو شنب، مرجع سابق، ص 137.

ويوضح الشكل السابق مراحل عملية الرقابة والتي تتلخص في وضع المعايير الرقابية ومرحلة قياس الأداء ومرحلة التصحيح وفي الواقع العملي فان العملية الرقابية عملية دائرية مستمرة يمكن ان نعبر عنها في الشكل التالي :

#### الشكل رقم: 05



المصدر: جمال محمد أبو شنب، المرجع نفسه، ص 138.

## خلاصة الفصل

بعد الطرح الذي قدمناه حول وظيفة الرقابة، يتبين أنه لا بد على المؤسسة الاستفادة من العملية الرقابية وذلك نظرا لدور الرقابة في المؤسسة واستخدامها الملح في العملية الإنتاجية، إذ تعتبر وظيفة الرقابة من بين المهام الضرورية في أي مؤسسة باعتبارها الوسيلة التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة، إذ أن الرقابة تتواجد في مختلف المستويات والهيكل التنظيمية، لها مجموعة من المقومات والمبادئ والخصائص كالمرونة والملائمة والتحكم والاتصال وتمر هذه العملية بعدة مراحل من وضع المعايير والمعدلات التي تقيم النتائج التي تؤدي إليها وصولا إلى تشخيص الانحرافات وتصحيحها وتطبيق الرقابة على مختلف المجالات لنشاطات الإنتاجية، التسويقية والرقابة على سياسات الأفراد حيث تتم مقارنة وقياس الخطط الموضوعية وأساليب تنفيذها في الواقع ومن خلالها نتمكن من قياس أداء العاملين فيها وتوجيه سلوكهم غير المرغوب فيه ومن ثم العمل على علاجه لتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية في المؤسسة.

# الفصل الخامس

الفعالية التنظيمية

والأداء الوظيفي للأفراد



## تمهيد:

تتسم المؤسسات العمومية بشكل عام بسمات ومعالم فرضت على الإنسان العامل أن ينتج أكثر وان يعمل أطول وان ينافس أشد للبقاء في الوظيفة وهذا من أجل استمراره، وبما أن الأداء الوظيفي أمر هام في المنظمات، خاصة في ظل المنافسة من قبل المنظمات في كل المجالات الاقتصادية والصناعية والتجارية والخدماتية نجد إدارة أي مؤسسة تسارع إلى ضبط عاملها وموظفيها لتحسين أدائهم وتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال آليات ووظائف الإدارة التي نادت بها جل المدارس الكلاسيكية والحديثة في الفكر الإداري الحديث من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتنسيق، فالرقابة من بين الوظائف الأساسية التي تعد بمثابة حلقة وصل بين هذه الوظائف والتي تعمل على متابعة سير الأعمال في المنظمات وفق ما خطط له ومقارنته بالتنفيذ الفعلي، أي تصحيح أداء العاملين ومتابعته لتحقيق الفعالية التنظيمية التي هي محصلة تفاعل الأداء الوظيفي في المؤسسة، فهذان المتغيران الفعالية التنظيمية والأداء الوظيفي محل اهتمام دراستنا هذه كما كان محل اهتمام دراسات الكثير من المنظرين أمثال دوبرين، إتريني، شستر برنارد... وغيرهم.

## أولاً: الفعالية التنظيمية:

### 1/- مفهوم الفعالية التنظيمية:

إن الاهتمام بالفعالية يعود إلى كتابات نظريات التنظيم الكلاسيكية في الإدارة العامة، أو ما يسمى مدرسة الإدارة العلمية التي سادت في أواخر القرن الماضي وأوائل القرن العشرين (1880/1940)، وركزت تلك الكتابات على أن هناك مبادئ علمية للإدارة إن تعلمها الإداريون وطبقوها في منظماتهم تزداد فعالية وكفاءة الإدارة في المنظمة.<sup>1</sup>

وتهتم نظرية التنظيم بتحديد مفهوم أو مفاهيم واضحة للفعالية التنظيمية ومن الواضح أن مرتكزات نظرية التنظيم: طريقة تصميم الوظائف، وتحديد أدوار العاملين، وعلاقات العمل فيما بينهم، وهي عوامل محددة لفعالية التنظيم، وإذ أن هناك أنماط تنظيمية تتناسب مع ظروف معينة أكثر من غيرها، وإن المديرين أكثر نجاحاً يفهمون الأنماط التنظيمية التي تتناسب بشكل أفضل مع الظروف.

لقد كانت بدايات البحث في موضوع الفعالية التنظيمية ترى أن تحقيقها مرهون بقدرة التنظيم على تحقيق الأهداف المتوخاة من إنشائه، إذ كان مجرد قدرة التنظيم على البقاء، تعتبر مؤشراً كافياً على الفعالية ويتجاهل هذا الفهم للفعالية عدة قضايا مثل: ما هي الأهداف المقصودة، هل هي الأهداف بعيدة المدى؟ أم متوسطة المدى؟ أم أهداف قصيرة للبحث عن أهداف جديدة حقيقية أو وهمية تبرر استمرارها.<sup>2</sup>

وقد تغير مفهوم الفعالية التنظيمية في الستينات وبداية السبعينات من القرن الماضي من التركيز على قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المتمثلة في البقاء إلى معايير جزئية مثل: مستوى الروح المعنوية عند العاملين، ومعدل حصول الحوادث ونسبة الغياب عن العمل... الخ.

<sup>1</sup> عالية خلف اخو راشدة : المسائلة والفعالية، ط1، دار مكتبة الحامد، الأردن، 2006، ص112.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر، عمان (الأردن)، 2008، ص111.

## 2/- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية:

تتأثر فعالية التنظيم بالعديد من العوامل والمتغيرات وتختلف في درجة تأثيرها على الإنتاجية من منظمة لأخرى وهذا قد يرجع إلى اختلاف وتباين في النشاطات وكذا الحجم ومدى حداثة النشأة التي تخص كل منظمة على حده ومن بين هذه العوامل ما يلي:

### 1- العوامل الداخلية وخصائص المنظمة: وتشتمل على ما يلي:

- الخصائص التنظيمية مثل طبيعة الهيكل التنظيمي وعلاقات السلطة والمسؤولية.
- نمط السلوك الإداري أو سياسات الإدارة وممارساتها الخاصة لتفويض السلطة، إتخاذ القرارات وإدارة الوقت والتفاوض وحل المشكلات والاتصال.
- طبيعة الاستراتيجيات التي تنتجها الإدارة فيما يتعلق بالتصرفات الخاصة بإنجاز الأنشطة.<sup>1</sup>
- نظم العمل وتشمل الإجراءات وعمليات الصنع، ونظم المعلومات، ونظم الرقابة وإعداد الموازنات.
- العلاقات الإنسانية ومدى تكيف الأفراد مع البيئة التنظيمية.
- المهارات المتوافرة لدى المنظمة وإمكانياتها المادية والفنية والتكنولوجية والتدريب والأعمار والاتجاهات ومستويات طموحهم.
- خصائص الأفراد العاملين بالمنظمة وعدد الورديات (نوبات العمل) الأمن الصناعي والتخطيط الداخلي، الضوضاء، التهوية، الإضاءة.....إلخ.

<sup>1</sup>. عبد السلام ابو قحف: دليل المدير في تفويض السلطة، ب ط ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2002، ص39.

## 2- العوامل الخارجية:<sup>1</sup>

وتحتوي على كافة متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة مثل:

- درجة المنافسة في السوق.
- مدى توفر الموارد الطبيعية والمادية لإنجاز أنشطة المنظمة.
- النظام الاقتصادي المطبق في الدولة.
- القوانين السائدة في المجتمع.

### 3-/ المعايير المختلفة لقياس الفعالية التنظيمية:

إن اختلاف المعايير وتباينها يظهر جليا من خلال مراحل التطور التي مر بها التنظيم ففي المراحل الأولى في إنشاء أي تنظيم قد تكون القدرة على البقاء وتحقيق التوازن هدفا مبدئيا ولكن مع مرور الزمن قد يصبح المعيار الأساس ي مثلا زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين.

ويوضح منطوق تغيير المعايير لقياس الفعالية التنظيمية ضرورة وجود معايير مركبة ومتعددة، تعتمد عوامل مختلفة تتناسب مع طبيعة العمل الذي يقوم به التنظيم وتشتمل على بنود تتصل بالأهداف وسلامة الوسائل المعتمدة للوصول إليها، وفي محاولة حديثة لدمج معايير الفعالية قدم كل من " توم بترز " و" روبرت روترمان " في كتابهما المشهور "البحث عن الإبداع"، ثمانية خصائص ومعايير للمنظمات المبدعة الفعالة على النحو التالي:

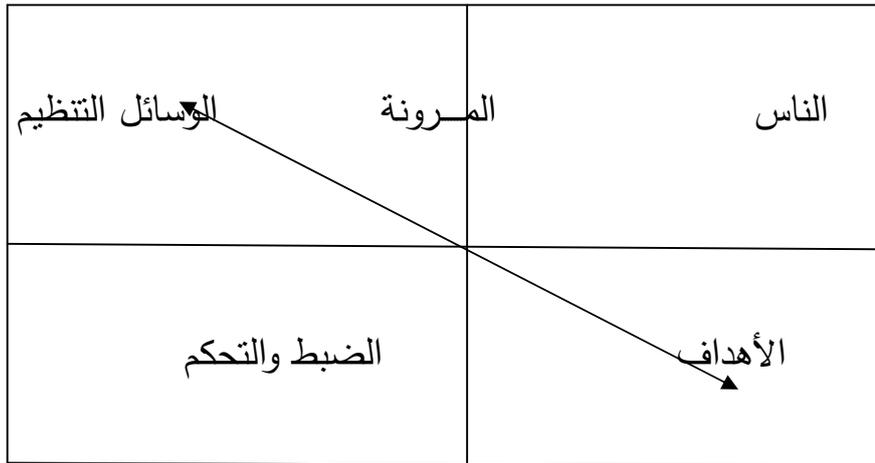
- إنجاز الأنشطة الوظيفية والتشغيلية.
- الاهتمام بالعملاء.
- الاهتمام بالعاملين.
- رفع الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين.

<sup>1</sup>. عبد السلام ابو قحف : مرجع سابق ، ص 39.

- ضرورة فهم العاملين لأهداف المنظمة.
  - الارتباط بعلاقات جيدة مع المنظمات المماثلة.
  - بساطة الهيكل التنظيمي.
  - منح درجات عالية للإبداع والابتكار والتصرف.<sup>1</sup>
- يتضح مما سبق أن الفعالية التنظيمية تحتوي على عناصر كثيرة، لذلك فمن الصعوبة الاعتماد على مقياس واحد لها، ويمكن القول بأن المشكلة الحقيقية وبإجماع كثير من المهتمين بخصوص هذه المسألة تتلخص في كيفية التوصل إلى تقييم حقيقي للفعالية التنظيمية يمكن اعتماده كمعيار كمي لقياس الفعالية، كما يمكن الإشارة لنقطة أخرى متمثلة في أن مقاييس الفعالية تختلف من مؤسسة لأخرى سواء تعلق الأمر بمؤسسة ذات طابع اقتصادي أو خدماتي أو تجاري.

### شكل رقم: 06

#### نموذج للأبعاد المختلفة للفاعلية لتنظيمية



المصدر: محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 124.

<sup>1</sup>. حنان تيغرة : علاقة الرقابة البيروقراطية بفاعلية التنظيم الصناعي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ، 2013/2012 ، ص 163.

## جدول رقم: 05 " يوضح معايير الفعالية التنظيمية من منظور ثلاثي "

الرقم	المعيار	التعريف
01	المرونة	القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية ومتطلباتها
02	الحصول على الموارد	الحصول على الدعم الخارجي وعلى التوسع في القوة
03	التخطيط	القدرة على وضع أهداف واضحة ومفهومة
04	الإنتاجية والكفاءة	زيادة حجم الإنتاج، معدل عال للمخرجات مقارنة بالمدخلات
05	توفر المعلومات	قنوات واضحة للاتصالات تعرف العاملين بالمؤثرات على العمل
06	الثبات والاستقرار	وجود نظام واستمرار وسلاسة في العمل
07	قوة عمل متماسكة	وجود ثقة واحترام وتعاون بين العاملين
08	قوة بشرية مؤهلة	توفير التدريب اللازم للعاملين وزيادة مهاراتهم ليكونوا قادرين على تأدية المهام بشكل جيد

المصدر: المرجع نفسه، ص 122.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك عدة متغيرات يمكن أن تستخدمها الإدارة وغيرها من الأطراف المتصلة بالمنظمة، في تحديد مدى قدرتها على البقاء في تحقيق أهدافها.

### - قدرة المنظمة على الإنتاج:

وهي عبارة عن قدرات المنظمة في استخدام مواردها المتاحة لإنتاج الخدمات أو المنتجات بالنوعية والكمية التي تتفق مع متطلبات النظام البيئي وهناك مؤثرات كثيرة للحكم على مخرجات أية منظمة، والتي تختلف عن طبيعتها طبقاً لماهية نشاط المنظمة وعملياتها المختلفة.<sup>1</sup>

### ➤ الكفاءة الإنتاجية:

وتشير إلى نسبة المخرجات إلى عناصر المدخلات في ضوء مستوى الأداء في عناصر النظام المختلفة وهي المدخلات والعمليات والمخرجات والقدرة على التكيف، ويمكن قياس كفاية المنظمة بعدد من المؤشرات التي تختلف طبقاً لطبيعة كل منها.

<sup>1</sup>. محمد علي شهيب: السلوك الإنساني في المنظمات، ب ط ، دار الفكر العربي، القاهرة ، 1986 ، ص 28.

## ➤ درجة الرضا:

ويقصد بها درجة رضا العاملين في المنظمة والتي يمكن النظر إليها من خلال مستوى إشباعهم لحاجاتهم الإنسانية المختلفة، وكذلك درجة رضاهم عن الأجر والعلاقات السائدة في التنظيم وغيرها من العوامل ويمكن قياس درجة الرضا من خلال مجموعة من المقاييس مثل اتجاهات العاملين لعدد من العوامل السائدة في التنظيم ومعدل الدوران لدى العاملين، معدلات الغياب، معدلات البطئ في العمل ومعدلات الشكاوي.<sup>1</sup>

## ➤ التكيف:

يعتبر التكيف مع النظام البيئي المحيط بالمنظمة من أهم العوامل المؤثرة في فاعليتها، وخصوصا إذا ما نظرنا إلى المنظمة على أنها نظام متكامل مع عديد من النظم الأخرى، وبمعنى آخر فإن التكيف يعتبر معيارا أساسيا يدخل في تحديد مستويات الإنتاج والكفاية والرضا التي يمكن تحقيقها في المنظمة.<sup>2</sup>

## ➤ التطوير التنظيمي:

لا شك إن ظهور الحاجة إلى التغيير وتطوير التنظيم بما يتلائم مع المتغيرات المطلوبة، إنما ينبع من أهمية قيام الإدارة بنوع من الموائمة بين المتغيرات البيئية من ناحية، وبين تأثير تلك المتغيرات على العمليات التي تؤدي في المنظمة من ناحية أخرى ويظهر تأثير التغيرات البيئية على الأداء التنظيمي من خلال آثارها على اتجاهات ومعتقدات الأفراد والجماعات والعلاقات المتبادلة بينهم في التنظيم، وعلى ذلك يمكن النظر إلى التطوير التنظيمي على أنه احد المسؤوليات الأساسية لإدارة المنظمة.

## ➤ تماسك الجماعة:

أي حالة تكون فيه القوى الحاثثة لأفراد الجماعة على البقاء أقوى من تأثير القوى المضادة التي تدفعهم لتركها، ومن ثم يمكن التعبير في مستوى التماسك رقميا على

<sup>1</sup>. المرجع نفسه، ص 28.

<sup>2</sup>. محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي في المنظمات، ب ط، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص 120.

متصل يبدأ من التماسك المرتفع حيث القوى الداعية للبقاء أكبر من المثيرة للإبتعاد،

وهناك عناصر عديدة تكون فيما بينها ركائز مفهوم التماسك منها:

- نمو شعور قوي لدى أفراد الجماعة بوجود هدف عام يجمع بينهم.
- إحساس الفرد بالآخرين يؤازرونه ويعينونه على مواجهة العقبات في العمل.
- تفضيل الفرد للبقاء داخل الجماعة.
- تضائل حجم ومعدل حدوث الصراعات داخل الجماعة.
- إدراك كل منهم للآخر على أنه يتبنى ويتمسك بمعايير الجماعة.

#### ➤ مستوى الدافعية:

تمثل الدافعية عاملاً هاماً يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبذله الفرد في العمل وهي تمثل القوة التي تحرك وتثير الفرد لكي يؤدي العمل أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهمة العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، وفي درجة مثابرتة واستمراره في الأداء، وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل، ويمكن القول بالتالي أن الدافعية هي الرغبة في عمل شيء، وهذه الرغبة مشروطة بقدرة هذا العمل (الفعل) في إشباع حاجة ما لدى الفرد.<sup>1</sup>

#### ➤ الأمن والاستقرار:

حيث يأمل معظم الأفراد الشعور بالأمان والاستقرار في العمل، فهم في حاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من مخاطر فقدان العمل والدخول المتولدة عن ذلك بسبب الحوادث والإصابات التي تقع بسبب ممارسة العمل أو الوظيفة، المرض، عدم كفاية العمل أو ما يتطلبه من جهد لا يتلائم والوقت الذي يخصصه الفرد للإنتاج، أو لأسباب أخرى، فهم يهتمون أيضاً بالإضافة إلى عامل الأمن والأمان لما يحدث عند سن المعاش، ومن هذا يتضح أن الأمن والأمان حافز قوي على العمل، فعندما يحس الفرد ويتمتع بنوع

<sup>1</sup>. المرجع نفسه، ص 120.

من الأمان فإنه يشعر بنوع من المتعة والحرية والاستقلالية، ويحفزه ذلك على مزيد من المشاركة في العمل لإنجاز الأهداف التنظيمية.<sup>1</sup>

إضافة لما سبق سنتعرف على بعض المعايير التي تبناها بعض الدارسين في هذا المجال أمثال: " دوبرين " و " هنت " و " سيلر "، فقد قدم دوبرين أربعة عشر معيارا للفعالية ومدللا على هذا العدد الكبير بتعدد مفهوم الفعالية واحتوائه على عناصر كثيرة، مما يجعل من الصعب الإقتصار على مقياس واحد وهذه المعايير كما ذكرها دوبرين هي: بلوغ الأهداف، تحقيق الأرباح، خفض التكاليف، المسؤولية الاجتماعية، الاستخدام الكفء للموارد، إنتاج السلعة أو الخدمة، درجة رضا المستهلكين، درجة الرشد في الأداء الفني والإداري، مدى مقابلة توقعات المتعاملين مع المنظمة، انتظام العمالة، عمر المنظمة، استقرار الأعمال وأخيرا تكامل جهود العاملين.<sup>2</sup>

أحصى دوبرين عددا كبيرا من المعايير لقياس الفعالية ورغم ذلك فإن كيفية تقييم الفعالية قد يحتاج لمعيار حقيقي يعبر عنه بلغة الأرقام.

أما "سيلر" فقد اكتفى بتحديد ثلاثة معايير أساسية لقياس الفعالية وهي: الإنتاجية: والتي تمثل استخدام العناصر المتاحة للمنظمة بالشكل الاقتصادي الكفء. الرضا: ويمثل قدرة المؤسسة على إشباع رغبات وحاجات العاملين. التطوير: ويتمثل في تدريب القوى العاملة والرقى بمهارتها وقدراتها. ولعل معيار الرضا يعتبر من المعايير التي من الصعب قياسها وذلك راجع ربما لوجود رغبات وأهداف مختلفة لدى الأفراد في المنظمة، فكيف يتم تحقيق كل هذه الرغبات والأهداف المتباينة في آن واحد لتحقيق الفعالية التنظيمية.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، ب ط ، الإسكندرية، 1993، ص 368

<sup>2</sup> صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 214.

أما " بريس " فيعتقد أن الفعالية تعني تحقيق الهدف والوصول إلى المخرجات التي تريد المنظمة أن تنتجها وفي نفس الوقت يضع خمسة عوامل سماها " العوامل الوسيطة " والتي تؤدي إلى النتيجة التي ترغبها المنظمة وهي:

الإنتاجية: وتعني نسبة المخرجات إلى المدخلات

إتساق السلوك: وتعني قبول العاملين للقواعد السلوكية التي تضعها المنظمة وإطاعتهم لها

الروح المعنوية: وتعكس مدى إشباع دوافع العاملين.

التكيف: وهو إستجابة المنظمة للتغيير والسياسات التي تضعها لمواجهة خاصة منها تلك الجوانب المتغيرة في علاقات المنظمة ببيئتها ومحيطها الخارجي.

استقرار المنظمة: وهذا يعني قبول المجتمع لها وإقراره لسياستها ورغبته في منتجاتها.

كما إستخدم " هوث " في دراسته الميدانية لعدد من المنظمات مقاييس مشابهة:

الإنتاجية: مقسمة إلى ثلاث جوانب:

1. كمية المنتج.

2. نوعية المنتج.

3. درجة الكفاءة التي أنتج بها.

■ التكيف: ويتمثل في توقع المشكلات في وقت مبكر ووضع الحلول المرضية لها.

■ المرونة: وتعني إستعداد العاملين في مواقف الطوارئ وقبول الأعباء الجديدة.

أما " هنت " فقد وضع رابع معايير اعتقد أنها تقيس فعالية المنظمة في تحويلها المدخلات إلى المخرجات في محيط من البيئة التي تتضمن متاعب ومعوقات وهذه المعايير هي:

■ التحصيل: ويعني بلوغ الأهداف المحددة مثل الربح ونصيب السوق والكفاءة.

■ التعاون: وهو قدرة المنظمة على دمج الأعضاء في نظام متكامل من الأدوار

المتداخلة.

النزاع: وهو الأداء الفردي أو الجماعي الذي يمثل اتجاهها سلبيا لأداء المنظمة الكلي في الحاضر والمستقبل.

إشباع الحاجات: ويتكون من معيارين

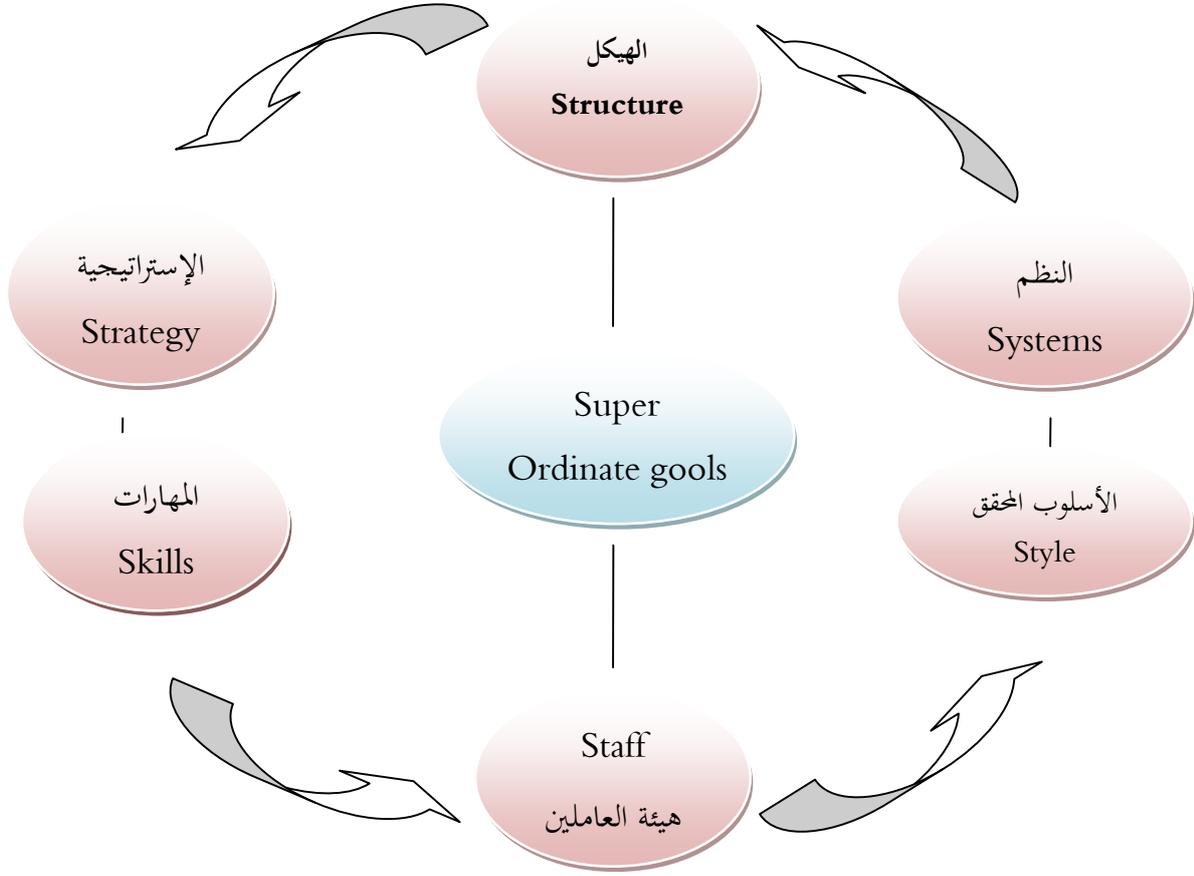
- مدى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية الراقية مثل احترام النفس واثبات الذات.
  - مدى إشباع الحاجات الأساسية ومنها المادية والصحية وحاجات الأمان.<sup>1</sup>
- في حين يشير كل من "ماشيل وبيتر لميمون" إلى وجود سبعة عناصر تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها ومن ثم الفعالية التنظيمية ووهي كالاتي:<sup>2</sup>
- النظم وهي الإجراءات الرسمية وغير الرسمية التي تحكم الأنشطة اليومية.
  - المهارات زهي القدرات، الكفاءات، التي تميز التنظيم.
  - الأسلوب ويشير إلى كيفية أو طريقة العمل وقضاء وقت فريق الإدارة.
  - الأهداف العليا وهي الأهداف العليا التي توجه التنظيم أو المؤسسة وتحكم أدائها.
  - هيئة العاملين وهي الموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة.
  - الهيكل التنظيمي.
  - الإستراتيجية أي الطريق بعيد المدى تختاره المؤسسة لتحقيق أهدافها وتحقيق النجاح.

<sup>1</sup>. المرجع نفسه، ص215.

<sup>2</sup>. أحمد يوسف سعد وآخرون: اللامركزية في التعليم ، ط1 ، المكتبة العصرية للنشر ، مصر ، 2009 ، ص15

## الشكل رقم : 07

يوضح العناصر السبعة للفعالية التنظيمية



المصدر: أحمد يوسف سعد وآخرون، المرجع نفسه، ص 15 .

#### 4-/- خصائص التنظيم الفعال:

لقد بينت أغلب الدراسات أن الفعالية التنظيمية يمكن النظر إليها باعتبارها متغيرا تابعا يتحدد بفعل تأثير عدد من المتغيرات المستقلة ومن ضمن هذه المتغيرات يمكننا ذكر الخصائص التالية:

#### 4-1- الخصائص الاقتصادية:

وقد تحددت أهم هذه الخصائص في الآتي:

- أن يتصف التنظيم بدرجة عالية من تقسيم العمل وفي الحالة فان ذلك يصاحبه تطبيق نماذج وتوزيع الأدوار وتجزئة المهام الأمر الذي ينعكس على الإنتاجية بصورة إيجابية.
- أن يتصف التنظيم بدرجة عالية من التقييم المتخصص للإدارات.
- درجة عالية من الآلية أي الإستعانة بمصادر الطاقة غير البشرية.
- دقة عالية من الإنتاج المستمر.<sup>1</sup>

إن هذه الخصائص الاقتصادية للتنظيم الفعال تسهم في تحقيق الفعالية من خلال تأثيرها من ناحيتين أساسيتين هما: الروح المعنوية والإنتاجية.

#### 4-2- الخصائص الإدارية:

وقد تحددت فيما يلي:

- أن يتميز التنظيم بنظام واضح ومحدد لإتخاذ القرارات يحظى بقبول التنظيم جميعا إن إتخاذ القرارات هي العملية الإدارية الأساسية، وكلما كانت واضحة الأسس ومستقرة الدعائم كلما كانت فرص الوصول لقرارات سليمة وفعالة أكبر وأكثر احتمالا، وبتطبيق مفهوم تقسيم العمل في هذا المجال تتحقق زيادة واضحة في كفاءة إتخاذ القرارات بما ينعكس على فعالية التنظيم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، ص 246.

<sup>2</sup>. المرجع نفسه، ص 246.

■ أن يتميز التنظيم بوجود معايير وأسس واضحة يتم إتخاذ القرار على أساس ها، ولا شك أن هذا الجانب في التنظيم الفعال يفترض عدة أمور لا بد من الإشارة إليها وهذه الأمور هي:

■ أن أهداف التنظيم المستمدة من إستقراء حاجات المجتمع المتمشية مع القيم الاجتماعية هي الأساس في تحديد معايير إتخاذ القرارات.

■ أن شاغل الوظيفة الإدارية يمارس إتخاذ قرارات معينة بناء على طبيعة وظيفته والدور الذي يلعبه.

■ أن هذه المعايير موضع إتفاق موجود بين متخذي القرارات وأن استخدامها على أسس موحدة.

■ أن يتصف التنظيم بدرجة عالية من مركزية إتخاذ القرارات سواء الإستراتيجية منها أو التكتيكية، وهذا يسمح بتحقيق درجة عالية من الفعالية.

■ أن يتصف التنظيم بدرجة عالية من الإستقلال وحرية الحركة أي درجة عالية من الحرية في إتخاذ القرارات فيما يتعلق بأساليب وإجراءات الوصول إلى الأهداف المقررة دون الرجوع إلى سلطة أعلى خارج التنظيم<sup>1</sup>،

إضافة إلى ما سبق هناك خصائص أخرى يمكن ذكرها منها ما يلي:

#### 4-3- مناخ العمل الصحي:

تتحدد فعالية التنظيم بمدى قدرته على خلق مناخ عمل يحتوي على المستوى الصحي من ضغوط العمل والقدر المستهدف من الصراع التنظيمي والوظيفي الذي يدفع الأفراد للتنافس الإيجابي من جانب والحرص المستمر على الإبداع والابتكار من جانب آخر وتعميق الإستعداد أو التعاون كفريق متكامل من جانب ثالث.

<sup>1</sup>. المرجع نفسه، ص 247.

## أ- التطبيق الفعال لسياسة التمكين:

لم تعد الكفاءة الإدارية هي السيطرة على الآخرين، وإنما بالتخلي عن السيطرة والتحكم وتفويض الصلاحيات وتمكين الآخرين من ممارسة هذه الصلاحيات وتعميق الاتجاه بين المسألة عن الإجازات وتحقيق النتائج والتمتع بصلاحيات التصرف.

## ب- التحفيز السليم للعاملين في المنظمة:

لكي يتم بناء المنظمة حول العاملين فيه، يتطلب ذلك تفهم إحتياجات العمل وموضوع اهتماماتهم وتحديد ما الذي يحركهم ويحفزهم، هل هو المشاركة والتأثير والإحساس بالسيطرة؟ أم توفر قدرة من التحدي والإحساس بقيمة الوظيفة أو المهنة التي يمارسها الفرد؟ هل الرغبة في التعليم وتحقيق إنجازات متواصلة؟<sup>1</sup>

## ثانيا: الأداء الوظيفي للأفراد:

### 1 - ماهية الأداء الوظيفي:

يعرف علي السلمي الأداء بأنه: ذلك النمط من السلوك الذي يبديه العنصر البشري في مجال العمل<sup>2</sup>

أما مصطفى عشوي يعرفه : ((بأنه أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال))<sup>3</sup>

ويعرفه اسماعيل قيرة وآخرون : على أنه رد المستوى الذي يحققه الفرد سواء من الناحية الكمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به<sup>4</sup>

1. مصطفى محمود أبو بكر: دليل المدير المعاصر، ب ط ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 81 ، 82

2. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1997، ص ، 79.

3. مصطفى عشوي، مدخل علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص ، 189.

4. قيرة إسماعيل وآخرون، تنمية الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2001، ص: 360.

ويعرفه حنفي عبد الغفار ب : انجاز الأفراد للعمل وفقا لما ينبغي أن يؤدي<sup>1</sup>  
أما نادر أحمد أبو شيخة فيعرفه بأنه : (( مدى الجودة التي يجب أن يؤدي بها الموظف  
الواجبات والمسؤوليات المحددة التي تنطوي عليها وظيفته))<sup>2</sup>  
**1-1 مكونات الأداء:** بما أن الأداء هو قياس الفرد بالأنشطة والمهام التي يتكون منها  
عمله ، يمكننا تحديد المكونات التي يقاس على أساسها الأداء وهي كالتالي :  
كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الإنجاز باعتبار أن هذه العناصر السابقة الذكر  
هي التي يتكون منها الأداء ، فسوف نتعرض لكل عنصر على حدى<sup>3</sup>.  
**- كمية الجهد:**

هي القدرة على بذل طاقة جسمية وعقلية في وظيفة خلال فترة زمنية محددة ويقاس  
الجهد المبذول في هذه الحالة بمدى قدرة الفرد على إنجاز عمل وفق الإمكانيات وظروف  
العمل المتوفرة وكمية والجهد نقصد بها الطاقة الجسمية و العقلية له الواجبات والمهام  
التي يؤديها مراعين بذلك قدرات الفرد ومؤهلاته لشغل منصب معين كما يجب وصف  
العمل للموظف من أهداف المنظمة والشروط الواجب إتباعها في ذلك  
**- نوعية الجهد:**

ونقصد بها مدى مطابقة الإنجاز للمواصفات المطلوبة فقد يكون الأداء أو الإنجاز  
مرتعا لكن لا يتميز بالجودة لذا فإن كمية الإنجاز تعتبر مهمة لكن ليست بمقدر ما تهمنا  
نوعية وجودة الجهد المبذول ومستوى الدقة فيه وقد يكون الجهد المبذول عقليا أو جسديا  
حسب نوع العمل والوظيفة المؤداة.

<sup>1</sup>. حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2007، ص 295.

<sup>2</sup>. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ط1 ، دار الصفاء للنشر، عمان، 2001 ، ص 219.

<sup>3</sup>. حنفي محمود سليمان، السلوك والأداء ، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر 1994 ، ص 39.

## - نمط الإنجاز :

ونقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل وتقاس طريقة إنجاز المهام والأنشطة والأسلوب المتبع في القيام بهذه النشاطات حسب نوع الجهد المبذول جسدياً كان أو عقلياً.

## 1-2 محددات الأداء :

تناول عدة باحثين هذا الموضوع وفي محاولات متعددة لمعرفة العناصر التي تحدد مستوى الأداء والتي تتمثل في: الفقرات الشخصية وإدراك الدور.

- الدافعية : تعتبر عن وضع أو حالة تعتري الفرد نتيجة حاجة خارجية<sup>1</sup> وتختص بتفسير سبب السلوك الإنساني، فإذن هناك علاقة بين السلوك والدافعية كلما كانت الحاجة قوية كان الدافع أو المثير قويا ومؤثرا على سلوك الفرد، وذلك بالتفاني في العمل والشعور بالرضا بينما يحدث العكس، حيث يشعر فرد آخر بالملل والضجر والتخاذل وذلك نتيجة دافع داخلي أو خارجي لذا وجب تفهم دوافع السلوك البشري في المنظمة .

- **القدرة على الأداء:** يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له والقدرة على الأداء تعني قيام الفرد بالأعمال المطلوبة منه في كل الظروف وفي كل الحالات، وهذا لا يعني أن يكون أداء الفرد دائماً في نفس المستوى قد ينجح الفرد كما قد لا ينجح في الأداء وإنما تقصد وصول الفرد إلى مستوى معين من الأداء حسب الإمكانيات المتوفرة.

- **إدراك الدور والمكانة:** وهو الاتجاه الذي يوجه سلوك وجهود الفرد في العمل فالأنشطة والسلوكيات التي يراها الفرد مهمة في أداء مهامه تسمى إدراك الدور وهو معرفة الأهداف التي يسعى الفرد إلى تحقيقها في عمله وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup>. راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، 1998 ، مصر، بدون سنة، ص215-216.

ولتحقيق مستوى من الأداء لابد من توفر معين من العناصر المذكورة أعلاه فقد تتوفر في الفرد الدافعية والقدرة على الأداء لكن لا يدرك الدور الصحيح والحقيقي الذي يقوم به لذلك فمن الضروري تحديد مناصب العمل وما يرتبط بها من مهام وشروط وغيرها ضمن وصف العمل<sup>1</sup>.

### 1-3 معوقات الأداء:

هناك عدة عوامل مؤثرة في سلوك الفرد وأداء بصفة سلبية هما يعرقل نشاطه هذه العوامل خارجية عن نطاق الفرد وإرادته إلا أنها تؤثر على مستوى أدائه من بينها العوامل البيئية المحيطة به في مجال بالإضافة إلى مؤشرات تحفيزية ومعنوية تقلل منه نشاط الفرد في المنظمة ومن أكثر العوائق شيوعاً في الأداء ما يلي :

- النقص في المتطلبات على وقت الفرد أو العكس
- قلة التسهيلات في العمل والتركيبات والتجهيزات
- السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة
- نقص التعاون بين الأفراد
- عدم استغلال نظام التحفيز وأثره على أداء الفرد.

إلى جانب هذه المؤشرات التي تعد من أهم المؤشرات على الجهد و القدرة يمكن أن نظيف عامل النقص في التدريب الذي يتسبب في الاستغلال السيئ قد يتسبب في التوجه الخاطئ للجهود.

بالإضافة إلى العوامل البيئية وظروف العمل الصعبة بالفرد هناك عوامل أخرى كامنة فيه تعيق أدائه لعمله مثل نقص التحفيز وعدم ملائمة المنصب لقدرات وكفاءة الفرد بصفة عامة عدم توفر الظروف النفسية والأجور المساعدة على الأداء الجيد للفرد.

<sup>1</sup>. المرجع نفسه، ص 216.

إن الاستغلال السيئ لقدرات الفرد وكفاءته ناتج عن سوء التنظيم والتسيير العقلاني للموارد البشرية حسب اختصاص الموظف وخصائص الوظيفة التي يشغلان وهذا ما يجعل الفرد العامل غير قادر على القيام بمهامه بنفس الكيفية والطريقة التي تتطلبها الوظيفة و هذا يؤثر سلبا على أدائه وكذلك معنوياته.

بالإضافة إلى أن للقائد الإداري دور فعال في تحقيق أداء الفرد ذلك أنه كما كانت نسبة الأداء متوقعة بشكل ناجح وفعال والعوامل السابقة كلها مهمة و لها أثرها البالغ في تحقيق الأداء وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة لذا فالمنظمة التي تهتم بتحقيق نتائج إيجابية تسعى للوصول إلى مستوى جيد من الأداء عليها أن تراعي متطلبات الوظيفة و الموظف وإن تحترم مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب وتحرس إلا تقع في الخطأ التي تعمل على عرقلة نشاطها كما عليها أن تتخطى كل العقبات التي تعترض سبيلها في القيام بمهامها<sup>1</sup>، لذلك يجب تلمس المعوقات في سياسة التحفيز المتبعة من حيث كونها تشجع على الأداء من عدمه<sup>2</sup> ومنها :

- وضع نظام موحد للحوافز لعدد من المؤسسات التي تختلف أنشطتها، فالحوافز تختلف حسب البيئة والنشاط والعاملين
- استخدام العقاب كأسلوب للتصفية
- عدم وجود الأجواء الملائمة والإبداع بسبب غموض الدور وعدم وضع الأهداف وهذا من أقوى صعوبات الأداء

<sup>1</sup>. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية ، دار حامد، الأردن، 1999 ، ص177.

<sup>2</sup>. عوض بن سعيد العمري، أثر الحوافز على الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية ، 2004/12/18، نقلا عن

<http://www.kkmaq.gov.sa/detall.asp>

#### 1-4 العوامل المؤثرة في الأداء :

##### أ\_ العوامل المتعلقة بالعامل :

##### 1- الرضا الوظيفي :

يمثل الرضا الوظيفي أحد الخصائص التي تستخدمها المؤسسات عادة لقياس الأداء إذ يشعر العديد من الأفراد أنه من الضروري أن يكون العامل ليقدّم أداءً أحسن من العامل المستاء من عمله زيادة الرضا الوظيفي يمكن أن يؤدي إلى تقليل الغياب و منه زيادة العمل.

##### 2- الدافعية :

تمثل الدافعية في الحالة الانفعالية للعامل الدافع نحو تحريك قواه للقيام بالعمل والاستمرار فيه والرغبة في الأداء الجيد ولا شك أن الزيادة في شدة هذه الدافعية تؤثر في أداء الموظف في عمله ويمكن القول أنه نساوي الفرد في القدرات والمهارات والخبرات اللازمة لأداء عمل معين، فإنه يوجد تفاوت بينهم في مستوى الأداء نتيجة لتفاوت درجة الاهتمام والحماس والرغبة في أداء العمل المخول إليهم وهذا ما يمكن أن نطلق عليه التفاوت في الرغبة أو القوة الدافعة لأداء العمل.<sup>1</sup>

##### 3- المعرفة :

تتمثل في المعلومات الضرورية لأداء وظيفة أو مهمة فيجب أن تكون معارف بسيطة ومحددة وتكون رفيعة المستوى بالغة التعقيد الأمر الذي يختلف باختلاف نوعية العمل والمستوى الوظيفة التي قادته المنظمة، وهذه المعرفة تشمل كل ما يتعلق بالعمل وعلى ذلك يتطلب من شاغله الإلمام بقدر من المعرفة يتناسب مع نوعية ذلك العمل.

<sup>1</sup>. أمين ساعي ، إدارة المورد البشرية ، دار الفكر العربي، مصر، 1988، ص75.

#### 4- المهارات :

نقصد بها قدرة العامل على أداء عمله بجودة وإتقان وكذا لتطبيق العلم لتلك المعرفة المحصل عليها وذلك حسب نوعية العمل الذي يشغله ومدى توفير الاستعدادات والقدرات التي اكتسبها العامل سواء من معرفته الشخصية أو عن طريق التدريب أو لتكوين واكتساب هذه المهارات باختلاف مستوياتها وأنواعها سواء كانت حركية أو عقلية أو غيرها وفق نوع العمل، هذا ما يؤدي إلى رفع مستوى أدائه.

#### 5- القدرات :

إن القدرة تمثل العامل الثاني الذي يتفاعل مع الدافعية في تحديد الأداء وهي ليست متغيرا جيدا يؤثر في مجال ومتطلبات المنصب اللازمة لذا فإن قدرات العامل يجب أن تكون متناسبة مع الوظيفة التي يؤديها وذلك بالتوافق مع البيئة وما يتطلبه ذلك من مهارات ومعرفة من أجل الحصول على أداء أفضل.

#### 6- الاستعدادات:

تتمثل في تلك الجهود والطاقة التي يبذلها العامل من أجل القيام بعمله، وهي تركز أساسا على التنظيم والانضباط والجدية وكذلك على القدرة على الاتصال ليتمكن العامل من القيام بعمله بأحسن وجه وبالشكل المطلوب منه، والعكس إذا لم يعتمد على هذه العناصر فيكون عمله ناقصا ويؤثر سلبا على المؤسسة .

#### 7- الغياب :

يعتبر أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على أداء العامل، سواء كان هذا الغياب في فترات متقاربة أو متباعدة لأن الغياب يشجع على الكسل وتعطيل العمل وكذلك انتشار الفوضى ليؤثر سلبا على أداء العامل ونتائج المؤسسة<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. المرجع نفسه، ص84.

## ب - العوامل المتعلقة بالوظيفة :

تتمثل هذه العوامل بظروف العمل ومحتواه لأداء يكون ضعيف إذا لم توفر لها الظروف والوسائل الملائمة وهذا يؤثر على العمل وبالتالي على مستوى أدائهم وتتمثل هذه العوامل فيما يلي :

### 1- الظروف المادية :

إن الظروف المادية الجيدة تعمل على درجة الموظف و تساهم في زيادة أدائه والعكس صحيح وأن العوامل المادية لا يؤدي إلى ذلك إلا إذا تركت أثرا نفسيا في الموظف، يعني ذلك أنه يجب مراعاة العوامل الذاتية والنفسية الاجتماعية في الفرد التي تشل المناخ العام للعمل، فعدم مراعاتها قد يؤدي إلى اضطراب سياسات تسيير الموارد البشرية ويؤدي هذا حتما إلى نقص الأداء.

وتتمثل هذه الظروف في الضوضاء والحرارة وغير ذلك، حيث الدراسات التي أجريت في إنجلترا في صناعة النسيج أن نقص الإنتاج كان سببه الضوضاء داخل المصنع وبالتالي تقلل من أداء الموظف وراحته.

**2- القيادة والإشراف:** إن اختيار رؤساء الموظفين له أثر كبير في رفع الروح المعنوية لديهم لذا يجب أن يكون هذا الرئيس متمتعا بصفات القيادة والاهتمام الطبيعي بالموظفين واستثمار قدراتهم بالشكل الذي يساعدهم على التقدم والتطور ومنه فالسياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه للجهود، كما أن النقص في التكوين يمكن أن يكون سببا في الاستغلال السيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد .

**3- التكنولوجيا:** تعتبر التكنولوجيا عاملا من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين وتوفير هذا العامل للعامل باستخدام مهارات وخيارات جديدة من خلال الجهود المبذولة عليها لتدريبها بشكل يكفل التطورات التكنولوجية السريعة، إذن من أجل إحداث التقدم

التكنولوجي لابد من متابعة تغيرات البيئة التي تستلزم إعادة في تركيبة المهارات والمعارف  
عن طريق التكوين<sup>1</sup>.

**4- التنظيم:** إن التنظيم الجيد والتصميم السليم لمختلف المصالح يوضح سلامة العلاقات  
بين الأفراد داخل المنظمات، يساهم في حل المشاكل وصعوبات العمل وبالتالي الوصول  
إلى الفعالية، كما يجب على الإدارة إشراك العمال في اتخاذ القرارات حتى يكون لهم  
الحق في تسيير التنظيم في الوقت المناسب<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>. كامل محمد عويضة: علم النفس الصناعي، دار الفكر العلمية، لبنان، بدون سنة، ص149.

<sup>2</sup>. حنفي محمود سليمان ، مرجع سابق ، ص35

## 2 - تقييم أو قياس أداء الأفراد :

### 1-2 مفهوم تقييم أو قياس الأداء:

إن وجود فروق واختلافات بين الأفراد، هي ظاهرة عامة وطبيعية تلاحظ في كافة نواحي الحياة، ولهذه الفروق تأثير كبير على صلاحيات الأفراد ضمن نطاق عملهم، سواء تعلق الأمر بحجم العمل أو بجودته، أو حتى استمرارية الشخص في عمله أو تركه وبناء على هذه الفروق استوجب الأمر، التعرف على كيفية أداء العاملين لعملهم ومختلف سلوكياتهم و تصرفاتهم أثناء العمل.

ويقصد بتقييم الأفراد أو الموارد البشرية : الطريقة أو العملية التي ... أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة أو استحقاق معين ممتاز جيد ، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا.<sup>1</sup>

ومن وجهة نظر أخرى يمكن تعريفه على أنه: عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى و نوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيد أم لا.<sup>2</sup>

أو هي عملية التقدير والتقييم المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجازه لعمله و توقعات تنميته وتطويره في المستقبل.<sup>3</sup>

ومن خلال كل هذه التعاريف يمكن القول بأن تقييم الأداء هي عملية جد هامة يستخدمها أرباب العمل خاصة، لرصد ومعرفة سلوكيات وتصرفات وطرق أداء الأفراد لأعمالهم ومقارنته مع ما رسم من أهداف وخط من طرف المؤسسة والمحاولة بذلك تدارك وسد كافة الثغرات والفجوات في ذلك الأداء .

<sup>1</sup>. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي والإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2002 ، ص361  
ص362.

<sup>2</sup>. سعاد نايف بزنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، ط2 ، دار وائل للطباعة، لبنان، 2004 ، ص378.

<sup>3</sup> كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمين، المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، 2000، ص125.

## 2-2 أهداف تقييم الأداء :

تتجسد أهداف عملية تقييم الأداء في عنصرين هامين ألا وهما :

### أ\_ بالنسبة للموارد البشرية (العمال) :

تساعد هذه العملية الموارد البشرية على التعرف على نواحي القصور في أدائهم، ومن ثم فهي تعطي لهم فرصة تحاشيها مستقبلا كما تمكنهم من التعرف على نواحي السلوك غير المقبول التي تقلل كفاءتهم من وجهة نظر المنظمة (الإدارة)<sup>1</sup>.  
انطلاقا من هذا يمكن القول بأن عملية تقييم الأداء، هي عملية هامة ومثمرة بالنسبة لأفراد كونها تمكنهم من تنمية كفاءتهم عن طريق تعريفهم بمواطن الضعف ومحاولة تجاوزها و تعريفهم بوطن القوة والعمل على تعزيزها.

### ب \_ بالنسبة للإدارة أو المؤسسة :

يلعب تقييم الأداء دورا فاعلا في إعداد الكثير من السياسات المتعلقة بالموارد البشرية داخل المؤسسة ومن أمثلة ذلك:

أن النظام الموضوعي لتقييم أداء العاملين يساعد على إعداد سياسة جديدة للترقية كونه يعين الإدارة على اختيار نسب المرشحين، أو كفا الأشخاص لشغل وظائف أعلى في السلم التنظيمي، كما أن النظام الموضوعي للتقييم يساعد على ترشيد سياسة الاختيار والتعيين والحكم على سلامتها، فقد يحدث وإن تعيين بعض الأفراد وظائف ما، ومع مرور الوقت ثبت انخفاض مستوى كفاءتهم كل هذا راجع إلى أن طرق وكيفيات تعيينهم واختيارهم وحتى تقييم كفاءتهم لم تكن سوية.

كما يساعد النظام الموضوعي لتقييم العاملين على تحسين علاقات العمل، كونه يخلف شعورا بالراحة والطمأنينة بين العمال وكل هذا بسبب وجود نظام سليم، وعادل يقيم أدائهم لأعمالهم ويميز بين العمال المجدين في أعمالهم وبين المنضبطين وغير

<sup>1</sup>. المرجع نفسه، ص125

المنضبطين في سلوكهم وتصرفاتهم، ولكي يتم المزيد من الرضا العمالي عن عملية التقييم لابد من خلق إحساس لديهم بأن التقييم ليس الهدف منه تصيد الأخطاء، وإنما مستعدة المرؤوسين على تحسين محلا أداءهم.

كما يمكن النظام الموضوعي للرقابة من إعداد سياسة جديدة للرقابة فلكي يقيم لرئيس مرؤوسيه تقييما سليما، فإنه لابد من الاحتفاظ ببيانات منظمة عن أداء العاملين، ونقاط القوة والضعف فيهم، وهذا ما يحسن بدوره من كفاءة العملية الرقابية داخل المؤسسة كما أن النظام الموضوعي لتقييم الأداء يمكن كذلك من احترام نظام العمل وقواعده لأن شعور العامل بوجود شخص يراقبه ويقيم سلوكه وتصرفاته سيجعله أكثر التزاما بنظام وقواعد العمل الموضوعية له.

وبالتالي يمكن القول وبايجاز أن عملية تقييم الأداء تمكن من :

- تحديد الأشخاص الذين يستحقون الترقية المادية أو المعنوية.
- تحديد الأشخاص الذين لا يصلحون للعمل والقيام بالاستغناء عنهم .
- مساعدة الإدارة في التعرف على درجة عدالة الرؤساء في الحكم على مرؤوسيه.
- مساعدة الإدارة على وضع الشخص المناسب في المكان والوظيفة المناسبين لقدراتهم ومهاراتهم.

▪ مساعدة العاملين وتنمية كفاءتهم عن طريق تعريفهم بمواطن الضعف والقوة كما يستخدم كذلك كأساس التعديل أجر أو مرتب الفرد ويعتبر كذلك مدخلا أو أساسا لتحديد الاحتياجات التدريبية كما يعتبر كذلك مدخلا لتخفيض أو تعديل قوة العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حنفي عبد الغفار وآخرون، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث ، مصر 1998 ص364

## 3-2 أهمية تقييم الأداء:

تكتسي عملية تقييم الأداء أهمية بالغة لدى مؤسسة بصفة عامة ولدى صاحب العمل بصفة خاصة، إذ أنها تمكنه من الحول على نظرة شاملة وفاحصة حول وضعية العمال وكيفية سير العمل داخل مؤسسته.

كما أنها تساعد على إرجاع سير الأعمال إلى ضابطها خاصة عملية تقييم الأداء نتائج سلبية عن أداء العمال، فهنا نقول بأن لهذه الأخيرة دور كبير في اتخاذ القرار تجاههم، فإما يتم الاستغناء عن بعضهم نتيجة لعدم تأهيلهم أو توجيههم نحو تنمية وتطوير قدراتهم ( وتعزيز نقاط القوة وتجاوز نقاط الضعف) أو تحفيزهم سواء تعلق الأمر بتحفيظات مادية كالأجر، المنح، أو تحفيظات معنوية كالترقية.

ومن ثم يمكن القول، أنه لتقييم الأداء أهمية إدارية كونه يساعد في عملية القرار المتعلقة بالنقل الترقية الاستغناء عن العمال

كما أن له أهمية تطويرية: كونه يحدد نقاط الضعف عند العاملين ويمهد للتغلب عليها إضافة إلى أنه يحفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم".<sup>1</sup>

## 4-2 دور تقييم الأداء في برامج الأفراد :

يعتبر تقييم الأداء خطوة هامة تدرج في سياق تنمية كفاءات الأفراد كونه يمكن من الحصول على تدفق كبير للمعلومات والمتمثلة فيما يلي :

معلومات متعلقة بالأداء المتوقع والتي يتم إطلاع الفرد عليها من خلال المشرف أو المسؤول الذي يقوم بإعطاء صورة واضحة حول الأهداف والآليات والنتائج المراد الوصول إليها.

كما أنه يمكن الأفراد كذلك من الحصول على معلومات متعلقة بالنتائج المترتبة عن الأداء لمهامهم، ومحاولة إعطائهم التعليمات الكافية لتجاوز كافة النتائج السلبية إضافة

<sup>1</sup> كمال بربر، مرجع سابق، ص125.

إلى هذا كله فإن تقييم الأداء يحمل مجموعة من النصائح والتوجيهات النظرية والتطبيقية (التدريب) الملائمة لمساعدتهم على مقابلة ما هو متوقع في إنجاز ولم يتحقق بعد"<sup>1</sup>

## 2-5 مسؤولية تقييم الأداء:

" إن المصدر الأول الذي يتولى التقييم أداء الفرد هو الرئيس المباشر (المشرف على أداء ونشاط هذا الفرد ) وهذا المصدر وهو من أكثر المصادر استخداما وشيوعا لأسباب أبرزها :

1. معرفة الرئيس المباشر بمتطلبات الوظيفة التي يقوم بأدائها
  2. موقع الرئيس المباشر في توجيه المرؤوسين اتجاه أهداف قسمه، أو وحدته ومسؤوليته المباشرة عن مكافأته أو عدم مكافأته لهذا المرؤوس "<sup>2</sup>.
- " كما أن الشخص الوحيد القادر على تحديد أفضل الأفراد القادرين على تحمل واجباتهم ومسؤولياتهم وتقييم كفاءاتهم في العمل "<sup>3</sup>.

إلا أن هذا المصدر لا يخلو من النقائص على اعتبار أنه لا يمكن الاعتماد وبشكل كلي على المسؤول المباشر، فقد يحدث وأن يتصرف هذا الأخير بتحيز أو أن يتعامل بمحسوبية مع مرؤوسيه وأثناء تقييمه لهم، من خلال تحكمه في النتائج المختلفة لأدائهم.

تعتمد علاقة الحوافز بالأداء على ظروف منحها وهدفها، فإذا ارتبطت بأهداف محددة لا يتم لهذا الحافز فإنها تصبح ذات أثر مهم على الأداء، أما إذا ضعفت العلاقة بين الحوافز والأداء فيكون أثره ضعيفا أو معدوما<sup>4</sup>، فعملية تقييم الأداء تعد من أبرز الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى

<sup>1</sup>. حنفي عبد الغفار وآخرون، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص365.

<sup>2</sup>. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص389.

<sup>3</sup>. مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، ط2، دار الشروق، مصر، 2000، ص103.

<sup>4</sup>. عبد المعطي عساف، معوقات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإدارة، مسقط، سلطنة عمان،

1995، ص 42.

مساهمة الفرد في الإنتاجية وهي تتضمن سلسلة من الخطوات والإجراءات المصممة للوصول إلى قياس أداء كل فرد في المؤسسة<sup>1</sup>

## 2-6 أنواع تقييم الأداء

### 1- النظراء في العمل (الزملاء في العمل):

ويقصد بالنظير في العمل هو الزميل في نفس موقع ومكان أداء العمل وفي نفس المستوى الذي يقوم فيه الفرد بأداء مهامه، كما يطلق على نظام التقييم عن طريق الزملاء اسم نظام التقييم المتبادل إذ يقوم كل فرد بتقييم كل أعضاء الجماعة عن طريق ما يسمى بالتقييم السري<sup>2</sup>.

يعتبر النظام في تقييم الأداء ذا أهمية كبيرة على اعتبار أن النظراء في العمل أو الزملاء على احتكاك دائم، ببعضهم البعض، وكذلك كون العمل يفرض عليهم التعاون والتشارك والانتظام في الأداء (روح الجماعة) لكن مع هذا قد يتردد البعض من الزملاء في تقييم أداء زملائهم لاعتبارات شخصية كالصداقة والغرابة هذا من جهة ومن جهة أخرى فقد يأبى الزميل في العمل إجراء تقييم حول زميل خوفا من ظهور فارق بينهما أثناء أدائهما وبالتالي هنا تتجلى مكامن النقص في هذا النوع أو النظام من التقييم.

**2- التقييم الذاتي:** بالرغم من تحاشي الأفراد لتحمل هذا النوع من المسؤولية في تقييم ذواتهم إلا أنه يعد خطوة هامة تساعد الرؤساء على التزود بالمعلومات والمعطيات سواء تلك المتعلقة بكيفية أدائهم لمهامهم أو الخاصة بالنواحي السلوكية لهم وتتمثل الأسباب الكامنة وراء اختيار الفرد لتقييمه لذاته (تقييم نفسه بنفسه) هو أنه أدرى الناس جميعا بحقيقة أدائه لكن مهمة الرئيس المباشر في هذه الحالة هي أبداء ملاحظات حول هذا التقييم.

<sup>1</sup>. سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص 242.

<sup>2</sup>. حنفي عبد الغفار، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص 367.

ويتميز هذا الأسلوب من التقييم بأنه يمكن الأفراد من الاعتماد على أنفسهم، كما أنه يساعدهم على تطوير أدائهم الذاتي وزيادة جبرتهم في العمل وفهمهم له وتنمية ملكة التقدير والحكم لديهم وما يرى "كومبالولي" إن التقييم الذاتي نافع لتطوير الأفراد، كونه يشجع على الحوار والنفاش بين الأفراد ورؤسائهم، ويقرب بين وجهة نظر الطرفين من خلال كشفه مكامن القوى ومخابئ الضعف في أداء الأفراد.

إلا أنه ورغم كل هذا فأخذ هذا الأخير على أنه لا يتوافر على الموضوعية الكافية في القياس والتقييم نتيجة للمغالاة من طرف بعض الأفراد في تقييم ذواتهم.

### 3- تحليل تقارير قياس الأداء:

تعتبر هذه الخطوة من أهم خطوات تقييم وقياس الأداء، ذلك لأنها تتعلق برد فعل المرؤوسين تجاه تقارير قياس كفاءة أدائهم، كما أن هذه الخطوة تبرز أن التقييم ليس هدفا في حد ذاته بل وسيلة للبحث عن أفضل سبل رفع كفاءة أداء العاملين<sup>1</sup>.

تعتبر هذه الخطوة ذات أهمية بالغة بالنسبة للإدارة (المؤسسة) كونها تمثل صورة كمية عن أداء الأفراد وتتجسد أهميتها، في أنها تقيس وتحدد جوانب القوة والضعف في أداء العاملين من خلال التحليل الموضوعي لبيانات تقارير تقييم الكفاءة .

### 4- مناقشة تقارير الأداء مع العاملين :

تبدأ عملية تحليل تقارير الأداء بمناقشتها مع العمال بعد إطلاعهم عليها وتكمن إيجابية هذا النوع في إعطاء هامش من الاعتبار والمشاركة للعمال حول مواضيع تخص عملهم.

لكن رغم هذا القسط من الإيجابية الذي يعترضه إلا أنه لا يخلو من النقائص والتعقيدات التي تبدأ بالظهور سرعان ما يعلن المشرف (المدير) النتائج إذ أن هذا الأخير سيواجه ردود فعل سلبية وقوية من قبل العاملين خاصة ذوي الكفاءات المنخفضة والتي سينجم عنها :

- تذمر المرؤوسين مما يدفع بهم إلى تخفيض كفاءة أدائهم واتخاذ موقف سلبي أو منعزل من العمل مع المدير (المشرف) نظرا لانخفاض مستوى الرغبة في العمل ومن ثم تقل مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة
- ولاتخاذ المرؤوسين (العمال) موقفا عدائيا من مسؤوليهم المباشرين في العمل وكل لهذين الإشكاليين يستحسن إبلاغ المرؤوسين بنتائج التقييم من الاستعانة ببعض اللجان، مثل لجنة شؤون العاملين.

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 105.

## 5- الزبائن:

تستخدم بعض المنظمات تقييم الزبائن لبعض العاملين لديها كجبهة مسؤولة عن التقييم خاصة الذين يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم وتتمثل مجموعة الزبائن في الباعة ، المسوقين ... الخ.<sup>1</sup>

## 6- الحواسيب :

يعتبر هذا النوع من أنظمة تقييم أداء مصدر إعتد وبشكل موسع خاصة في المؤسسات ذات التكنولوجيا العالية، إذ يمكن لهذا الأخير أن يوفر للمدراء ويمدهم بمعلومات حول أداء الموظفين (العمال) من خلال إجراء عمليات رقابية بطرق إلكترونية. ويمكن القول أن هذا النوع يمكن من إعطاء معلومات دقيقة وبكيفية سريعة حول كيفية سير الأعمال داخل المؤسسة لكنه في نفس الوقت نجده يتعارض مع بعض الخصوصيات التي هي ملك للأفراد دون سواهم، كما أنه عرضة للاعتراضات الشديدة بما فيها اعتراضات المشرعين الذين بدعوا بتحضير وسن القوانين والتشريعات التي تحد من استعماله".<sup>2</sup>

**الخبراء :** إذ توجد بعض المنظمات تستعين بأطراف خارجية مستقلة، كمكتب استشارات متخصص ليجري عملية التقييم على عمال المؤسسة. وغالبا ما يستخدم هذا الأسلوب لتقييم بعض أعضاء الإدارة العليا والذي يكون مرشحا لوظيفة أعلى أو في حالة وجود تقييمات متناقضة له وبالتالي هنا يتم اللجوء إلى هذا النوع أو هذه الجهة المسؤولة عن التقييم.

<sup>1</sup>. سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، مرجع سابق ، ص395.

<sup>2</sup>. حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سابق ، ص392.

### 3- الإجراءات العملية لتقييم أداء الأفراد :

#### 3-1 إعداد خطة للتقييم :

إن نجاح أي عملية تقييم أداء للعاملين تعتمد بشكل كبير على المسار القبلي الذي يرسم ويحدد لها كافة المناهل والمسالك الكفيلة بإيصالها إلى تحقيق الأهداف الموجودة منها كما تعتمد من منظور آخر على اختيار نظام خاص بتقييم الأداء، ويشتمل هذا المسار القبلي لعملية التقييم (خطة تقييم الأداء) على العناصر والمرحلة التالية:

1/ تحديد مسؤولية تقييم الأداء.

2/ تحديد التوقيت المناسب.

3/ تحديد كيفية اختيار نظام لتقييم الأداء.

4/ تحديد عدد أنظمة تقييم الأداء.

5/ تحديد الطرق المستخدمة في التقييم.

6/ تحديد أدوات تقييم الأداء.

وسنستفيض في هذه النقاط المراحل فيما يلي:

#### 1- تحديد مسؤولية تقييم الأداء :

كما سبق الذكر هناك تعدد وتنوع في الجهات المسؤولة عن تقييم الأداء تراوحت بين المسؤول المباشر كونه الشخص الوحيد الذي يحدد أهداف إدارته، أو قسمه والذي يحدد المسؤوليات والواجبات وبوجه المرؤوسين، ثم يقوم بوظيفة مراقبة وتنفيذهم لأعمالهم. إضافة إلى هذا، فإنه على صلة مباشرة مع المرؤوسين، ومن ثم فهو يستطيع بذلك تحديد نقاط القوة والضعف لدى مرؤوسيه.

وكذلك بين النظراء في العمل وكذا التقييم بناء على تحليل تقارير قياس الأداء، والتقييم الذاتي، أو عن طريق الزبائن أو الخبراء ... أو حتى من خلال الحواسيب هته الأخيرة التي أصبحت مرادفة لتطور التكنولوجيا في المؤسسة وبالتالي فإن كل مؤسسة

تقوم باختيار جهة أو طرف مناسب من هذه الأطراف تتولى عملية تقييم الأداء وهذا لعدة اعتبارات قد تتعلق بثقافة المؤسسة أو بإمكانياتها أو حتى بمبادئها ... الخ

## 2- تحديد التوقيت المناسب :

من المنطقي أن تكون الفترة التي يعد فيها التقييم كافية للحكم على نجاحه وتقدمه فإذا كانت الفترة طويلة لمدة عام مثلا فقد يعتبره البعض غير مناسب لأن الرئيس المباشر قد لا يتذكر كل الأمور المتعلقة بأداء وسلوك العاملين طوال السنة، ومن هنا يكون هذا التقييم غير موضوعي ولا يستند إلى حقائق ثابتة ومعروفة لدى الرئيس أو المشرف، ولذلك تفضل بعض المنشآت أن تعد أكثر من تقييم خلال السنة (إعداد تقرير كل ستة أشهر ) يؤخذ متوسط هذه التقارير لإعداد نهائي سنوي و لكن ينبغي التنبيه إلى أن طول أو قصر الفترة التي يعد فيها التقرير، تتوقف على طبيعة وظائف الأفراد.<sup>1</sup>

## كم نظاما تحتاج المؤسسة لتقييم الأداء:

يفضل أن يكون للمنظمة نظاما واحدا لتقييم الأداء إلا أن بعض المنظمات خاصة المعقدة والكبيرة منها فإنها تحتاج نظامين أو حتى ثلاثة أنظمة لتقييم الأداء فيخصص لكل فئة من العاملين نظام تقييم خاص بها فمثلا قد تعد كمؤسسة جامعية أو صحية نظاما لتقييم أداء العاملين وخاصة لوظائف الأكاديمية، أو الصحة وآخر خاص بالعاملين في الوظائف المكتبية والعمالية.

كما قد تعد شركة كبيرة (معقدة التركيب) لتصنيع أجهزة الكمبيوتر مثلا، ثلاثة أنظمة لتقييم أداء عمالها، نظاما خاصا بالإداريين وآخر خاص بالغبنيين وثالثا خاصا بالعمال والموظفين الآخرين.

<sup>1</sup>. عبد الباقي صلاح الدين، مرجع سابق ، ص373.

## تحديد طرق وأنواع تقييم الأداء :

تختلف وتتعدد طرق وأساليب وأنواع تقييم الأداء، فتنقسم من حيث طريقتها إلى طرق تقييم ذاتية، وأخرى موضوعية، كما تقسم تبعاً لأنواعها إلى نوعين والذين يتمثلان في تقييم الأداء السلوكي للعمال، وكذلك التقييم بناء على ما يتحصل عليه من نتائج وسنستعرض بأداء ذي بدء طرق تقييم الأداء، والمتمثلة في الطرق الذاتية والموضوعية. تقييم الأداء تبعاً للطرق الموضوعية يقوم أساساً على استخدام محصلات ومعطيات كمية تمثل بالأرقام، ومن الأمثلة الدالة على ذلك : معرفة عدد أيام الغياب، معرفة عدد الوحدات الإنتاجية العاطلة ... الخ.

وتستخدم الطرق الموضوعية عدة مؤشرات أو معطيات كمية لقياس أداء الأفراد أبرزها

ما يلي:

- قياسات الإنتاج.
- قيم المبيعات.
- معطيات الأفراد.
- قياسات أداء الوحدات.

فعن قياس الإنتاج فإنه يمكن تقييم أداء الأفراد بناء على كمية ومقدار ما توصل الفرد إلى إنتاجه أي بناء على الوحدات الإنتاجية الجيد من خلال عدد الوحدات الإنتاجية العاطلة التي أنتجها الفرد المقيم هذا من جهة ومن جهة أخرى يمكن الاعتماد والاستعانة بمعطيات متعلقة بقيمة المبيعات كدلالة على قياس أداء الأفراد خلال فترة زمنية محددة وعادة ما يحدد حد أدنى أي مقدار معين يكافئ كل صاحب أداء تجاوز هذا الحد أو المستوى الأدنى المقبول، إضافة إلى كل هذا يمكن تقييم أداء الأفراد بناء على معطيات كمية تتعلق بمعلومات مدونة في ملفات الأفراد من بينها نسبة الغيابات، التأخرات، غداً أن الغيابات المتكررة ولفترات متواصلة وكذلك كثرة التأخرات، ما هي إلا دلالة عن أداء غير مقبول من الفرد المتغيب ويختلف الأمر وجود مبررات كذلك الأمر متعلق بقياس أداء

الوحدات، وهي في حالة تقييم أداء المدراء وخاصة مدراء القمة إنتاج الوحدات التي يشرف عليها ويديرها هؤلاء المدراء " <sup>1</sup>.

أما عن طريق الذاتية، فتعتبر ثاني طريقة يعتمد عليها لتقييم أداء الأفراد إذ يعتمد هذه الأخيرة على إصدار أحكام ذاتية صادرة عن المقيمين، وهذا انطلاقاً من الاعتماد على الملاحظات الشخصية الصادرة عن المقيمين، سواء كانوا الرؤساء المباشرين للأفراد، أن الرفقاء في العمل أو حتى الأفراد أنفسهم (تقييم ذاتي)، وتشمل هذه الطريقة على معالجة معطيات تتعلق بتصرفات وسلوكيات الأفراد وليس كما هو الحال بالنسبة للطرق الموضوعية التي تعتمد على معطيات كمية ناجمة عن سوء أو حسن أداء العمال.

**أنواع تقييم الأداء:** يقسم الأداء من حيث نوعيته إلى قسمين أو نوعين يتمثل النوع الأول في تقييم الأداء السلوكي أما النوع الثاني فيتمثل تقييم النتائج المحصل عليها فإذا أردنا الحديث عن النوع الأول أي: تقييم الأداء السلوكي للعمال : فيتم تقييم الأداء وفقاً لهذا النوع بالاعتماد على عدة وسائل منها: وسائل المقارنة، وكذا وسائل الاحتكام إلى معدلات مطلقة حول الأداء (ثابتة).

**1\_ تقييم الأداء السلوكي تبعاً لوسيلة المقارنة :** وتشتمل هذه الوسيلة على ثلاثة أساليب للتقييم.

**أ\_ أسلوب الترتيب :** يعتمد هذا الأسلوب على مبدأ المقارنة والمفاضلة بين الأفراد إذ يرتب المقيم الأفراد المقيمين ترتيباً تنازلياً طبقاً للمستوى العام لأدائهم ومساهماتهم، وهذا من الأفضل إلى الأسوأ أو من الأعلى إلى الأدنى <sup>2</sup>

إذ تتم هذه الطريقة باختيار المشرف على عملية لتقييم أحسن الأفراد أداءاً ليتبعها فيما يعد بالأفراد الأقل أداءاً على الترتيب أو العكس.

<sup>1</sup>. حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق ، ص371.

<sup>2</sup>. محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سابق ، ص311.

## ب\_ أسلوب الترتيب المزدوج :

أولا (المقارنة الثانية) طبقا لهذه الطريقة تعطى للمقيم أسماء الأفراد المطلوب تقييم أدائهم في مجموعات جزئية تتكون كل مجموعة منها من فردين، بحيث يقارن كل فرد من المجموعة ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي يحدد على أساسه الرتبة التي يحتلها بين الأفراد محل التقييم<sup>1</sup>

ج\_ أسلوب التوزيع الإلزامي: (الإجباري) يهدف هذا الأسلوب إلى دفع الترتيب ليكون طبيعيا، أي بصورة أوضح في نهاية المطاف " نهاية التقييم" يتوزع أداء الأفراد توزيعا طبيعيا، بالاستناد إلى الافتراض القائل، بأن نسبة قليلة من الأفراد تحصلوا على الترتيب الأفضل، ونسبة قليلة أخرى منهم تحصل على الترتيب الأدنى بينما البقية تحصلوا على ترتيب وسطي.

انطلاقا من هذه الأساليب الثلاث لتقييم أداء الأفراد أي تقييم الأداء السلوكي نلمح أن هذه الطريقة من طرف تقييم الأداء أساسا على المقارنة بين الأفراد المقيمين سواء تعلق الأمر بأسلوب الترتيب أو أسلوب الترتيب المزدوج وكذلك أسلوب التوزيع الإلزامي الذي يفترض و يلزم الأفراد المقيمين بالانتظام في شكل مجموعات أو مستويات تشترك. في نفس الخصائص مجموعة أفراد ذوي أداء سلوكي (مستوى) متوسط، وأخرى ذات مستوى ضعيف (...)

ثاني وسيلة يعتمد عليها في هذا النوع من تقييم الأداء هي:

الاحتكام إلى معدلات مطلقة للأداء تقوم هذه الوسيلة على تحديد معدل ثابت للأداء يتم على أساسه مقارنة أداء الأفراد ، ومن أبرز الأساليب المستخدمة في هذه الوسيلة هي :

<sup>1</sup>. حسن إبراهيم ، مرجع سابق ، ص374.

## 1- أسلوب القوائم :

يقوم هذا الأسلوب على قياس أداء الأفراد على ضوء ما تضمنه قائمة محتويات الخصائص الوظيفية المطلوب قياسها ، ويتم القيام بهذه العملية من خلال وضع علامة مميزة على عبارات تتعلق بوصف وقائع وأعمال وتصرفات محددة، يعتقد أنها تمثل سلوك العامل أو تصرفاته أو أدائه للعمل<sup>1</sup>

## 2- أسلوب الدرجات:

هو ثاني أسلوب من أساليب وسائل الاحتكام إلى معدلات ثابتة وهو من أكثر الأساليب استخداما إذ ستعمل هذا الأخير لتقييم خصائص عدة لأداء الأفراد، وذلك من خلال سلسلة متصلة ذات درجات محددة ومقسمة إلى عدة مستويات تجسد وظيفة المقيم هنا في اختيار درجة من درجات "السلسلة التقييمية" التي تنطبق مع أداء الرد المقيم مثلا وضع سلسلة تتضمن الدرجات التالية :

ضعيف، متوسط، حسن، جيد ، ممتاز، فتمنح لكل درجة نقاط معينة ، مثلا : ممتاز 5 درجات وضعيف درجة واحدة ،(نقطة واحدة) وبالتالي أثناء إجراء عملية تقييم أداء الأفراد يتم جمع كافة النقاط التي تحصل عليها الفرد (العامل) ضمن مستويات وجوانب مختلفة من التقييم، وعلى أساسها يمنح تقييما معينا.

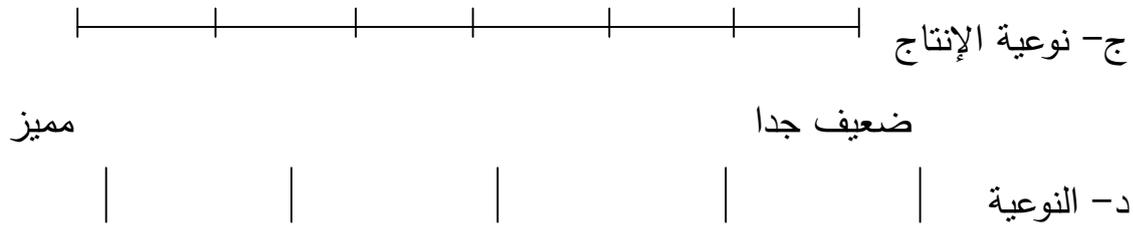
يمكن اعتبار هذه الطريقة بسيطة ، ويمكن كذلك للمشرف أو المسؤول المباشر استعمالها بسهولة، كما أنها تمكن من إجراء التوبيخ الإحصائي، الذي يساعد الباحثين على معرفة نواحي التركيز التي تشتت واتجاهات الأفراد فيما يتعلق بالصفات المتضمنة في القائمة<sup>2</sup> .

1. مصطفى نجيب شوايش، مرجع سابق ، ص94.

2. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق ، ص306.

للتوضيح أكثر نعتد على المثال الذي يوضحه الشكل

**شكل رقم (08): يوضح نموذجا من أسلوب الدرجات**



أدنى بكثير أدنى من المستوى    تعادل المستوى    تفوق المستوى    ممتازة

المصدر: سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 411.

1- الأداء غير مقبول بالمطلق ( لم يحقق الغالبية الأهداف المطلوبة منه )

2- الأداء لم يصل إلى المستوى المطلوب ( نتائج الأداء لم تتحقق كما يجب )

3- الأداء وصل إلى المستوى (نتائج الأداء مطابقة للمطلوب )

4- الأداء فاق المستوى (تحققت نتائج إضافية )

5- الأداء التي مميزا (نتائج غير متوقعة أنجزت بفعالية عالية)<sup>1</sup>

3-أسلوب الاختيار الإلزامي :

هو ثالث أسلوب من أساليب الاحتكام إلى معدلات أداء ثابتة، يستخدم هذا الأسلوب

للتقليل من الذاتية في التقييم، ذلك أن المقيم ملزم ومجبر على انتقاء خيارين، صفتين أو

خاصيتين قد تكونان سلبيتان أو كلامها معا وتكونان كذلك متعلقين بالمقيم تمكننا من

الوصول إلى عملية تقييم وتقدير أدائه.

<sup>1</sup>. سعاد نايف برنوطي ، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 411.

#### 4- أسلوب الأحداث الحرجة :

وهي عبارة عن تقارير قصصية قصيرة أو أحداث اعترضت سلوكيات الأفراد، تتضمن هذه التقارير أوصافا مكتوبة عن فاعلية الأفراد خلال ممارستهم لأجزاء من وظائفهم، ويحتفظ المقيم بيومية من الأحداث الحرجة عن كل فرد خضع للتقييم ومن المهم للمقيم أن يسجل الحدث فور وقوعه بغية الحفاظ على مصداقية المعلومة المتعلقة بسلوكيات الأفراد أثناء وقوع الحدث ويهدف هذا الأخير إلى إبراز السبل الكفيلة بتحديد السلوكيات المرغوب فيها للقيام بأداء الوظيفة على أكمل وجه".<sup>1</sup>

كما يمكن أن يقيم أداء العمال بناء على ما يلي :

أ- عوامل متصلة بالإنتاجية : وتتعلق هذه الأخيرة ب :

1- درجة المعرفة بالعمل ومطالبه: ويقصد بها، درجة إلمام العامل بتفاصيل وإجراءات و كفاءات أداء العمل فتحدد درجة.

ممتاز للعامل صاحب المعرفة الكاملة بدقائق عمله و كيفية أدائه.

جيد: ملم بالعمل و بكيفية أدائه.

متوسط : معرفته متوسط عن العمل.

دون المتوسط : معرفته سطحية بدقائق عمله.

#### 2- كمية الإنتاج :

يتعلق هذا العنصر بدرجة تغطية العامل المسؤولية عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ في الاعتبار ظروف العمل المتاحة فتعطي درجة.

ممتاز : الذي يزيد إنتاجه بكثير عن الإنتاج العادي بالنسبة لكافة واجباته.

جيد: إنتاج أكثر من العادي لكافة واجباته .

متوسط: إنتاج عادي لكافة الواجبات.

<sup>1</sup>. حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص379.

دون المتوسط: إنتاج قليل وغير منتظم.

ضعيف : غير منتج.

**3- جودة الإنتاج:** ويقيم مدى إتقان العامل لعمله ومدى سلامة إنتاجه مع مراعاة الأمن الصناعي وظروف العمل والإمكانيات المتاحة فتعطي درجة ممتاز للعامل ذو إنتاج متن ونادرا ما يخطئ.

جيد : إنتاج سليم وقليل ما يخطئ.

متوسط: إنتاج سليم عادة وأخطاؤه ممكن تلاقيها بسهولة.

دون المتوسط : كثيرا ما يخطئ .

ضعيف : يهمل دائما عمله.

**ب- عوامل متصلة بسلوك العامل :**

**1- التعاون :** إذ يقيم هذا العنصر درجة التعاون بين العامل و المتصلين به سواء من أسرة مؤسسته أو من الجمهور خارجها فتعطي درجة.

جيد: الذي يكون على استعداد للتعاون.

متوسط : يتعاون فقط مع من يتعاملون معه.

دون المتوسط : هو الذي لا يرغب في التعاون.

**2- درجة الاعتماد على العامل:**

يعتمد هذا العنصر على تقييم مدى تقدير العامل لمسؤولياته مدى حاجته للمتابعة وتجنب التفرقة في الشأن بين العامل المبتدئ الذي يحتاج لمتابعة مستمرة كنوع من التدريب وبين من يحتاج لهذه المتابعة المستمرة بعد انتهاء التدريب ، فتعطي درجة.

ممتاز : للذي يؤدي عمله دائما دون تتبع.

جيد : للذي يحتاج إلى المتابعة نادرا.

متوسط : للذي يحتاج تتبعا مستمرا .

ضعيف : للذي لا يعتمد عليه.

### 3- السلوك الشخصي : أي الصفات الخلقية داخل العمل فتعطى درجة :

ممتاز : للعامل ذو القدرة الحسنة.

جيد : للعامل الطيب السلوك.

متوسط : ذو السلوك العادي.

دون المتوسط : للعامل الذي سلوكه أقل من العادي.

ضعيف : صاحب السلوك غير المقبول.

### 4- المواظبة: ويقصد بها المحافظة على أوقات ومواعيد الحضور والانصراف فالعامل

الممتاز : هو الذي لا يتغيب أو يتأخر إلا في ظروف قاهرة.

الجيد : نادرا ما يتغيب أو يتأخر ويعذر غير مقبول.

العامل المتوسط : لفت النظر إليه بعدم المواظبة.

العامل دون المتوسط : جوزي مرة واحدة بالخصم لعدم المواظبة.

العامل الضعيف : وهو العامل الذي جوزي بالخصم أكثر من مرة لعدم المواظبة.

### 5- استعمال الوقت (وقت العمل) :

ويقيم مدى تخصيص وقت العمل لأداء مهامه فقد يحافظ على مواعيد الحضور،

والانصراف ولكن لا يكرس وقته لأداء العمل وتعطى تبعا لهذه المقاييس الدرجات التالية:

ممتاز : للعامل الذي يكرس كل الوقت لأداء العمل.

جيد : يحسن استخدام الوقت لأداء عمله.

متوسط : للذي يقضي وقته في أداء عمله عادة.

دون المتوسط : لا يستخدم كل الوقت في أداء العمل.

ضعيف : يقضي أكثر الوقت فيما لا صلة له بعمله.

**جـ درجة الاعتماد عليه:** يقيم هذا العنصر مدى حرص العامل على سلامة الآلات

والمعدات واستخدامها بكفاية وتجنب الإسراف في الموارد.

فتعطى درجة ممتاز: للعامل الذي يحرص دائماً على استخدام الآلات والأدوات والمواد بكفاية ممتازة.

**جيد** : للذي يستخدم الآلات والأدوات والمواد بكفاية.

**متوسط** : للذي لا يسرف في استخدام الأدوات والمواد.

**دون المتوسط** : يميل إلى الإسراف في استخدام الأدوات.

**ضعيف** : للعامل المسرف في الأدوات المواد.<sup>1</sup>

**د- قدرات العامل:** ويتجسد هذا المعيار في التقييم في معرفة ما يتمتع به الفرد من قدرات ومهارات كالقدرة على الابتكار والإبداع، والقدرة على تحمل أعباء العمل، والقدرة كذلك على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقه.

**أدوات تقييم الأداء :**

لأن إجراء أي عملية تقييم أداء تستوجب اختيار أداة خاصة يتم تناولها والاعتماد عليها أثناء القيام بهذه العملية، ويمكن القول بأن أداة الاستمارة ، وهي الوسيلة الهامة الممكن استعمالها في التقييم إلى جانب وسائل أخرى.

وبدورنا سنتعرض إلى هذه الوسيلة كأداة من أدوات تقييم الأداء إذ يراعي في هذه الأخيرة نوع التقييم المعتمد الجهة المسؤولة عنه ... الجوانب التي يمسها هذا الأخير وتتضمن استمارة التقييم أسئلة عن جوانب مختلفة في أداء الفرد للحصول على البيانات المطلوبة للتقييم ، كما أنها تتجسد في نوعين هنا :

<sup>1</sup>. عبد الباقي صلاح الدين، مرجع سابق، ص374-378.

## 1- استمارة واحدة لتقييم جميع العاملين :

قد يتطلب التقييم أن يعد المقيم استمارة واحدة لمجموعة من العاملين، وهذا في حالة الاعتماد على التقييم النسبي لأداء العامل والذي يقوم أساسا على إعطاء الفرد درجة بالنسبة إلى مجموعة التقييم، وبالتالي تكون هناك نسبة من الحاصلين على تقدير ممتاز وضعيف، ونسبة أكبر من الحاصلين على تقدير جيد جدا ..

وتعتمد هذه الأداة عدة طرق يترتب على أساسها العمال وتتمثل في :

### أ\_ طريقة الترتيب البسيط :

يقوم المشرف على عملية التقييم بتحديد رتب العاملين من أدائهم العام من الموظف ذو الأداء الأفضل إلى الموظف صاحب الأداء الأضعف.

ويوضح الشكل التالي<sup>1</sup> نموذجا عن استمارة تقييم الأداء وفقا لطريقة الترتيب البسيطة:

---

<sup>1</sup>. سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص401.

شكل رقم (09) : يوضح نموذج الاستمارة تقييم مجموع العاملين في دائرة ترتيبهم في  
3 مجاميع حسب مستوى أدائهم

الدائرة _____ عدد الموظفين _____
اسم الموظف 1- _____
الأداء الأفضل لأفضل 3 موظفين 2 - _____
3 - _____
1 - _____
الأداء الأضعف لأضعف 3 موظفين
2 - _____
3 - _____
1 - _____
المتبقين أداء متوسط
2 - _____
3 - _____
توقيع المدير
(اسم المدير)

المصدر: سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص 401.

## 2- استمارة لتقييم كل موظف على حده:

جاءت الضرورة والحاجة إلى استخدام هذا النوع من تقييم الأداء بناء على الاستمارة كمحاولة لكشف الغموض الذي يخيم على أداء العامل، ومحاولة إبراز التفاصيل المتعلقة بكل عامل على اعتبار أن الطريقة المعتمد عليها سابقا (استمارة واحدة لكل العاملين )

قد تخفى بعض السمات والخصائص والملاحظات التي قد يبيدها المقيم للمقيمين، لذا استلزم الأمر اللجوء إلى تقييم كل موظف بمعزل عن بقية العمال وتتجسد عملية تقييم الأداء تبعا لهذه الطريقة في :

**1- وضع تقرير إنشائي بسيط:** تكون هنا الاستمارة بسيطة جدا من حيث تركيبها، إذ تقدم تقريرا يطالب فيه المقيم أن يعد تقريرا عن الأداء المتعلق بالفرد خلال السنة، وقد يحمل الأخير صفة إنشائية كما قد يحمل أسئلة ذات درجات تمنح للعامل (ضعيف، مقبول، جيد) لتحديد الوضعية المهنية و هذا ما يوضحه الشكل التالي<sup>1</sup> :

**شكل رقم (10) : يمثل نموذج إنشائي بسيط لتقييم الأداء:**

الشركة	التاريخ
القسم	
أداء الموظف	
يرجى تقديم تقييمك الموظف أعلاه خلال السنة الماضية	
عموما كيف تقييم أداء الفرد: أشر على واحدة مما يلي:	
ضعيف: _____	
مقبول: _____	
جيد: _____	
توقيع المدير :	

**المصدر:** سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص405.

<sup>1</sup>. المرجع نفسه، ص406.

شكل رقم (11) : يوضح نموذجا لتقدير الأداء على شكل قائمة مراجعة.

القسم والمدير _____ التاريخ _____		
الموظف _____		
يرجى تقييم الموظف أعلاه بالنسبة لكل من الأسئلة التالية :		
هل كان إنتاجه خلال السنة جيدا	___ نعم	___ لا
هل أن نوعية ودقة عمله جيدة	___ نعم	___ لا
هل حقق تعلمًا خلال السنة	___ نعم	___ لا
هل يتمتع بالطموح	___ نعم	___ لا
هل هو مواظب وملتزم بالدوام	___ نعم	___ لا
الاسم وتوقيع		

المصدر: سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص 407.

2- قائمة المراجعة: وهي عبارة عن استمارة أسئلة مغلقة حول أداء الفرد، يطلب على القائم بعملية التقييم التأشير عنها بما يتوافق وأداء موظفه، وهذا ما يوضحه الشكل التالي<sup>1</sup>:

ويمكن إلى جانب النوعين السابقين، (قائمة المراجعة والتقارير الإنشائي البسيط) الاعتماد على ميزان التقدير.

وفي هذا الصدد يمكن تحويل الأسئلة في قائمة المراجعة إلى ميزان كامل للتقيد الخاص بمدى درجة تمتع الفرد بهذه السمات أو أدائه للسلوك المطلوب منه إذ يميز بين الأداء المتوسط والممتاز، الضعيف "كما يمكن الحصول على درجات تقييم متباينة، والشائع في النوع هو أنه يتكون من 5 درجات ابتداءً من (متميز ..... ضعيف جدا)

<sup>1</sup>. المرجع نفسه، ص 407.

ويطالب المدير بالتأشير على هذا الميزان وكل هذا يوضحه الشكل التالي<sup>1</sup> :  
شكل رقم (12): يمثل نموذجاً لاستمارة تقييم الأداء على شكل ميزان تقدير خمس درجات

القسم والمدير					التاريخ:
استمارة تقييم موظف					
العنصر	ممتاز	جيد جدا	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا
1- كم الإنتاج و العمل					
2- نوع و دقة الأداء					
3- الإلمام بالعمل					
4- التغيب بدون موافقة مسبقة					
5- طريقة التمتع بالإنجازات					
6- التعاون و العلاقة مع الزملاء					
7- العلاقة مع الرؤساء					
8- العلاقة مع الزبائن					
9- الذكاء والقدرات العقلية					
10- مدى ونوع التعلم المحقق					
11- القدرة على حل المشاكل					
12- القدرات الإبداعية					
13- الجدية والحرص					
14- التصرف في المواقف الصعبة					
15- الإستعداد لتحمل المسؤولية					
16- الإلتزام بالدوام					
17- القدرة على التغيير والتكيف					

المصدر: سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص 409.

<sup>1</sup>. المرجع نفسه، ص 409.

### 3-2 الإجراءات المترتبة عن عملية تقييم الأداء:

تتجسد الإجراءات المترتبة عن عملية تقييم أداء الأفراد في المؤسسة كما يلي:

**1- تعديل الإجراء والمرتب:** يتم تعديل الأجر نتيجة لتقييم الأداء، سواء تم ذلك بطريقة رسمية أو غير رسمية، فقد اتضح أن الدافعية يطرأ عليها تطور إذا ما تم الربط بين الثواب والأداء، لذلك ولكي تنتج الزيادة في الأجر كحافز لبذل الجهد، يجب أن تبنى زيادة الأجر على نتائج تقييم الأداء<sup>1</sup>.

### 2- النقل داخل التنظيم :

#### أ/ الترقية :

أن الإجراء الأول المعتمد عليه من قبل ترشيح أي فرد للترقية هو العودة إلى سجل التقييمات التي حصل عليها الفرد في السنوات السابقة، فالترقية كفيلة بتحويل وزيادة مسؤوليات الفرد واهتماماته، ومجهوداته مما يتطلب التأكد من تمتعه بخصائص ومؤهلات جديدة، وتعد طريقة تقييم الأداء أهم الطرق المساعدة على التأكد من تمتع المرشح للترقية بمجموعة من المؤهلات وهذا بالرجوع إلى ملف تقييماته.

#### ب/ التحول إلى وظيفة أخرى:

إذ يمكن للأفراد تحقيق النمو والتقدم داخل التنظيم وذلك من خلال تحويلهم من وظيفة لأخرى ، وهذا في حالة توافرهم على قدرات وإمكانيات متعددة ثم استخلاصها " والتوصل من خلال نتائج تقييم الأداء إلى أنها تفوق ما يتطلبه العمل الحالي " <sup>2</sup>. وما يجدر الإشارة إليه، هو أن هذا التحويل أو النقل من وظيفة إلى أخرى قد لا يكون بالضرورة نقلا إيجابيا فقد يحدث وأن يكون نقلا إلى وظيفة أقل في التسلسل الهرمي

<sup>1</sup>. المرجع نفسه، ص 379.

<sup>2</sup>. عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص 386.

(تخفيض أو تنزيل في الرتبة) ويتحدد كل هذا تبعا لطبيعة التقييم أي أنه يكون سلبيا في حالة ثبات وجود تقييم أداء سلبي للعامل.

#### ج/ الانضباط والمعاقبة :

يتطلب تعريض أي فرد لعقوبة ما، إلى تثبيت ذلك في ملفه ومراعاتها في تقييمه السنوي، إذ أنه في حالة ثبات وجود تقصير في أدائه لوظيفة، ومهما كان نوع ودرجة هذا التقصير مثلا : التقصير في حماية أجهزة المؤسسة، خرق نظام العمل ... الخ. فإنه وبموجب هذا التقصير يتعرض ترفق مع تقييمه لتلك السنة بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الاعتيادي، ونفس الشيء في حالة ما إذا رفعت ضد العامل شكوى، فهنا يتم الرجوع إلى تقييماته السابقة وملفاته، فإذا ثبتت صحتها فإن هذا سيتطلب معاقبة بتجميد ترقية أو تنزيل درجة الوظيفة أو فصله ... أو غيرها من الأساليب العقابية.

#### د/ تعريف العاملين بمسئولياتهم وبالأداء والسلوك المهم للمنظمة:

إذ يتم تقييم أداء الفرد بناء على عدة عناصر مهمة بالنسبة للعاملين كعناصر فاعلة تؤدي خدمة مقابل جهدها المبذول، ومن جهة أخرى على اعتبار أنهم أعضاء ينتمون إلى وسط اجتماعي واقتصادي يقيمهم على أساس ما يمتلكون من قدرات ومهارات ويكافئهم على ما يبذلونه من جهود

#### ه/ تحديد الاحتياجات التدريبية :

حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها ومن يشارك في كل منه وهذه خطوة أساسية ومهمة في إعداد أي برامج تدريب سليم.

ويتطلب إعداد مثل هذه القائمة دراسة تفصيلية تستغرق الجهد والوقت الكبيرين خاصة في حالة حجم العمال وهنا يتجسد الدور الفعال الذي تلعبه عملية تقييم الأداء كونها تمكن من

حصر الأفراد الذين تحصلوا على أداءات وتقييمات ضعيفة وبناءا على هذا يوجه ذوي التقييمات المنخفضة نحو التدريب لتحسين مستواهم.<sup>1</sup>

### 3-3 صعوبات وأخطاء عمليات تقييم الأداء:

صعوبات وأخطاء التقييم: إن عملية تقييم الأداء عملية جد هامة فبناءا عليها يتم تحديد قدرات الفرد وكذا نقاط قوته وضعفه، إلى غير ذلك من الوظائف لذا يجب المحافظة على خلو وسلامة هذه العملية الحساسة من كافة الأخطاء والمغالطات التي قد تؤدي إلى عدم مصداقيتها وتدور هذه الأخطاء عادة حول:

#### 1- التأثير في الحكم على كافة المرؤوسين :

قد يحدث وأن يعطي أحد المرؤوسين تقديرا عال أو منخفض على أساس فكرة معينة أو صفة واحدة يلمسها الرئيس في المرؤوس سواء كانت هذه الصفة سليمة أو إيجابية.

#### 2- التساهل و التساهل من جانب الرؤساء في التقييم :

فبعض الرؤساء يميلون إلى التساهل وإعطاء المرؤوسين تقديرات عالية بغض النظر عن أدائهم ويرجع هذا لعدة أسباب:

➤ تجنب المشاكل الإنسانية التي قد تنشأ بين الرؤساء والمرؤوسين في حالة إعطائهم تقديرات سيئة، أو محاولة عدم حرمانهم من المكافآت التشجيعية.

➤ الرغبة في مساعدتهم بسبب الظروف الاجتماعية السيئة.

➤ من جهة أخرى قد يميل بعض المشرفين عن عمله التقييم إلى التشدد وعادة يقدمون تقديرات منخفضة لمعظم العاملين ويرجع سبب هذا إلى طبيعة شخصية المقيم واعتقاده

أن المقيم أقل منه كفاءة ومهارة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. سعاد نايف برونوطي ، مرجع سابق ، ص380-381.

<sup>2</sup>. عبد الباقي صلاح الدين، مرجع سابق، ص308.

### 3- التحيز والتفضيل الشخصي :

قد يميز المشرف على عملية التقييم فردا أو عاملا على عامل آخر، فيعطي البعض تقديرات حسنة ويعطي البعض الآخر تقديرات سيئة، وترجع أسباب هذا التحيز إلى ما يلي :

- وجود ميولات مشتركة بين المقيم و المقيّم
- أخذ المقيم بعين الاعتبار انتماء الفرد و نسبه
- الأخذ بعين الاعتبار كذلك مستواه ومقدار تعليمه وخصائص أخرى غير موضوعية
- كما أنه يمكن للعلاقات الشخصية تأثير على حكم المشرف على كفاءة مرؤوسيه فيتساهل مع مرؤوسيه في حالة ما إذا قويت هذه العلاقة، ويتشدد في حالة ضعف وسوء العلاقة.

### 4- الميل نحو الوسط (النزعة المركزية) :

تعتبر هذه الأخطاء الأكثر شيوعا بين أوساط المقيمين إذ يحصل وإن يعطى المشرف على عملية التقييم كافة المتقيمين نفس الدرجة (تقديرات ودرجات متوسط) وهذا لعدة اعتبارات.

- أما يكون هذا نتيجة لجهل المقيم بالفروق الفردية.
- أو نتيجة خشيته من ظلم المرؤوسين أو المقيمين والوقوف في طريق ترقيته أو زيادة أجره... الخ

### 5- التأثر بآخر تقييم<sup>1</sup>:

إذ ينطلق المقيم أحيانا في تقييمه وعمله بناء على التقييمات السابقة للموظفين، فإذا كان التقرير الخاص بتقييم أداء الموظف في السابق ممتازا فإنه يأخذ صيغة الامتياز وتلازمه في كل التقييمات الجديدة والعكس صحيح، ومن هنا يمكن القول انه هذه الطريقة

<sup>1</sup>. أنور سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 302.

لا تؤخذ بعين الاعتبار إمكانية التحسن في أداء العمال في حالة ما إذا ثبت ضعف أدائه ضمن التقارير السابقة.

#### 6- التأثير بالوظيفة أو المركز:

إذا كانت الوظيفة هامة وذات درجة عالية في الترتيب الهرمي فإن المقيم يعطي صاحبها تقييماً حسناً، العكس صحيح وبالتالي لا يركز المقيم هنا على الأداء الفعلي لشاغل الوظيفة وإنما يبني تقييمه على أساس اسم الوظيفة وسمعتها ومركزها. إضافة إلى كل هذا فقد يحدث وأن يخشى المسؤول عن عملية التقييم من الأثر المترتب على إعطاء تقييمات ضعيفة من ناحية نظرة الإدارة إليه إذ ليس ببعيد أن يؤدي التقديرات الضعيفة إلى تعليق " انتقاء " الرئيس الأعلى عن السبب الكامن من وراء عدم قيام الرئيس المباشر بعمل معين لتحسين أداء الأفراد الذين يحصلون على تقديرات ضعيفة.<sup>1</sup>

#### أسباب الخطأ في عملية تقييم الأداء :

تتعدد أسباب الخطأ في عملية تقييم الأداء إذ يمكن تمثيلها وإيعازها إلى النقاط التالية :

#### أ\_ التحيز :

تصبح عملية التقييم وأساليبه غير صادقة وسليمة نتيجة التحيز الناجم عن المسؤول عن عملية التقييم ويرجع هذا التحيز إلى عدة أسباب منها: الجنس، الثقافة، التنظيم، الصراع، الاضطراب النفسي ... وإلى غير ذلك من الأسباب ولكن يمكن الحد من هذا التحيز وهذا من خلال استخدام الأساليب الوضعية

#### ب\_ استخدام تقييمات متعددة :

نتيجة لوجود التحيز الشخصي في عملية التقييم فغنه يمكن تفادي مثل هذه المشاكل بالجزء إلى تقييمات متعددة بدلا من تقييم واحد بأداء العمال، لكن حتى وإن تم اللجوء إلى

<sup>1</sup>. كمال برب، مرجع سابق، ص 141.

هذا الحل فإنه هو الآخر لا يخلو من الأخطاء والعيوب والتي قد تتجسد في التساهل والتشدد، وهذا ما يؤثر على مصداقية التقييم

### جـ خطأ التعميم :

والذي يعني ميل المقيم إلى تقييم كل أبعاد وجوانب الأداء، والتي يفترض أن تكون مستقلة عن بعضها البعض دفعة واحدة ويعطي تغييرا عاما للشخص موضع التقييم، بذلك فإن هذا النوع من الخطأ يعني الاتجاه إلى التعميم من الانطباع العام المسبق من تقييم الأداء و السلوكيات المعنية.<sup>1</sup>

### دـ عدم كفاءة المقيمين وقلة خبراتهم:

علاج أخطاء تقييم الأداء: يمكن علاج أخطاء تقييم الأداء وهذا من خلال القيام بالإجراءات والعمليات التالية:

### 1 تحسين عملية التغذية العكسية (الخلقية) :

بالحاجة إلى التنمية والتطوير والتي يجب إبلاغها إلى المرؤوسين بأسرع ما يمكن ونجد أن معظم المديرين بحاجة إلى تنمية وتطوير اتصالاتهم، ولا يوجد استثناءات في هذا المجال فالمهارة التي من خلالها يحصل المشرف على نتائج التقييم هي العنصر الجوهري في فعالية نظام التقييم في تغيير سلوك الفرد.

### 2- تدريب المسؤولين عن التقييم:

إن إجراءات عملية التقييم تتطلب حدا معينا من المهارة والقدرة اللازمتين، من حيث امتلاكها من طرف المقيم سواء تعلق الأمر بالمهارات الاتصالية، أي تبادل المعلومات بين طرفي التقييم، أو مهارات متعلقة بفهم والإحاطة بكافة المعايير التي يقاس بها الأداء اختيار المناسب منها، وكذا كيفية تطبيق هذه العملية على أرض الواقع، لذا يجب على إدارة المؤسسة تجنيد أحسن وأكفأ الأفراد لإجراء تقييم الأداء لضمان نجاعته ومصداقيته.

<sup>1</sup>. حنفي عبد الغفار، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص382.

3- التركيز في التقييم على معايير خاصة بالعمل: " يكون التقييم أكثر فعالية إذا أمكن

قياس أداء الفرد وفقا لمعايير متلائمة مع العمل بدلا من استخدام معايير عامة

4- الاسترشاد وربط فرض شغل الوظيفة بنتائج التقييم:

لابد من وجود معايير إرشادية مطية تبين كيفية استخدام التقييم في مجال عملية

الاختيار للوظائف بصفة عامة يشترط لاستخدام التقييم ما يلي :

1. أن يتم التقييم في ظل ظروف نمطية وطبيعية

2. أن يتم على أساس الموضوعية وملاحظة سلوكيات الأداء المعين

3. أن يكون صادقا وموثوقا به

4. إن طريقة وأسلوب التقييم الصادق تبنى على أساس تحليل العمل خاصة تحليل مهام

الوظيفة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>. المرجع نفسه، ص 385 .

## خلاصة الفصل:

بناء على ما تم تناوله وطرحه في هذا الفصل من مداخل ونماذج للعديد من النظريات والتي تتعلق بالفعالية يمكن القول بأن هذا المفهوم واسع ومتعدد الجوانب وهذا لما له من أبعاد ومقاييس عديدة يمكن اعتبارها من المؤشرات الدالة على فعالية التنظيم، كما يمكن اعتبار مفهوم الكفاءة من بين أبرز المفاهيم التي تؤثر على الفعالية، رغم أن بعض المداخل لم تفرق بين كلا المفهومين بشكل ملائم يوضح الفرق الجوهرى بينهما، إلا أن هناك مداخل أخرى ساهمت بشكل كبير في تطوير وبلورة الكثير من المعايير والمؤشرات التي من الملاحظ أنها شملت عدة جوانب تتعلق بالمدخلات أو بالموارد سواء كانت مادية أو بشرية والتي تسعى المنظمة للحصول عليها، أيضا يمكن الإشارة لجوانب أخرى تتعلق بالعمليات الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والرقابة وغيرها.

وهكذا نجد أن خاصية الفعالية بالنسبة للمؤسسة المتطورة كنظام مفتوح لا يمكن أن تكون إلا خاصية متعددة تكمن في قدرتها على التكيف والتأقلم مع المحيط الخارجي وكذا التنسيق الداخلي وتحقيق التكامل، وبالتالي فكل هذه الجوانب تجتمع حول مختلف العمليات الاستغلالية للموارد المستخدمة في المؤسسة وتتوقف نتائجها إلى حد كبير على كفاءة تلك العمليات (اتصال، تخطيط، رقابة... الخ) فالهدف من هذا الفصل الحالي كان يتمحور بشكل رئيسي للتعرف عن كثب على أبعاد الفعالية التنظيمية وكذا معايير قياسها من خلال التعرض لأبرز المداخل النظرية التي عالجت مفهوم الفعالية التنظيمية الذي يعد مفهوم واسع ومعقد . يعتبر الأداء المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله وبالتالي يمثل الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، ولذا فهو يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة، وعليه فالأداء يسعى لتحقيق أهداف المؤسسة، مما يدل على أن الأداء داخل المؤسسة يسير وفق خطة معينة ونظام واضح، تضمن من خلالها المؤسسة بلوغ المستوى المرجو لها.

الفصل السادس  
الإجراءات المنهجية  
للدراسة



## 1- المنهج المستخدم في الدراسة :

إن استخدام المنهج ضرورة حتمية في البحث العلمي، لأنه الطريق الذي يستعين به الباحث ويتبعه في كل مراحل دراسته، بغية الوصول إلى نتائج علمية موضوعية، يمكن تعميمها مستقبلا في البحوث أو الدراسات الاجتماعية عن طريق مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف معين<sup>1</sup>، والمنهج أيضا هو مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول للحقيقة في العلم<sup>2</sup>، ومنه فالمنهج يرجع للأصل اليوناني تحت مصطلح "Odos" ويعني: الطريقة التي تحتوي على مجموعة من القواعد العلمية الموصلة إلى هدف البحث ويعرفه "جاك أرمن" على أنه: مجموعة المراحل المرشدة التي توجه التحقيق والفحص العلمي<sup>3</sup>.

كما عرفه "بدوي" بقوله: أن منهج البحث العلمي يعني الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة، تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة<sup>4</sup>.

فكان المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج المناسب لدراستنا، كونه يهتم بدقة ذكر الخصائص والمميزات للشيء الموصوف معبرا عنها بصورة كمية وكيفية.

---

<sup>1</sup>. موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ترجمة: بوزيد صحراوي. وآخرون ، دار القصبية ، الجزائر ، 2010 ، ص.98.

<sup>2</sup>. حسان هشام: منهجية البحث العلمي، دار النقطة، ط2، الجزائر، 2007 ، ص.44.

<sup>3</sup>. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2، الجزائر: 2002 ، ص.118.

<sup>4</sup>. فيروز زراقة وآخرون: سلسلة البحوث الاجتماعية في منهجية البحث الاجتماعي ، مكتبة اقرأ، ط1، 2007، ص.58.

## 2- الدراسة الاستطلاعية:

عبارة عن دراسة أولية يقوم بها الباحث على عينة صغيرة قبل قيامه ببحثه هي أول خطوة قمنا بها، قبل القيام بالدراسة الأساسية، لكونها تسمح بالتوجه بالفعل نحو بناء عناصر الإشكالية والفرضيات وسلوك السبيل الفكري المقبول والمعقول والواقعي الذي لا يخطر على بال الباحث حتى مع القراءات<sup>1</sup>.

فمن خلال زيارتنا للمؤسسة كخطوة أولية قمنا بها تدخل ضمن الدراسات الاستطلاعية التي يجريها كل باحث، حيث حصلنا على موافقة مدير المؤسسة العمومية الإستشفائية لإجراء الدراسة الميدانية، كما تم تزويدنا بمعلومات مهمة تتعلق بعدد العاملين والمصالح والمكاتب وكذا الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

مثلما تمكنا من خلال تدوين بعض الملاحظات حول عملية الرقابة، وكيفية القيام بها عمليا في المؤسسة عن طريق المشرفين المكلفين من قبل الإدارة العليا.

### 2-1/- بناء أدوات الدراسة الاستطلاعية:

تم الاعتماد في تجميع أفكار عبارات الاستبيان، وصياغتها على ثلاثة مصادر هي:

1. الاطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة.
  2. استطلاع آراء بعض أساتذة جامعتي البليدة والجلفة.
  3. الكتب والمجلات العلمية المحكمة والمؤتمرات والملتقيات التي تتمحور حول تنمية الموارد البشرية وتسيير وتطوير المؤسسات وهيكلتها.
- وعلى هذا الأساس تم تحديد الفرضيات التي من خلالها قمنا بإعداد الأسئلة وفقا للمؤشرات المتولدة من التحليل المفهومي، يؤدي كل مؤشر إلى طرح سؤال أو أكثر كما يكون من وثيقة الاستمارة مطابقا لمفهوم أو متغير من فرضية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. سعيد سبعون، حفصة جرادة: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2012، ص77.

<sup>2</sup>. المرجع نفسه، 157.

فتم إعداد بنود الاستبانة المكونة من 60 بند موزعة على أربعة محاور (فرضيات) حيث تم توزيع الاستبانة على عينة تجريبية مكونة من 100 موظف بطريقة عشوائية حيث بعد شرح عبارات الاستبيان وبعد مدة أسبوع من الزمن تم استرجاع 75 استبيان وتم تدوين الملاحظات التالية:

- لم يجب هؤلاء المبحوثين على بعض الأسئلة نتيجة عدم فهمهم إياها.
- لم يجب الكثير من المبحوثين على العبارات المتعلقة بذكر السبب أو عبارة (لماذا ؟ ، كيف؟).

#### ➤ الصدق الظاهري:

بعد القيام ببعض التعديلات تم عرض عبارات الاستبيان على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والتخصص والمقدر عددهم 07 أساتذة ( أربعة من جامعة الجلفة، ثلاثة من جامعة البليدة )، من أجل مناقشة عباراته وإبداء الرأي في عبارات الأداة وتحديد موقفهم من حيث مدى انسجام الفقرات، ومدى مناسبتها من حيث الصياغة اللغوية وشمولها ووضوحها وتصنيف وتسمية العبارات حسب محاور الفرضيات.

بعد جمع الأداة من المحكمين تم الاطلاع على العبارات واقتراحاتهم وتم إعادة صياغة بعض العبارات، حيث تم تعديل الفقرات اعتمادا على محكمين فأكثر فحذفت عبارات كانت غير مناسبة للدراسة إذ اشتملت على 47 عبارة وكانت خلاصة تحكيم المحكمين حذف 07 عبارات لعدم ارتباطها في اعتقادهم بالموضوع وكذا كثرة التكرار وفي الأخير خلصنا إلى أداة جمع البيانات في صورتها النهائية ذات 40 عبارة والتي يمكن القول بأنها شاملة وفي الصميم، والتي اندرجت تحت 04 محاور، كل محور يمثل فرضية من الفرضيات المطروحة في الدراسة.

فالاستمارة تحرر في صفحات لتسليمها شخصيا للمبحوثين من أجل الحصول على إجابات صريحة تعتبر الهدف من الدراسة، مع مراعاة ضرورة أن تكون الصياغة بشكل واضح وبلغة تتناسب مع مستوى المبحوث<sup>1</sup>.

### 3- الأدوات المستعملة في الدراسة:

تعتبر أدوات جمع البيانات جملة من الوسائل التي تمكن الباحث من الحصول على أكبر عدد ممكن من المعلومات التي تخدم بحثه، والأدوات المستخدمة في البحث لا توضع بطريقة عشوائية بل تخضع لطبيعة الموضوع في حد ذاته، فهي تشكل نقطة الاتصال بين الباحث والمبحوث، وتمكنه من جمع المعلومات عن المبحوثين<sup>2</sup>.

ونظرا لطبيعة الموضوع الحالي فقد اعتمدنا على الاستبانة أو الاستمارة التي عرفت بأنها: " أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجرى تعبئتها من قبل المستجيب"<sup>3</sup>، وقد اعتمدنا في استمارتنا على ثلاث أنواع من الأسئلة:

#### الأسئلة المغلقة:

تكون الإجابة عن الأسئلة محددة بعدد من الخيارات مثل (نعم) (لا) ، وقد يتضمن عددا من الإجابات وعلى المستجيب أن يختار الإجابة المناسبة<sup>4</sup>، وتمتاز بـ:

1. سهولة تفريغ المعلومات منه وقلة التكاليف.
2. لا يأخذ وقت طويل للإجابة عن الأسئلة ولا مجهود للتفكير.

---

<sup>1</sup>. ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم: أساليب البحث العلمي، دار صفاء للنشر، ط2، الأردن: 2008، ص89.

<sup>2</sup>. إحسان محمد الحسن: الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، ط1، دار الفكر، بيروت، لبنان، 1981، ص54.

<sup>3</sup>. فوزي غرابية وآخرون: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية ، دار وائل، ط4 ، عمان، الأردن، 2008، ص، 71.

<sup>4</sup>. عمار بوحوش ومحمد محمود: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط2، الجزائر، 1999، ص، 67.

➤ **الأسئلة المفتوحة:** وتتميز هذه الأسئلة بأنها فرصة للمستجيب يعبر عن رأيه بدلا من التقيد وحصر إجابته في عدد محدود من الخيارات<sup>1</sup> ويتميز هذا النوع بأنه:

1. ملائم للمواضيع ويعطي معلومات دقيقة.

2. سهل التحضير.

➤ **الأسئلة المغلقة والمفتوحة:**

هي نوع من الاستبيانات تكون مجموعة من الأسئلة منها مغلقة تتطلب من المفحوصين اختيار الإجابة المناسبة لها، ومجموعة أخرى من الأسئلة مفتوحة، وللمفحوصين الحرية في الإجابة، ويستعمل هذان النوع عندما يكون موضوع البحث صعبا وعلى درجة كبيرة من التعقيد مما يعني حاجتنا لأسئلة واسعة وعميقة، ويمتاز هذا النوع بأنه:

1. أكثر كفاءة في الحصول على معلومات.

2. يعطي للمستجيب فرصة لإبداء رأيه<sup>2</sup>.

4/- **مجالات الدراسة:**

يحتوي مجال الدراسة على تحديد الأطر الزمنية والمكانية، وتحديد البيئة الاجتماعية التي سيتم فيها، ويعتبر تحديد مجال البحث ضرورة منهجية تستوجبها مرحلة التعميم، ومسألة ارتباط النتائج بالإطار الزمني والمكاني للظاهرة المدروسة فالتعميم مع أنه يرتبط بطريقة اختيار العينة ومدى تمثيلها للمجتمع، إلا أنه يتحدد مكانيا وزمنيا بمجال الدراسة الذي يضيف على تلك الدراسة طابع الدقة والعمق، ويحمي الباحث من الوقوع في خطأ شمول هذا التعميم، فمن الأمور الخطيرة في نطاق البحوث الاجتماعية أن يخرج الباحث من دراسة محددة لمنطقة معينة، وفي فترة زمنية محددة<sup>3</sup>

وتنقسم إلى ثلاثة مجالات : مكاني، زمني، بشري، كالتالي:

<sup>1</sup>. المرجع نفسه، ص68.

<sup>2</sup>. المرجع نفسه، ص69.

<sup>3</sup>. محي الدين مختار: محاضرات في علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1981، ص235.

#### 4-1 المجال المكاني:

تم إجراء هذه الدراسة في المؤسسة العمومية الإستشفائية العقيد أحمد بوقرة بحاسي بحبح الجلفة التي تحتوي على مجموعة من العمال والموظفين يقومون بعدة أعمال إدارية ومهنية تحت قيادة مدير المؤسسة الذي يسهر على تقديم أحسن الخدمات للمواطنين القادمين من كل أنحاء الوطن للعلاج، وهذا تعريف مفصل نقدمه لكم للمؤسسة محل الدراسة .

#### نبذة تاريخية:

فتحت المؤسسة أبوابها يوم 10/10/1985 ، حيث ضمت عدة مجتمعات ومراكز صحية وقاعات علاج لكن وبمطلع التسعينات 1991 استفادت من خبرات أطباء عسكريين وبالتالي فتحت مجالا رطبيا لاستقطاب الكثير من المرضى ومع انتهاء مهمة الفرق العسكرية سنة 2002 بدأت المؤسسة بإعادة هيكلتها من جديد للحصول على أطباء متخصصين جدد ، وتجدر الإشارة إلى أنها أنشئت سنة 1985 ، وكانت تسمى "القطاع الصحي بحاسي بحبح" من الفئة "ج" ضم المستشفى والمراكز القاعدية ، أما سنة 2007 وبصدور المرسوم رقم 140-07، تغيرت التسمية وأصبحت تحمل اسم "المؤسسة العمومية الإستشفائية بحاسي بحبح"<sup>1</sup>

#### الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

تعتبر هذه المؤسسة عمومية متنوعة الاختصاصات لها أهداف تريد تحقيقها وهذا ما أنشئت من أجله وعلى رأس هذه الأهداف خدمة المريض ومعالجته من خلال الزاد البشري العامل الذي تتوفر عليه متمثلا في الأطباء والممرضين والصيادلة والمخبرين... الخ وكذلك الإداريين الذين يسهرون على تأطير وسير كل مصالح المؤسسة التي

<sup>1</sup> . أرشيف المؤسسة العمومية الاستشفائية العقيد أحمد بوقرة بحاسي بحبح.

تنقسم إلى مصالغ إستشفائية لها علاقة مباشرة مع المريض، ومصالح إدارية تعمل على سير المؤسسة ككل لأداء واجباتها التي شرعتها قوانين الجمهورية.

### الفرع الأول المصالح الإستشفائية ومهامها :

يشرف عليها مدير فرعي مكلف بالمصالح الإستشفائية يعمل على تسيير هذه المصالح وتقديم الخدمات والتوجيه لرؤساء المصالح عن طريق هيكل بشري مكون من المراقبين الطبيين واهم هذه المصالح ما يلي :

### مصلحة الاستعجالات الطبية :

تقديم الأولوية للمريض مع تحديد أولي للمرض ثم توجيهه وتحويله إلى مصلحة أخرى أو قطاع آخر .

### الأشعة :

وهي تقوم بالتصوير عن طريق أجهزة التصوير الطبي لتحديد مكان الكسور أو المرض مع وجود أشعة بالشاشة لبعض الأمراض مع تحميص الأفلام لدراستها من طرف الطبيب وتحديد العلاج المناسب لذلك.

### مصلحة الولادة وأمراض النساء :

وهي المسؤولة عن متابعة أمراض النساء كالحمل من بدايته أي من الشهر الأول إلى التاسع كما أنها تقدم العلاج والنصائح والإرشادات الطبية المتعلقة بذلك ، مع القيام بعمليات الولادة والتلقيح الأولي للمولود الجديد مع وضع الأم تحت الملاحظة والرعاية الطبية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. أرشيف المؤسسة العمومية الاستشفائية العقيد أحمد بوقرة بحاسي بجيج.

## مصلحة الأمراض المعدية:

وهي التي تتابع الأمراض المعدية المنتشرة عبر محيطها وتقوم بعزل المريض إلى غاية شفائه الكامل مع وجود طبيب مشرف على الحالة وكذا منع الزيارات في بعض الأحيان .

## المخبر:

يشرف عليه فريق متخصص وأهم ما يقومون به في هذه المصلحة التحاليل حيث يعتمدون عليها لتشخيص المرض حتى يكون العلاج مناسباً .

## الصيدلية :

تقوم بتخزين الأدوية وتوزيعها مع العتاد الطبي وكل هذا يوزع بأمر من الطبيب المسؤول أو رئيس المصلحة حسب وصفة طبية يحددها الطبيب للمريض.

## غرفة العمليات :

وهي المكان المحدد لإجراء العمليات الجراحية وهي غرفة معقمة يشرف عليها يشرف عليها الجراح وفريق طبي متخصص في ذلك .

## الإنعاش :

وتستقبل المريض الوافد من غرفة العمليات والذي يكون عادة في حالة غيبوبة من جراء التخدير الذي تعرض له أثناء العملية أو قدوم مريض تعرض لحادث ما.

## جراحة الرجال :

وتستقبل المرضى الذكور الذين تعرضوا لعمليات جراحية لمتابعة العلاج الكامل إلى غاية الاستشفاء الكامل.

## جراحة النساء :

وتستقبل المرضى الإناث الذين تعرضوا لعمليات جراحية لمتابعة العلاج الكامل إلى غاية الاستشفاء الكامل.

## الطب العام :

وهي مصلحة خاصة بتشخيص الأمراض العادية وتنقسم إلى جناحين واحد للنساء وآخر للرجال ويسيرها 03 أطباء عامين وطبيب مختص في الأمراض الصدرية مع فريق من الممرضين الذين يسهرون على أداء واجبهم على أكمل وجه.<sup>1</sup>

## الفرع الثاني المصالح الإدارية ومهامها :

يمكن تعريف المديرية الفرعية للمؤسسة الإستشفائية بأنها الإدارة الساهرة على حسن سير المؤسسة العمومية الإستشفائية بحاسي بحبح وهي تعمل تحت السلطة الرسمية والسليمة للمدير وعليه تعتبر الخلية الأساسية والقلب النابض للمؤسسة حيث تعد هي المشرف الرئيسي والمسؤولة على كل المصالح الأخرى ، حيث يعتبر مدير المؤسسة الأمر بالصرف وممثل المؤسسة في كل الحالات وأمام العدالة مثل المنازعات وينظم أعماله مكتب الأمانة العامة والذي يعتبر اقرب مصلحة لمكتب المدير وهو همزة الوصل بينه وبين المصالح الأخرى ، وقد أنشأ بموجب القرار الوزاري المؤرخ في 1998/04/26 مكتب جديد وهو :

## مكتب الاتصال :

يوضع تحت الإشراف المباشر للمدير ويعتبر الوسيط بين المواطن والقطاع

الصحي وله مهام :

- الإعلام والاتصال
  - توزيع جميع القوانين والأوامر إلى جميع العمال في المؤسسة
  - نشر وتوزيع الملصقات والمناشير الإعلامية
  - إعداد جميع محاضرات الاجتماعات
- أما مهام المديرية الفرعية فيمكن في :

<sup>1</sup> . أرشيف المؤسسة العمومية الاستشفائية العقيد أحمد بوقرة بحاسي بحبح.

## أولاً: المديرية الفرعية للموارد البشرية :

وتتكون المديرية الفرعية لتسيير الموارد البشرية من عدة مكاتب، حيث يهتم كل مكتب بأداء عدة مهام بالتنسيق والتواصل المستمر تحت رقابة وإشراف المدير الفرعي ونذكر من هذه المكاتب: مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات، مصلحة الأجور، الأرشيف، كما يعتمد تسيير الموارد البشرية على تحقيق عدة وسائل من بينها :

**الاتصال :** يعتبر أهم وسيلة للتسيير خاصة إذا أحسن المدير الاتصال بالمستخدمين من أجل توضيح مهامهم فهي تتخذ الطابع الإنساني قبل أن تكون وسيلة لتسيير في مؤسسة عمومية.

### التحفيز:

لا يقل أهمية عن الاتصال لأنه يحفز ويدفع بالمستخدمين إلى أداء مهامهم على أحسن وجه خاصة بدفع رواتبهم وعلاواتهم في أوقاتها مع بعض الليونة في التعامل دون أن تفقد الإدارة هيبتها.

## ثانياً : مكاتب المدير الفرعية لتسيير الموارد البشرية:

### 1- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات :

تهتم بالموظف من بداية توظيفه بالقطاع إلى غاية انتهاء مهامه سواء بالاستقالة أو التقاعد أو الوفاة وكذا معرفة الخبرات المكتسبة لدى الموظف عبر مراحل توظيفه وعليه فالمكتب يقوم بالإحصاء الدائم لقدم وذهاب الموظفين من وإلى المؤسسة .<sup>1</sup>

• السهر على المتابعة الدائمة لترقية للموظفين عند وصولهم سنوات الخبرة اللازمة مما يحفزهم على أداء أعمالهم.

• إعداد مقررات وقرارات التوظيف، والترقية في الدرجة، وتعويض الخبرة، ومتابعة الوضعية التأديبية للموظفين (غياب، سوء تصرف، عدم تنفيذ المهام ...)

<sup>1</sup> . أرشيف المؤسسة العمومية الاستشفائية العقيد أحمد بوقرة بحاسي بحبح.

- متابعة العطل بمختلف أنواعها (سنوية، تعويضية، زواج ، مرضية ...)
- كما يقوم بالمحافظة على أرشيف وملفات الموظفين وتوزيعهم عبر المصالح والوحدات كل سنة وان دعت الضرورة كل شهر.<sup>1</sup>

كما يتفرع عن المديرية الفرعية للموارد البشرية مصلحة الأجور والتي تعمل على إعداد الرواتب للموظفين في أوقاتها وتطبيق مقررات الخصم والعطل... الخ ولهذه المصلحة علاقة مباشرة بالمستشفى وتسهر على حسن صرف الأموال.

## 2- الأرشيف :

يحتوي على جميع الملفات الطبية والإدارية من سنة 1985 ويعمل تنظيمها على تسهيل الاستفادة منها في حالة احتياجها .

## 3- مصلحة الأجور:

### 3-1- المديرية الفرعية للمالية والوسائل :

تعتبر العصب الأساس في تسيير القطاع وضمان ديمومة واستمرارية خدماته حيث تتكون هذه المديرية من عدة مصالح اقتصادية تعمل تحت السلطة المباشرة للمدير الفرعي (المقتصد) وهي مرتبة كما يلي :

#### أ- مكتب المحاسبة والتسيير:

تتلخص مهامه في التسيير لمختلف تعاملات القطاع من التسجيل في السجلات اليومية وسجل الحساب الكبير والتقارير الدورية والحساب الإداري في نهاية السنة، كما يعنى هذا المكتب بتسجيل الفواتير الخاصة المختلفة وتصفياتها وإحالتها على المصلحة المالية ثم على الخزينة مابين البلديات لتلخيصها.<sup>2</sup>

كما يهتم هذا المكتب بالتسيير المالي للمؤسسة العمومية الإستشفائية من إعداد ميزانية المستشفى ويسهر على حسن صرف الأموال بحيث أن لا تكون هناك تجاوزات بالتنسيق

<sup>1</sup> . أرشيف المؤسسة العمومية الاستشفائية العقيد أحمد بوقرة بحاسي بحبح.

<sup>2</sup> . أرشيف المؤسسة العمومية الاستشفائية العقيد أحمد بوقرة بحاسي بحبح

مع أمين خزينة القطاع الصحي وكذلك يعد الحسابات الإدارية وحوالات الدفع سواء الراتب الشهري أو فواتير المومنين، تعويض الأوامر بالمهام، مصاريف التريصات والدورات التدريبية التي ضمن إطار التكوين المتواصل لمستخدمي المؤسسة، وهذا يكون بالتنسيق مع مكتب المحاسبة التابعة للمديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية.

ب - مكتب الصفقات العمومية .

ج- مكتب الوسائل العامة والهيكل.

#### 4- مصلحة الجرد:

تقوم هذه المصلحة على جرد كل ممتلكات المؤسسة (كل ما يزيد قيمته عن 500دج) من عتاد طبي وأغطية وغيرها وتعمل أيضا على تنسيق دائم مع أملاك مصالح الدولة .

#### 5- مصلحة الصيدلية :

تعمل هذه المصلحة على تزويد المصالح المختلفة الداخلية والخارجية بالأدوية اللازمة وكذا تسيير مخزونات الطوارئ.

#### 6- مصلحة الصيانة :

تعمل هذه المصلحة على الصيانة الدورية والاضطرارية للعتاد الطبي والهيكل الصحية كما تعمل هذه المصلحة على صيانة بعض المعدات البسيطة .

7- حاضرة السيارات : تعمل هذه المصلحة على تنظيم عمل السائقين التابعين للقطاع في شكل مداومات لسيارات الإسعاف كما تعمل على صيانة السيارات من خلال مستودع السيارات.

8- المطعم : يعمل على إعداد الوجبات الغذائية للمرضى والعمال المداومين

9- المغسل: وتقوم هذه المصلحة على تنظيف الأغطية والأفرشة للمرضى وألبسة العمال المداومين .

## 10-المخزن:

تعمل هذه المصلحة على تسيير المخزونات التي يحتاجها القطاع من مواد البناء واللوازم المكتبية.

## 11- التخليص:

تعمل هذه المصلحة على تسيير دفاتر التخليص من خلال جمع المبالغ المحصلة وإيداعها على مستوى خزينة مابين البلديات.<sup>1</sup>

## 3- المديرية الفرعية للمصالح الصحية :

### 1- مكتب القبول :

هو المكتب الوحيد الذي له علاقة مباشرة بالمريض ويعمل على تسجيل المريض عند الدخول والخروج وتقييده في سجلات خاصة وهو من يلجأ له أقارب المريض للاستعلام أو لمعرفة معلومات عن المريض .

2- مكتب القبول والتوجيه: وهو أول مكتب يدخل إليه المريض بعد عبوره مصلحة الحراسة والأمن، حيث يقوم عون مكتب الاستقبال والتوجيه باستقبال المريض وتوجيهه حسب الحالة (استعجاليه، عادية ) كما يوضح مكان المصالح الطبية .

### 3- مكتب التعاقد وحساب التكاليف :

يعمل على الإحصاء الدائم والمستمر لمعدل التكاليف على مستوى المؤسسة عن كل ثلاثي كما يمكنه أن يكون بشكل شهري إن استلزم الأمر .

4- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية المرافقة: تعمل هذه المديرية على متابعة وتسيير التجهيزات على أحسن وجه.

<sup>1</sup> . أرشيف المؤسسة العمومية الاستشفائية العقيد أحمد بوقرة بحاسي ببحج.

## 4-2 المجال الزمني:

يشكل المجال الزمني الفترة التي استغرقتها الدراسة أو البحث، خاصة ما يتعلق منها بالجانب الميداني، فتحديد مجالات البحث وأطرها الزمنية والمكانية هو أمر مهم لارتباطه بإمكانية تعميم النتائج من جهة، وتحديد مسار البحث وخطواته المنهجية من جهة ثانية<sup>1</sup>.

فقد تم جمع معلومات البحث ابتداء من 2017/11/02 إلى غاية 2018/03/16 . حيث كانت البداية عبارة عن زيارات استكشافية بناء على تصريح من مدير المؤسسة، كما تم الحصول على بعض المعلومات تتعلق بالمشرفين على عملية الرقابة في المؤسسة من بينهم المراقبين الطبيين والذي يكمن دورهم في عملية الرقابة أثناء نظام المناوبة الليلية والذين يتواجدون في كل المصالح الطبية في المؤسسة، كما أنهم بعد إنهاء عملهم يقدمون تقرير حول سيرورة وظروف العمل مع تسجيل الحضور والغياب للأفراد العاملين بالمؤسسة.

حيث تم في هذه الفترة توزيع الاستبانة على أفراد مجتمع الدراسة ولمدة أسبوعين والبالغ عددها 443 استبانة، كما تم استرجاعها كاملة في فترة تجاوزت 40 يوما، مع العلم أنه جرى في كل مرة إعادة توزيع بعضها على المبحوثين الذين نسوها إما عمدا أو ضيعوها بسبب كثرة الملفات وضغط العمل في المكاتب، نظرا لطبيعة عمل المؤسسة الصحية التي توفر الخدمة لزيائنها بدون توقف، مع العلم أنه تم اللجوء لاستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة المتوفرة عبر الأنترنت مثل (الفيسبوك، التويتر، الإيميل) من أجل ضمان وصول الاستبيان لكل المبحوثين وكذا لضمان استرجاع كامل له.

<sup>1</sup>. محي الدين مختار: مرجع سابق، ص.235.

### 3. المجال البشري:

يمثل المجال البشري للدراسة المجتمع الأصلي الذي تجرى على أفراده الدراسة باستعمال أدوات جمع البيانات المتاحة والمناسبة لذلك، ويعرف مجتمع الدراسة بـ "مجموعة منتهية أو لا منتهية من العناصر المحددة من قبل، والتي تكون مجالا للملاحظة<sup>1</sup>، أو هو" مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجري عليها البحث أو التقصي"<sup>2</sup>.

ولكي تبنى دراستنا على أسس علمية وعملية، وحتى يتوصل الباحث إلى نتائج واقعية وموضوعية لا بد أن يحدد المجتمع الأصلي للدراسة تحديدا دقيقا وواضحا، ويتعلق المجال البشري في بحثنا هذا بجميع الفئات: العمال والموظفين المتواجدين في المؤسسة العمومية الإستشفائية العقيد أحمد بوقرة بحاسي بحبح الجلفة.

ومن خلال الإحصائيات المتوفرة لدينا خلال سنة 2017-2018 والمقدمة من إدارة المؤسسة (المستشفى)، فقد بلغ عدد العاملين والموظفين لكل الفئات السوسيو مهنية بالمؤسسة 443 فرد عامل موزعين كما يلي:

---

<sup>1</sup>. مادلين غراويتز: *مناهج العلوم الاجتماعية*، ترجمة: د. سام عمار، مطبعة طبرين، دمشق، سوريا. 1993، ص293.

<sup>2</sup>. موريس أنجريس: مرجع سابق، ص.298.

جدول رقم 06: يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئات السوسيو مهنية

النسبة	التكرار	الفئات
13.76%	61	الأطباء العامون والأخصائيون
46.27%	205	مستخدمي الشبه طبي في كل التفرعات
5.19%	23	الإطارات الإدارية
4.51%	20	أعوان التحكم
29.34%	130	أعوان التنفيذ
0.67%	03	الصيدلاني
0.22%	01	عيادي نفساني
100%	443	المجموع

المصدر: المعلومات من أرشيف المؤسسة الإستشفائية العمومية بحاسي بحبح

الجدول: من إعداد الطالب

الجدول رقم 07: يوضح الفئة السوسيو مهنية حسب الوظيفة

المجموع		الفئة السوسيو مهنية حسب الوظيفة
%	ت	
13.77	61	طبيب
47.18	209	شبه طبي
9.71	43	إداري
29.35	130	عامل مهني
100	443	المجموع

المصدر: المعلومات من أرشيف المؤسسة الإستشفائية العمومية بحاسي بحبح

الجدول: من إعداد الطالب

## 5- مجتمع الدراسة:

تم اختيار مجتمع الدراسة والمتكون من 443 عاملاً ويتوزع هذا المجموع على ثلاث أسلاك أساسية وهي محل الدراسة والبحث ومحور إهتمامنا وتضم على التوالي فئة السلك الطبي أطباء وممرضين وصيادلة ومخبريين وفئة السلك الإداري إطارات وأعاون التحكم وفئة السلك المهني عمال التنفيذ، فاعتمدنا على الحصر الشامل لإختيار جميع عناصر المجتمع، فكان حجم مجتمع الدراسة 443 فرد.

### 1.5- خصائص مجتمع الدراسة:

جدول رقم (08) : يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

المجموع	السلك المهني		السلك الإداري		السلك الطبي		الفئات الجنس	
	%	ت	%	ت	%	ت		
74.49	330	90.76	118	79.06	34	65.92	178	ذكر
25.50	113	9.23	12	20.93	9	34.07	92	أنثى
100	443	100	130	100	43	100	270	المجموع:

من خلال معطيات الجدول نلاحظ بأن نسبة الذكور أكبر بكثير من الإناث حيث قدر بـ 74.49% وهو ما يمثل الاتجاه العام، فنجد نسبة 65.92% من أفراد عينة السلك الطبي أطباء وممرضين و 90.76% من السلك المهني عمال التنفيذ و 79.06% من السلك الإداري إطارات وأعاون التحكم.

في حين سجلنا نسبة 25.50% من الإناث فقط موزعين على 34.07% من السلك الطبي أطباء وممرضين و 9.23% من السلك المهني عمال التنفيذ و 20.93% من السلك الإداري إطارات وأعاون التحكم، ويعتبر هذا أمر عادي في مجتمع ذكوري وهذا يعود لقيمه السائدة مما نتج عنه عدم السماح للمرأة بالعمل وهذا ما اثر على قلة العنصر النسوي في المؤسسة العمومية الإستشفائية إلا في السنوات الأخيرة ظهر نوع من الانفتاح مما سمح للمرأة بالدخول لعالم الشغل، إلا إننا لاحظنا النسبة الكبيرة عند فئة السلك الطبي

أطباء ومرمضين وهذا يعود لطبيعة عمل المؤسسة نظرا لوجود مصالح طبية تحتاج للعنصر النسوي كمصلحة التوليد.

وبالتالي يمكن القول أن توزيع المبحوثين حسب هذا الشكل راجع إلى طبيعة ميدان الدراسة ونوعية النشاطات التي يقوم بها.

#### جدول رقم (09): يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

المجموع		السلك المهني		السلك الإداري		السلك الطبي		الفئة السوسيو مهنية المستوى التعليمي
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
4.29	19	4.29	19	0	0	0.00	0	ابتدائي
8.58	38	8.58	38	0	0	0.00	0	متوسط
18.51	82	16.48	73	2.03	9	0.00	0	ثانوي
68.62	304	0.00	0	7.67	34	60.95	270	جامعي
100	443	29.35	130	9.71	43	60.95	270	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن أكبر نسبة فيه بلغت 68.62 % والتي تمثل الاتجاه العام للجدول حيث تدل على المستوى الجامعي والمرتكزة أساسا على فئة السلك الطبي أطباء وممرضين والسلك الإداري إطارات وأعاون التحكم بنسبة 60.95%، ثم 7.67% عند فئة السلك الإداري إطارات وأعاون التحكم، أما بالنسبة لفئة السلك المهني عمال التنفيذ فلا يوجد الجامعيين، في المقابل نجد نسبة 18.51 % والتي تمثل الاتجاه العام تدل على المستوى الثانوي موزعة على السلك المهني عمال التنفيذ بنسبة 16.48% وعلى فئة السلك الإداري إطارات وأعاون تحكم بنسبة 2.03 % أما المستوى الابتدائي والمتوسط فمنخفض فلم نسجل سوى 4.29% عند فئة السلك المهني عمال التنفيذ مستوى ابتدائي و8.58% مستوى المتوسط عند فئة السلك المهني عمال التنفيذ وهم حراس عند بوابة المؤسسة وعمال نظافة وصيانة وغيرهم. وهذا ما يعبر على أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار المستوى التعليمي لمستخدميها وهذا ما يفسره ارتفاع نسبة العمال والموظفين ذوي المستويات الثانوية والجامعية مقابل

تقلص نسب المستويات التعليمية الأخرى وهذا تماشياً مع طبيعة المنصب ونوعية الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة.

### جدول رقم (10): يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الأقدمية

المجموع		السلك المهني		السلك الإداري		السلك الطبي		الفئة السوسيو مهنية الأقدمية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
4.29	19	4.29	19	0.00	0	0.00	0	أقل من 5 سنوات
8.58	38	8.58	38	0.00	0	0.00	0	من 5 إلى 15 سنة
18.51	82	16.48	73	2.03	9	0.00	0	من 16 إلى 25 سنة
68.62	304	0.00	0	7.67	34	60.95	270	25 سنة فما فوق
100	443	29.35	130	9.71	43	60.95	270	المجموع

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أن أكبر نسبة تمثلت في 68.62% وهي ما يمثل الإتجاه العام له، أي أن الغالبية العظمى للعمال لهم أكثر من 25 سنة بالمؤسسة، وكانت النسبة الأكبر لفئة السلك الطبي أطباء وممرضين حيث قدرت بـ 60.95% في حين سجلنا نسبة 7.67% لفئة السلك الإداري وإطارات وأعاون تحكم، في حين سجلنا نسبة 4.29% من العمال الجدد أي اقل من 5 سنوات.

بينما سجلنا نسبة 18.51% للذين تتراوح سنوات عملهم بين 16 و 25 سنة من بينهم فئة السلك المهني عمال التنفيذ والتي قدرت بـ 16.48%، وكانت نسبة 2.03% لفئة السلك الإداري وإطارات وأعاون تحكم، بينما قدرت نسبة 8.58% لفئة السلك المهني ممن لهم الأقدمية من 5 سنوات إلى 15 سنة.

يمكن القول أن المؤسسة العمومية الإستشفائية تحظى بأقدمية لاسيما وان أغلب موظفيها لهم أقدمية كبيرة في المؤسسة.

## 5- الأسلوب الإحصائي المستخدم لمعالجة البيانات:

للإجابة عن أسئلة الدراسة يجب تفرغ البيانات وإدخالها في الحاسوب وتحليلها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وحساب النسب المئوية لإجابات المبحوثين عن الأسئلة، حيث تم استخدام العلاقة التالية:

$$\text{قانون النسب المئوية} = \frac{\text{عدد التكرارات} \times 100}{\text{المجموع الكلي للعينة}}$$

# الفصل السابع

تحليل بيانات الدراسة

واستخلاص النتائج



## 1- تحليل بيانات الدراسة:

### 1-1- المحور الأول المتعلق بالفرضية الأولى والتي مفادها: أن الالتزام بالقواعد

البيروقراطية يؤثر إيجاباً على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية.

الجدول رقم (11): يبين أهمية اللوائح التنظيمية والقوانين في المؤسسة :

المجموع		السلك المهني		السلك الإداري		السلك الطبي		الفئة السوسيو مهنية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الإجابات
94.81	418	27.31	121	9.03	37	58.85	259	نعم
5.19	23	2.03	9	0.68	6	6.09	11	لا
100	443	37.41	130	9.71	43	60.95	270	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة فيه تمثلت في 94.81 وهي ما يمثل الاتجاه العام للمبحوثين أما عن أعلى نسبة تقابل الاتجاه العام فتقدر بـ 58.85 كنسبة غالبية.

ومنه يمكن القول أن مجمل آراء المبحوثين أي الفئات السوسيو مهنية والمتمثلة في أجابتهم حول أهمية اللوائح التنظيمية والقوانين في المؤسسة التي يرونها مهمة جداً باعتبارها تسير شؤونهم وأعمالهم داخل المؤسسة، حيث كانت نسبة 58.85 من السلك الطبي أي الأطباء والممرضين والذي يقدر عددهم بـ 259 ممن أجابوا بعبارة نعم بان أهمية اللوائح التنظيمية والقوانين في المؤسسة تسهل لهم عملهم وتحفظ لهم حقوقهم (القوانين) كما تعمل على توجيههم لأداء مهامهم في مناخ تنظيمي ملائم الذي تعمل على توفيره المؤسسة ليؤدي إلى تنظيم سير خطتها الموضوعية، وهذا للحفاظ على استمرارية المؤسسة ولضمان نجاح التنظيم ومن ثم نجاح العملية الإدارية.

بينما تقدر نسبة المبحوثين من السلك المهني أي عمال التنفيذ بـ 27.31 ممن أجابوا بعبارة " نعم " بان القوانين واللوائح التنظيمية في المؤسسة مهمة جداً والذي قدر عددهم بـ 121 عامل فيعود سبب أهمية وجود اللوائح والقوانين في المؤسسة حسب آرائهم وأجابتهم من خلال معطيات الجدول كونها تساهم في تنظيم سير المؤسسة وتوجيه وإدارة

عملهم كما أنها تحرص على ضبط سلوكهم داخل المؤسسة للحد من الانحرافات وكثرة الأخطاء في مهامهم، لان أي منظمة لابد لها من لوائح تنظيمية وقوانين تسيير عليها لتحقيق أهدافها وللعمل على الحفاظ على البناء التنظيمي للمؤسسة كما تسعى للتقليل من انحراف السلوك وظهور الصراع بين الإدارة والعمال، بينما تقدر نسبة المبحوثين من السلك الإداري أي الإطارات وأعاون التحكم بـ 9.03 ممن أجابوا بعبارة نعم وبأن وجود اللوائح التنظيمية والقوانين في المؤسسة مهم والذي يقدر عددهم بـ 37 فرد الذين يرون أن أهميتها كبيرة لان أي تنظيم يعتمد على قوانين وقواعد ولوائح تنظيمية تعمل على تسيير أفرادها لبلوغ أهدافه ولتحقيق أهداف المؤسسة عن طريق تحسين أداء عمالها بفعالية.

بينما سجلنا نسبة 5.19 وهي ما يمثل الاتجاه العام للجدول ممن صرحوا أن اللوائح التنظيمية والقوانين لا يهمهم وجودها أما عن أقل نسبة تقابل الاتجاه العام فتقدر بـ 0.68 كنسبة قليلة ومنه نقول أن قليل ممن أدلوا من المبحوثين أي الفئات السوسيو مهنية والتي تقدر نسبتهم بـ 0.68 من فئة السلك الإداري إطارات وأعاون تحكم والذي يقدر عددهم بـ 6 عمال ممن يرون أنهم لا يولون أهمية للوائح والقوانين، بينما سجلنا نسبة 2.03 ممن صرحوا بان اللوائح التنظيمية والقوانين لأيهم وجودها في المؤسسة وكانت من فئة السلك المهني عمال التنفيذ والذي قدر عددهم بـ 9 عمال وهذا راجع ربما لعدم الوعي بأهمية اللوائح والقوانين في المؤسسة، بينما سجلنا نسبة 6.09 من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه ممن صرحوا بان اللوائح التنظيمية والقوانين لأيهم وجودها في المؤسسة والذي كان يقدر عددهم بـ 11 عامل من فئة السلك الطبي منهم أطباء وممرضين ومساعدتي التمريض. .

انطلاقا مما سبق يمكننا أن نقول انه وبناءا على النسبة الكبيرة التي تؤكد على أهمية وجود اللوائح التنظيمية والقوانين والتي تدرك أن هذه القواعد هي وسيلة لضبط وتنظيم سلوك العاملين في المؤسسة، فهي توجه سلوك العاملين من خلال اللوائح

التنظيمية وتعمل على تقويمهم، كما أنها تعمل على تحقيق العدالة والمساواة بين أفراد المؤسسة وذلك عن طريق إعطائهم حقوقهم في إطار القوانين المعمول بها داخل المؤسسة والتي سنها المشرع الجزائري والتي تدرج ضمن قانون العمل ، فالتركيز على القيام بواجباتهم التنظيمية من خلال أداء مهامهم الموكلة إليهم من قبل المؤسسة والتي تبرم في العقد من قبل الطرفين ، فأى ضرر يلحق بالمؤسسة من قبل الفرد العامل فيها ينجم عنه عقوبات تحددها القواعد والقوانين التنظيمية.

كما أن هذه القوانين عبارة عن مجموعة من البنود التي تلزم الفرد العامل باحترام النظام الداخلي للمؤسسة كما تضمن له الاستقرار الوظيفي عن طريق حمايته ومراعاة مشاكله وانشغالاته الاجتماعية والتنظيمية داخل بيئة العمل مما يحقق لنا الالتزام التنظيمي في المؤسسة، فمن أهمية وجود اللوائح التنظيمية والقوانين حماية الأفراد العاملين في المؤسسة مما يمنع وقوع مشاكل ونزاعات بين أفراد المؤسسة وبين الإدارة الوصية، فيشعر أغلبية أفراد المؤسسة بالاستقرار والأمان في وجود قوانين تمنحهم حقوقهم وتملي عليهم واجباتهم تجاه التنظيم الذي ينتمون إليه، كما أنهم يولون اهتماما كبيرا بوجود لوائح تنظيمية والتي تعمل على توجيه سلوكياتهم نحو نمط معين ومحدد.

وفي الأخير ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن غالبية المبحوثين باختلاف مناصبهم الوظيفية وفي جميع المستويات يصرون على أن وجود القوانين واللوائح التنظيمية له أهمية كبيرة في المؤسسة، حيث أن القوانين تعمل على ضبط وتنظيم العمل داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية، كما أنها تضبط مسار عملهم وتوجههم من خلال اللوائح التنظيمية والتي من شأنها أن تساهم في زيادة التزام العاملين في المؤسسة. أما في حالة عدم وجودها فعليا سوف تنتشب نوع من الفوضى مما يعكر مناخ السير في المؤسسة وبالتالي تفقد الاستمرارية لوقت طويل هذا ما يمنعها من تحقيق أهدافها المسطرة والمرجوة، فالقوانين واللوائح التنظيمية من مميزات المنظمات الحديثة مما يؤهلها للحفاظ على الشمولية والسيطرة على التنظيم في العمل، أن وجود هذه القوانين له أهمية بالغة

لمسار عمل المورد البشري في المنظمة، فالمدارس الكلاسيكية والحديثة وجل البحوث والدراسات في علم الإدارة وعلم الاجتماع وعلم النفس أجمعت وركزت على أن وجود القوانين له علاقة وطيدة بالسير العقلاني للمؤسسة، كما ركز عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر في نظريته البيروقراطية على أهمية وجود القوانين واللوائح التنظيمية الذي من شأنه أن ينظم نشاط المؤسسة حيث تعتبر شرط أساس ي لضمان السير الحسن لها.

#### الجدول رقم (12): يبين وضوح اللوائح التنظيمية والقوانين في المؤسسة:

المجموع		السلك المهني		السلك الإداري		السلك الطبي		الفئة السوسيو مهنية الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
88.94	394	25.73	114	8.35	37	54.85	243	نعم
11.06	49	3.61	16	1.35	6	6.09	27	لا
100	443	29.35	130	9.71	43	60.95	270	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة فيه تمثلت في 88.94 وهي تمثل الاتجاه العام للمبحوثين أما عن أعلى نسبة تقابل الاتجاه العام فنقدر 54.85 كنسبة غالبية.

ومنه نقول أن أغلب تصريحات المبحوثين من الفئات السوسيو مهنية ترى أن القوانين واللوائح التنظيمية واضحة وهذا مما يسهل أداء مهامهم المحددة وكيفية سير العمل الواضحة في المؤسسة ومن بين من صرحوا من المبحوثين فئة السلك الطبي منهم الأطباء والممرضين بعبارة "نعم" فكانت النسبة تقدر بـ 54.85 والذي يقدر عددهم بـ 243 فرد ، بينما تليها تصريحات المبحوثين المبحوثين من الفئات السوسيو مهنية من السلك الإداري وإطارات وأعاون تحكم وكانت النسبة تقدر 8.35 والتي تعبر حسب رأيهم عن وضوح القوانين واللوائح التنظيمية مما يجعلهم يباشرون أعمالهم بطريقة سهلة حيث أن هذه النسبة يقابلها عدد المصريحين والذي كان يتراوح عددهم 37 فرد، بينما قدرت نسبة 25.73 من السلك المهني من عمال التنفيذ والذين أدلوا وصرحوا أن هناك وضوح للوائح التنظيمية والقوانين إلى حد ما.

من خلال معطيات الجدول أيضا تبين لنا أن أقل نسبة فيه تمثلت فيه 11.06 وهي تمثل الاتجاه العام للجدول أما عن أقل نسبة تقابل الاتجاه العام فتقدر بـ 1.35 كنسبة ضئيلة جدا.

وفي المقابل هناك من المبحوثين من مختلف الفئات السوسيو مهنية منهم فئة السلك الإداري من إطارات وأعاون تحكم والتي قدرت نسبتهم بـ 1.35 الذين صرحوا على أن اللوائح التنظيمية والقوانين غير واضحة وهي نسبة ضئيلة جدا بل نكاد نقول عنها أنها منعدمة بعدد قليل من العمال والذي تمثل في 6 أفراد، بينما فئة السلك الطبي والمتمثلة في الأطباء والمرضى ومساعدى التمريض قدرت النسبة بـ 6.09 ممن صرحوا أن اللوائح التنظيمية والقوانين غير واضحة وكان عددهم 27 وهذا راجع ربما لقلة الأقدمية في المؤسسة مما دفع بهم إلى القول أن القوانين غير واضحة، في حين تمثلت نسبة 3.61 ممن صرحوا بعدم وضوح اللوائح التنظيمية والقوانين وكانت من فئة سلك المهني المتمثلة في عمال التنفيذ والذي كان عددهم 16 عامل من أصل 130 عامل أي العدد الكلي لهذه الفئة فنرى هنا أن عدم وضوح القوانين واللوائح التنظيمية ربما راجع للمستوى التعليمي الذي جعلهم يعجزون عن فهم القوانين واللوائح التنظيمية، أيضا اللامبالاة وعدم الاهتمام وقلة الفهم والاستيعاب لمحتوى اللوائح التنظيمية ومضمون القوانين لذلك صرحوا بعدم وضوحها، فالعوامل التي ساهمت في عدم وضوح اللوائح التنظيمية والقوانين لهذه الفئات عديدة منها المستوى التعليمي الذي يؤثر على درجة الاستيعاب وعدم القدرة على الفهم وربما قلة الأقدمية في المؤسسة والرتبة في العمل .

وفي الأخير يمكننا القول أن أغلبية المبحوثين لمختلف الفئات السوسيو مهنية يؤكدون وضوح القوانين واللوائح التنظيمية وكان هذا بنسبة 88.94.

الجدول رقم (13): يبين الالتزام باللوائح التنظيمية المعتمدة في المؤسسة :

المجموع		السلك المهني		السلك الإداري		السلك الطبي		الفئة السوسيو مهنية الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
94.36	418	24.60	109	9.48	42	54.40	267	دائما
5.64	25	4.74	21	0.23	1	0.68	3	أحيانا
100	443	29.35	130	9.71	43	60.95	270	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة فيه تمثلت في 94.36 وهي تمثل الاتجاه العام للمبحوثين أما عن أعلى نسبة تقابل الاتجاه العام فتقدر بـ 54.40 كنسبة غالبية

ومنه نقول أن الآراء والإجابات التي قام بها المبحوثين من مختلف الفئات السوسيو مهنية والمتعلقة بالالتزام باللوائح التنظيمية المعتمدة في المؤسسة والتي قدرت بنسبة 94.36 والتي مثلت الاتجاه العام للجدول ممن صرحوا ووافقوا بالتزامهم الدائم باللوائح التنظيمية منهم فئة السلك الطبي أطباء وممرضين والذي كان عددهم يقدر بـ 267 فرد قابلتها نسبة 54.40 لهذه الفئة وهي أكبر نسبة أكدت أنها دائما تلتزم باللوائح التنظيمية وهذا لأهميتها كونها تعمل على توجيههم للقيام بمهامهم، تليها مباشرة فئة السلك المهني والمتمثلة في عمال التنفيذ والتي قدرت بنسبة 24.60 ممن صرحوا وأكدوا على أنهم دائما ملتزمون باللوائح التنظيمية المعتمدة في المؤسسة والذي كان يقدر عددهم بـ 109 فرد، بينما تقدر نسبة 9.48 من فئة السلك الإداري إطارات وأعاون تحكم وهي أقل نسبة مقارنة بنسب الفئات السوسيو مهنية الأخرى والذين أكدوا وصرحوا أنهم دائما يعملون على الالتزام باللوائح التنظيمية والذي قدر عددهم بـ 42 فرد هذا راجع ربما لكونهم الفئة التي تعمل على صياغة اللوائح وفقا للقواعد والقوانين التي تدير عليها المؤسسة ولأن بعضهم ممن يتخذون القرار بحكم موقعهم في الهيكل التنظيمي للمؤسسة مما جعلهم يؤكدون التزامهم باللوائح التنظيمية للمؤسسة ولأنهم يدركون المعنى التنظيمي لهذه اللوائح

التي يرون أنها تؤدي إلى توجيه العاملين ومن ثم تقويم أدائهم بشكل صحيح في المؤسسة.

وفي المقابل هناك عينة من المبحوثين من مختلف الفئات السوسيو مهنية في المؤسسة ممن صرحوا بان التزامهم باللوائح التنظيمية يكون أحيانا وهذا من خلال معطيات الجدول والتي بينت لنا أن اقل نسبة قدرت فيه 5.64 وهي تمثل الاتجاه العام للجدول والتي قابلتها نسبة 0.23 وكانت اقل نسبة تقابل الاتجاه العام .

فمن بين المبحوثين والفئات السوسيو مهنية كانت فئة السلك الإداري منهم الإطارات وأعاون التحكم ممن صرحوا أن التزامهم باللوائح التنظيمية يكون أحيانا والذي قدر بنسبة 0.23 فهذه النسبة تشير إلى أن الالتزام يكاد دائما وليس أحيانا وهذا لعدة أسباب وعوامل من بينها المستوى التعليمي الذي اثر بشكل كبير في درجة استيعابهم لمحتوى اللوائح التنظيمية الذي دفعهم للالتزام بها دائما، كما أن نوعية اللوائح التنظيمية ومحتواها يدفعهم للالتزام بها أحيانا.بينما قدرت نسبة 0.68 لفئة السلك الطبي منهم الأطباء والمرضين والذين صرحوا أن التزامهم باللوائح التنظيمية يكون أحيانا وهي نسبة ضئيلة جدا، بينما قدرت نسبة 4.74 من فئة السلك المهني عمال التنفيذ ممن صرحوا أن التزامهم باللوائح التنظيمية يكون أحيانا والذي قدر عددهم ب 21 فرد.

وفي الأخير ومن خلال معطيات الجدول نلاحظ أن أغلب الفئات السوسيو مهنية صرحوا وأكدوا أن التزامهم باللوائح التنظيمية المعتمدة في المؤسسة يكون بصورة دائمة وهذا لأهميتها في المؤسسة، لان جل المنظمات تعتمد على اللوائح التنظيمية من خلال القوانين وهذا لتوجيه الفرد العامل وتقويمه من أجل تقديم أداء أفضل للمؤسسة حتى ينعكس على فعاليتها التنظيمية ومن ثم السير الحسن للمنظمة لتحقيق أهدافها المسطرة والمرجوة، هذا ما جاءت ونادت به جل المدارس الكلاسيكية والحديثة والدراسات والأبحاث في الفكر الإداري ومن بين من ركزوا على اللوائح التنظيمية عالم الاجتماع الألماني

ماكس فيبر من خلال نظريته البيروقراطية التي اعتبرت أن اللوائح التنظيمية والقوانين شرط أساسي لسير المنظمة.

#### جدول رقم (14): يبين تنفيذ القوانين والسرعة في انجاز العمل :

المجموع		السلك المهني		السلك الإداري		السلك الطبي		الفئة السوسيو مهنية الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
77.20	342	17.38	77	7.22	32	52.60	233	نعم
22.80	101	11.96	53	2.48	11	8.35	37	لا
100	441	29.35	130	9.71	43	60.95	270	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتبين لنا أن أعلى نسبة فيه تمثلت في 77.20 وهي تمثل الاتجاه العام للمبحوثين تقابلها أعلى نسبة والتي قدرت بـ 52.60 ممن أجابوا بعبارة نعم من أن تنفيذ القوانين يؤدي إلى السرعة في انجاز العمل كنسبة غالبية ومنه نقول أن أغلب آراء المبحوثين من مختلف الفئات السوسيو مهنية أجابوا بعبارة " نعم" من أن تنفيذ القوانين يؤدي إلى السرعة في انجاز العمل وهذا ما لاحظناه في الجدول من خلال فئة السلك الطبي أطباء وممرضين والتي قدرت بنسبة 52.60 أي ما يقابل 233 فرد من المبحوثين ممن أجابوا بعبارة نعم .

لأنهم يعتبرون أن تنفيذ القوانين من العوامل الضرورية والكبرى التي تؤثر على انجاز العمل، كونها تعمل على تنظيم سير المؤسسة بشكل سليم لأنها تضمن للأفراد العاملين عدم الوقوع في المشاكل فيما بينهم وبين الإدارة والمشرفين على عملية متابعة الأعمال والمهام الموكلة إليهم، ولأنهم يعتبرون أن القوانين هي الضابط الوحيد لسير المؤسسة بشكل خاص ولضمان تنظيم أفضل مما يحقق أهدافها المسطرة والمرجوة ، بينما قدرت نسبة 17.38 لفئة السلك المهني عمال التنفيذ والذين أجابوا بعبارة نعم متمثلين في 77 فرد ممن أكدوا على أن تنفيذ القوانين يؤدي إلى السرعة في انجاز العمل، لأنهم يعتقدون انه كلما كان هناك تنفيذ للقوانين كلما كان أداء المهام وانجاز الأعمال بسرعة كبيرة وفي الوقت الذي تحدده المؤسسة، بينما قدرت نسبة 7.22 لفئة السلك الإداري

إطارات وأعوان تحكم الذين أجابوا بعبارة "نعم" والذي كان يقدر عددهم ب 32 فرد من المبحوثين والذين أكدوا أن تنفيذ القوانين يؤدي إلى السرعة في انجاز العمل باعتباره الضابط لأفراد التنظيم في كل المنظمات، كونه يساهم في تقليل المشاكل بين الفئات العمالية في التنظيم ويساعد على السير الحسن للمنظمة مما يؤهلها لتحقيق أهدافها بأكبر فعالية ممكنة، هذا ما جاءت به مختلف المدارس والنظريات كالكلاسيكية والحديثة في الفكر الإداري الحديث من خلال الدراسات والأبحاث التي قام بها الكثير من الباحثين والكتاب وعلى رأسهم عالم الاجتماع الألماني **ماكس فيبر** في نظريته البيروقراطية الذي ركز على القواعد البيروقراطية والقوانين في التنظيم لأنها شرط أساس ي لضمان سير المنظمة.

بينما آراء المبحوثين لمختلف الفئات السوسيو مهنية الذين أجابوا بعبارة "لا" قدرت النسبة ب 22.80 وهي تمثل الاتجاه العام للجدول تقابلها اقل نسبة قدرت ب 2.48 كأقل نسبة مقارنة بمن أجابوا بعبارة "نعم"

ومن بين الفئات السوسيو مهنية والتي كانت نسبتهم قليلة جدا فئة السلك الإداري إطارات وأعوان تحكم والتي قدرت بنسبة 2.48 تمثلت في 11 فرد من المبحوثين حيث أكدوا أن تنفيذ القوانين لا يؤدي بالضرورة إلى السرعة في انجاز العمل، وهذا راجع ربما لوجود عوامل أخرى قد تساهم وتسرع في انجاز العمل، بينما قدرت نسبة 8.35 لفئة السلك الطبي أطباء وممرضين تمثلت في 37 فرد من المبحوثين ممن أجابوا بعبارة "لا" بالنسبة لمدى تأثير تنفيذ القوانين على السرعة في انجاز العمل، ربما لأنهم لا يعتبرون القوانين العامل الوحيد الذي يؤثر في السرعة في انجاز العمل بل هناك عوامل أخرى من شأنها أن تؤدي إلى السرعة في انجاز العمل كالمسؤولية تجاه أعمالهم أي شعورهم بنوع من الرقابة الذاتية وهذا قد يدفعهم إلى السرعة في انجاز العمل، بينما قدرت نسبة 11.96 لفئة السلك المهني عمال التنفيذ والتي تمثلت في 53 فرد أجابوا بعبارة "لا" أي أن تنفيذ القوانين لا يؤدي إلى السرعة في انجاز العمل حسب رأيهم وكانت أكبر نسبة أجابت

بعبارة لا لدى هاته الفئة، هذا لأنهم يعتقدون أن تنفيذ القوانين في المؤسسة لا يتعلق بالسرعة في انجاز أعمالهم.

وفي الأخير كانت أغلبية آراء المبحوثين لمختلف الفئات السوسيو مهنية قد أجابت بعبارة "نعم" وهذا ما لاحظناه من خلال معطيات الجدول والتي تمثلت في النسب المئوية وعدد الأفراد الذين عبروا عن آرائهم حول تنفيذ القوانين والسرعة في انجاز العمل، لأنهم يدركون أن أي منظمة لا بد لها من قوانين وقواعد تنظيمية تسيير عليها لتنظيم شؤونها، وهذا لتقليل من المشاكل بين أفراد التنظيم وبين المشرفين على عملية متابعة سير أعمالهم داخل المؤسسة.

وهذا ما جاءت به مختلف المدارس والنظريات الكلاسيكية والحديثة وبعض البحوث والدراسات التي أجريت من قبل العديد من الباحثين في عدة مجالات وميادين وتخصصات كعلم الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع التنظيم والعمل والتي وصلت إلى أن أي تنظيم يحتاج إلى قوانين وقواعد تنظيمية لتسييره ولضمان التنظيم داخله ، ومن بين هذه النظريات التي نادى بضرورة وجود قوانين وقواعد بيروقراطية كشرط أساس ي لضمان سير المنظمة، النظرية البيروقراطية لعالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر الذي يرى أن المؤسسة تركيب بيروقراطي وظيفي يحتوي على مجموعة من القواعد والإجراءات المستمدة من القوانين التي تسيير عليها المؤسسة.

كما يرى تالكوت بارسونز أن النسق هو مجموعة من الأجزاء المتساندة ضمن نظم من العلاقات بين هذه الأجزاء، فالنظام هو أساس النسق فهو تعايش سلمي ضمن قواعد وشروط معينة تحفظ النسق بتوازنه، كما أن النسق هو مجموعة من النظم والنظام هو مجموعة من الأدوار والوظائف، فالمنظمة باعتبارها نسق فهو يحتوي على مجموعة من التعليمات الإدارية والقواعد التنظيمية التي تقدمها الهيئة العليا في المنظمة والمستمدة من القوانين التي تعتمد عليها المنظمة لتسيير شؤون عاملها لتحقيق أهدافها وهذا من خلال تنفيذ القوانين والذي بدوره يؤدي إلى السرعة في انجاز العمل والذي أكدته أغلب المبحوثين

في المؤسسة العمومية الإستشفائية من أن تنفيذ القوانين يعتبر العامل الأكبر الذي يؤثر على السرعة في انجاز العمل في المؤسسة.

**جدول رقم (15): يبين تطبيق محتوى اللوائح التنظيمية وانجاز العمل في المواعيد المحددة :**

المجموع		السلك المهني		السلك الإداري		السلك الطبي		الفئة السوسيو مهنية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الإجابات
92.33	409	27.31	121	8.13	36	56.88	252	نعم
7.67	34	2.03	9	1.58	7	4.06	18	لا
100	443	29.35	130	9.71	43	60.95	270	المجموع

من خلال معطيات الجدول تبين لنا أن أغلب نسبة تمثلت فيه قدرت بـ 92.33 وهي تمثل الاتجاه العام للمبحوثين تقابلها أكبر نسبة قدرت بـ 56.88 كنسبة غالبية بصورة عامة.

ومنه نقول أن أغلب آراء المبحوثين من مختلف الفئات السوسيو مهنية أجابوا بعبارة "نعم" ومن بين هذه الفئات فئة السلك الطبي أطباء وممرضين ومساعدى التمريض والتي كانت تقدر بنسبة 56.88 والتي تمثلت في 252 فرد من المبحوثين الذين أكدوا أن تطبيق محتوى اللوائح التنظيمية من شأنه أن يؤدي إلى انجاز العمل في المواعيد المحددة، بينما قدرت نسبة 27.31 من فئة السلك المهني عمال التنفيذ والذين أكدوا أن تطبيق محتوى اللوائح التنظيمية يؤدي إلى انجاز العمل في المواعيد المحددة وهذا من خلال أجابتهم بعبارة "نعم" والتي عبرت عنها 121 فرد من المبحوثين لهذه الفئة والتي يقدر عدد أفرادها الإجمالي بـ 130 فرد .

نلاحظ أن الأغلبية أجابت بنعم وهذا راجع ربما لصرامة الإدارة من خلال المشرفين على عملية متابعة سير الأعمال داخل المؤسسة من خلال التعليمات الإدارية والإجراءات المتخذة التي تظهر على شكل لوائح تنظيمية، بينما قدرت نسبة 8.13 لفئة السلك الإداري إطارات وأعاون تحكم والتي قابلتها إجابات وآراء 36 فرد من المبحوثين الذين

أكدوا على أن تطبيق اللوائح التنظيمية يؤدي إلى انجاز العمل في المواعيد المحددة وهذا من خلال أجابتهم بعبارة "نعم"، حيث كانت الإجابة بنعم بالأغلبية هذا ما يجرنا إلى القول أن هذه الفئة بحكم موقعها في الهيكل التنظيمي للإدارة ، واطلاعها على جل القواعد التنظيمية والتعليمات الإدارية والمتمثلة في اللوائح التنظيمية التي تطبقها الإدارة في المنظمة، تدرك أن تطبيق اللوائح هو تنفيذ للتعليمات والقواعد التنظيمية وللقوانين وهذا مما يؤدي إلى انجاز العمل في المواعيد المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة ومن ثم زيادة الفعالية التنظيمية في المؤسسة .

بينما كانت آراء بعض المبحوثين من المبحوثين لمختلف الفئات السوسيو مهنية والذين أجابوا بعبارة "لا" والتي قدرت بنسبة 7.67 وهي تمثل الاتجاه العام للجدول كأقل نسبة حيث قابلتها نسبة 1.58.

ومنه نقول أن آراء المبحوثين من المبحوثين لفئة السلك الإداري إطارات وأعاون التحكم والتي قدرت بنسبة 1.58 كنسبة قليلة جدا ممن أجابوا بعبارة "لا"، حول تطبيق اللوائح التنظيمية وانجاز العمل في المواعيد المحددة والتي تمثلت في 7 أفراد ممن أكدوا أن تطبيق اللوائح لا يؤدي إلى انجاز العمل في المواعيد المحددة وهذا لعدم إدراكهم لأهمية تطبيق اللوائح ومدى تأثيرها على انجاز الأعمال في المواعيد المحددة.

بينما قدرت نسبة 2.03 لفئة السلك المهني عمال التنفيذ والذين أجابوا بعبارة "لا" متمثلين في 9 أفراد ممن صرحوا وأكدوا أن تطبيق اللوائح لا يؤدي إلى انجاز العمل في المواعيد المحددة، بينما قدرت نسبة 4.06 لفئة السلك الطبي أطباء وممرضين ممن أجابوا بعبارة "لا" متمثلة في 18 فرد ممن عبروا على ذلك، أي أن تطبيق اللوائح التنظيمية لا يؤدي بضرورة إلى انجاز العمل في المواعيد المحددة، ربما لأنهم لا يرونها العامل الوحيد الذي يؤثر على انجاز أعمالهم في المواعيد المحددة .

وفي الأخير يمكننا القول انه ومن خلال إجابات وآراء المبحوثين من مختلف الفئات السوسيو مهنية، والمتعلقة بعبارة تطبيق اللوائح التنظيمية وانجاز العمل في المواعيد المحددة، والتي أضفت إلى الأغلبية الساحقة الذين أجابوا بعبارة نعم، من أن تطبيق اللوائح يؤدي إلى انجاز العمل في المواعيد المحددة لان اللوائح التنظيمية عبارة عن مجموعة من الإجراءات والتعليمات الإدارية والقواعد التنظيمية التي تصدرها الإدارة العليا اعتمادا على القوانين التنظيمية المعمول بها داخل المؤسسة، لان جل المنظمات لها قوانين وقواعد تسيير عليها سواء كانت عمومية أو خاصة، فكل النظريات الكلاسيكية والحديثة تكلمت على ذلك ومن بين هذه النظريات البيروقراطية لصاحبها عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر والذي ركز على ضرورة وجود قوانين ولوائح تنظيمية كشرط أساس ي في المنظمة وذلك لتسيير شؤون عاملها لضمان السير الحسن لها ولتحقيق أهدافها ، أيضا النظرية النسقية التي اعتبرت المنظمة نسق يحتوي على مجموعة من القواعد التنظيمية والتعليمات الإدارية داخل المنظمة، فمن خلال هذه القواعد التنظيمية والقوانين المتمثلة في اللوائح التنظيمية كانت أغلب إجابات المبحوثين من أن تطبيق اللوائح يؤدي إلى انجاز العمل في المواعيد المحددة، لأن انجازها في المواعيد المحددة مؤشر على تحقيق التنظيم في المؤسسة ومن ثم السير الحسن وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، ومنه نقول أن أغلب هذه الإجابات مؤشر يدل على انصياح موظفي وعمال المؤسسة إلى القوانين والتعليمات التي تصدرها الهيئة العليا أو القيادة الإدارية لهذه المؤسسة مما يضمن التنظيم الحسن للمؤسسة ومن ثم وجود فعالية تنظيمية في المؤسسة.

جدول رقم (16): يبين وضوح التعليمات والقوانين والتحكم في العمل :

المجموع		السلك المهني		السلك الإداري		السلك الطبي		الفئة السوسيو مهنية الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
84.20	373	28.44	126	6.77	30	48.98	217	نعم
15.80	70	0.90	4	2.93	13	11.96	53	لا
100	443	29.35	130	9.71	43	60.95	270	المجموع

من خلال معطيات الجدول تبين لنا أن أكبر نسبة تمثلت فيه 84.20 وهي تمثل الاتجاه العام للمبحوثين قابلتها نسبة 48.98 وهي تمثل أكبر نسبة للفئات السوسيو مهنية والتي أجابت بعبارة "نعم" ، من أن وضوح التعليمات والقوانين يؤدي إلى التحكم في العمل ومنه نقول أن أغلب آراء المبحوثين من مختلف الفئات السوسيو مهنية أكدت على أن وضوح التعليمات الإدارية والقوانين يؤدي إلى التحكم في العمل وهذا ما لمسناه ولاحظناه من خلال معطيات الجدول لإجابة فئة السلك الطبي أطباء وممرضين والذي كان عددهم 217 فرد ما يقابل نسبة 48.98 الذين يرون أن وضوح التعليمات والقوانين يؤدي إلى التحكم في العمل باعتبار القوانين تنظم سير المؤسسة، وتعمل على التقليل من المشاكل بين الأفراد العاملين بالمؤسسة، كما تضبط العلاقة بين المشرفين والعمال مما يجعل المؤسسة تسير في الاتجاه الصحيح للقواعد المعمول بها وهذا لتحقيق أهدافها.

بينما قدرت نسبة 28.44 لفئة السلك المهني عمال التنفيذ والذي كان عددهم 126 فرد ممن أكدوا أن وضوح التعليمات والقوانين يؤدي إلى التحكم في العمل، أي يسهل أداء مهامهم الموكلة إليهم من قبل المؤسسة، وهذا يساعدهم على تقديم أداء جيد وبالتالي ينعكس على أداء المؤسسة وفعاليتها التنظيمية لتحقيق أهدافها المسطرة والمنشودة ، بينما فئة السلك الإداري من إطارات وأعاون التحكم فقد قدرت بنسبة 6.77 متمثلة في 30 فرد والذين أكدوا أن وضوح التعليمات والقوانين من شأنه أن يؤدي إلى التحكم في العمل وكانت أجابتهم بعبارة "نعم"، لأنهم يدركون أن أي منظمة لا بد لها من قوانين تسيروها

وبالتالي وضوحها يؤدي إلى التحكم في العمل ومن ثم تمكنهم من تقديم أداء بجودة عالية مما يساهم في زيادة الفعالية التنظيمية للمؤسسة .

بينما كانت آراء وإجابات بعض من المبحوثين لمختلف الفئات السوسيو مهنية بعبارة "لا" وهي تمثل نسبة قليلة من المبحوثين فمن بينهم فئة السلك المهني عمال التنفيذ والتي قدرت بنسبة 0.90 وهي نسبة ضئيلة جدا تكاد تكون منعدمة متمثلة في 04 أفراد ممن صرحوا من أن وضوح القوانين والتعليمات لا يؤدي إلى التحكم في العمل، بينما قدرت نسبة 2.93 لفئة السلك الإداري إطارات وأعاون تحكم والذين أجابوا بعبارة "لا" من أن وضوح التعليمات والقوانين لا يؤدي بالضرورة إلى التحكم في العمل، ربما لأنهم يعتبرون أنها ليست العامل الوحيد الذي يؤدي إلى التحكم في العمل بل هناك عوامل أخرى.

بينما فئة السلك الطبي أطباء وممرضين والتي كانت إجاباتهم بنسبة قدرت بـ 11.96 متمثلة في 53 فرد والذين أكدوا على أن وضوح التعليمات والقوانين لا يؤدي إلى التحكم في العمل ربما لأنهم يرون أن هناك عدة عوامل في التنظيم من شأنها أن تؤثر وتؤدي إلى التحكم في العمل من بينها الرقابة بكل أنواعها منها الذاتية والتي تتبع من داخل الفرد والتي تظهر من خلال الشعور بالمسؤولية تجاه العمل، أو التي تصدر من الإدارة العليا يقوم بها المشرفين بتكليف من الإدارة وهذا بغية متابعة سير عمل الأفراد العاملين بالمؤسسة لتحسين أدائهم وأداء المؤسسة لتحقيق أهدافها التنظيمية، وللوصول إلى أكبر قدر من الفعالية التنظيمية وهذا ما أشارت إليه العديد من المدارس كالكلاسيكية والحديثة من خلال نظرياتها والبحوث والدراسات التي قدمت في هذا الجانب.

جدول رقم (17): يبين العمل على تطبيق القوانين في المؤسسة:

المجموع		السلك المهني		السلك الإداري		السلك الطبي		الفئة السوسيو مهنية الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
93.23	413	25.06	111	9.03	40	59.14	262	نعم
6.77	40	4.25	19	0.68	3	1.81	8	لا
100	443	29.35	130	9.71	43	60.95	270	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح لنا أن أغلب نسبة فيه تمثلت في 93.23 وهي تمثل الاتجاه العام للمبحوثين قابلتها نسبة قدرت بـ 59.14 كأعلى نسبة للفئات السوسيو مهنية والتي أجابت بعبارة "نعم" حول العمل على تطبيق القوانين في المؤسسة أي حرصهم على تطبيقها وكانت النسبة الغالبة.

من خلال الجدول يمكن القول أن أغلب المبحوثين يعملون على تطبيق القوانين في المؤسسة ومن بين المبحوثين كانت أكبر عينة من أفراد السلك الطبي أطباء وممرضين حيث قدرت بنسبة 59.14 أي ما يقابلها 262 فرد من إجمالي 270 فرد من نفس الفئة، ممن أكدوا أنهم يعملون على تطبيق القوانين في المؤسسة العمومية الإستشفائية، بينما كانت آراء وإجابات فئة السلك المهني عمال التنفيذ بعبارة "نعم" أي أن أغلبهم أكدوا أنهم يعملون ويحرصون على تطبيق القوانين في المؤسسة وقدرت بنسبة 25.06 أي ما يقابلها 111 فرد من إجمالي 130 من نفس الفئة، تليها فئة السلك الإداري إطارات وأعاون تحكم والذين أكدوا لنا حرصهم على العمل على تطبيق القوانين في المؤسسة حيث قدر عددهم بـ 40 فرد من إجمالي 43 فرد وكانت بنسبة 9.03 هذه النسب تدل على أن أغلب الفئات السوسيو مهنية تعمل وتحرص على تطبيق القوانين في المؤسسة العمومية الإستشفائية .

بينما كانت آراء وإجابات بعض المبحوثين مخالفة تماما وهي قليلة جدا ممن أكدوا من خلال أجابتهم على أنهم لا يعملون على تطبيق القوانين في المؤسسة، وكانت أكبر نسبة لفئة السلك المهني عمال التنفيذ والتي قدرت بـ 4.25 والمتمثلة في 19 فرد من

إجمالي 130، تليها فئة السلك الطبي أطباء وممرضين بنسبة قدرت بـ 1.81، بينما فئة السلك الإداري إطارات وأعوان تحكم قدرت بنسبة 0.68 الذين أجابوا بعبارة "لا"، أي أنهم لا يعملون على تطبيق القوانين في المؤسسة فهذه العينة لا تمثل مجتمع البحث.

وفي الأخير يمكن القول أن جل المبحوثين من مختلف الفئات السوسيو مهنية يعملون على تطبيق القوانين في المؤسسة العمومية الإستشفائية، وهذا من خلال النسب المرتفعة التي اتضحت لنا في الجدول عن طريق الإجابات التي أدلوا بها، فمنذ استرداد السيادة الوطنية سعى المشرع الجزائري إلى سن جملة من التشريعات والنصوص القانونية سعياً منه إلى بلوغ إجبارية إخضاع أي موظف داخل المؤسسة المستخدمة إلى الامتثال لهاته القوانين من خلال اللوائح التنظيمية والتعليمات والإجراءات العملية، وهذا ما لمسناه لدى الفئات السوسيو مهنية بمختلف الأسلاك والرتب المهنية والوظيفية في المؤسسة العمومية الإستشفائية، في حين الإجابات التي كانت بعبارة لا والتي قدرت بنسبة 6.77 قد لا تشير إلى تجاوز من طرف بعض المبحوثين بقدر ما تعكس لنا وجود حالات خاصة قد تكون ذات صلة بمشاكل عالقة داخل التنظيم، أي أن هذه النسبة من المبحوثين قد تكون تعرضت لبعض العقوبات من قبل المؤسسة ما جعلهم يؤكدون أنهم لا يعملون على تطبيق القوانين لأنها لا تحفظ لهم حقوقهم.

جدول رقم(18): يبين السرعة في تنفيذ القوانين وزيادة الأداء :

المجموع		السلك المهني		السلك الإداري		السلك الطبي		الفئة السوسيومهنية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الإجابات
79.23	351	23.48	104	6.09	27	49.66	220	نعم
20.77	92	5.87	26	3.61	16	11.29	50	لا
100	443	29.35	130	9.71	43	60.95	270	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة فيه قدرت بـ 79.23 وهي تمثل الاتجاه العام للمبحوثين تقابلها أكبر نسبة للفئات السوسيومهنية والتي قدرت بـ 49.66 والتي أجابت بعبارة "نعم" حول السرعة في تنفيذ القوانين وزيادة الأداء.

ومنه يمكن القول أن أغلب المبحوثين لمختلف الفئات السوسيومهنية أجابوا بعبارة "نعم"، بنسب متفاوتة وكانت النسبة الأكبر لفئة السلك الطبي أطباء وممرضين حيث قدرت بـ 49.66 متمثلة في 220 فرد من إجمالي 270 ممن أكدوا على أن السرعة في تنفيذ القوانين من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الأداء، بينما فئة السلك المهني عمال التنفيذ والذين أكدوا على أن السرعة في تنفيذ القوانين يؤدي إلى الزيادة في الأداء، حيث قدرت بنسبة 23.48 متمثلة في 104 فرد من إجمالي 130 فرد لهذه الفئة، تليها فئة السلك الإداري المتمثلة في الإطارات وأعوان التحكم والذي يقدر عددهم الإجمالي بـ 43 فرد فكان من بينهم 27 فرد ممن أكدوا على أن السرعة في تنفيذ القوانين يؤدي إلى زيادة الأداء والتي قدرت بنسبة 6.09 من النسبة الإجمالية لهذه الفئة والتي قدرت بـ 9.71 وهذا ما يدل على أن أغلب هذه الفئة أجابت بعبارة "نعم".

بينما كانت آراء وإجابات بعض المبحوثين لمختلف الفئات السوسيومهنية بعبارة لا والتي تمثلت في نسبة قدرت بـ 20.77 كنسبة تمثل الاتجاه العام لكل الفئات السوسيومهنية، من بينها فئة السلك الطبي أطباء وممرضين حيث قدرت بنسبة 11.29 والمتمثلة في 50 فرد من إجمالي 270 والذين يرون أن السرعة في تنفيذ القوانين لا يؤدي بالضرورة إلى زيادة الأداء، لان هناك عوامل أخرى في المؤسسة تعمل على زيادة

الأداء في المؤسسة ولأنهم لا يعتبرون أن السرعة في القوانين تؤدي إلى زيادة الأداء، بينما فئة السلك المهني عمال التنفيذ فقدرت نسبتهم بـ5.87 والتي تمثلت في 26 فرد من إجمالي 130 والذين أجابوا بعبارة "لا" ، حول تأثير السرعة في تنفيذ القوانين وزيادة الأداء، بينما قدرت نسبة 3.61 لفئة السلك الإداري إطارات وأعاون تحكم أي بعدد قدر بـ 16 فرد من إجمالي 43 فرد.

ومنه نستطيع القول أن أغلب المبحوثين لمختلف الفئات السوسيو مهنية وبمختلف رتبهم المهنية والوظيفية يرون أن السرعة في تنفيذ القوانين يؤدي إلى الزيادة في الأداء، لان القوانين تعتبر الضابط الوحيد للأفراد داخل المؤسسة، من خلال اللوائح والتعليمات الإدارية التي تصدرها الإدارة العليا في كل تنظيم، أيضا ومن خلال العمليات الإدارية التي تعتمد عليها كل المؤسسات كعملية الرقابة هذه الوظيفة التي تعد من بين الوظائف الأساسية في الإدارة والتي تعمل على متابعة سير الخطط داخل التنظيم من خلال مراقبة أداء العاملين من قبل بعض المشرفين المكلفين من قبل الإدارة العليا في المؤسسة والذين يسهرون على تطبيق القوانين من خلال آلية الرقابة التي تعمل بالقوانين، وهذا ما لمسناه من خلال إجابات المبحوثين في المؤسسة العمومية الإستشفائية.

بينما هذه النسبة 20.77 الذين أجابوا أن السرعة في تنفيذ القوانين لا يؤدي بالضرورة إلى زيادة الأداء، فهنا يمكننا أن نقول أنهم يرون أن السرعة في تنفيذ القوانين ليس هو العامل الوحيد لزيادة الأداء، بل هناك عوامل أخرى قد تدفع إلى زيادة الأداء كالشعور بالمسؤولية من خلال الرقابة الذاتية والحوافز المادية والمعنوية كالترقية وغيرها...

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين من مختلف الفئات السوسيو مهنية تؤكد ان السرعة في تنفيذ القوانين يؤدي إلى زيادة الأداء في المؤسسة.

جدول رقم (19): يبين كيفية تعامل المؤسسة مع عمالها في وجود اللوائح والقوانين:

المجموع		السلك المهني		السلك الإداري		السلك الطبي		الفئة السوسيو مهنية الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
80.59	3.57	21.67	96	8.35	37	50.56	224	رسمية
6.32	28	1.81	8	0.45	2	4.06	18	عادية
13.09	58	5.87	26	0.90	4	6.32	28	ملزمة وموجهة
100	443	29.35	130	9.71	43	60.95	270	المجموع

من خلال معطيات الجدول تبين لنا أن أغلب المبحوثين يرون أن المؤسسة تتعامل معهم بكيفية رسمية في وجود لوائح وقوانين حيث قدرت النسبة بـ 80.59 تمثل الاتجاه العام، بينما قدرت نسبة 13.09 والذين يرون أن المؤسسة تتعامل معهم في وجود لوائح وقوانين بطريقة ملزمة وموجهة، وكانت نسبة 6.32 ممن يرون أنها تتعامل معهم بطريقة عادية.

ومنه يمكن القول أن أغلب المبحوثين لمختلف الفئات السوسيو مهنية يرون ان المؤسسة تتعامل معهم بصفة رسمية وهذا ما لاحظناه وما اتضح لنا من خلال الجدول لفئة السلك الطبي أطباء وممرضين والتي قدرت بنسبة 50.56 كأكبر نسبة ، بينما كانت نسبة 6.32 ممن يرونها أنها بصفة موجهة وملزمة لنفس الفئة ، بينما 4.06 ممن يرون أنها عادية ، لذا نقول أن هذه الفئة ترى أن المؤسسة تتعامل معهم بصفة رسمية في وجود لوائح تنظيمية وقوانين.

بينما قدرت نسبة 21.67 لفئة السلك المهني عمال التنفيذ والذين أكدوا أن المؤسسة تتعامل معهم بصفة رسمية في وجود لوائح وقوانين، بينما بعض أفراد هذه الفئة يرون أنها تتعامل معهم بصفة موجهة وملزمة و قدرت نسبتهم بـ 5.87 لأنهم يعتبرون أن اللوائح تعمل على توجيههم بينما القوانين تعمل على إلزامهم بالانضباط داخل المؤسسة، وكانت نسبة 1.81 ممن يرون أن تعامل المؤسسة معهم في وجود اللوائح والقوانين بصفة عادية، ربما يعود هذا إلى التزامهم وشعورهم بالمسؤولية مما جعلهم ينظرون إلى تعامل المؤسسة

انه عادي، بينما كانت إجابة فئة السلك الإداري إشارات وأعاون تحكم وهي الفئة القليلة في المؤسسة مقارنة بالفئات الأخرى والذين أجابوا وأكدوا أن تعامل المؤسسة في وجود القوانين واللوائح بصفة رسمية وهذا ما أكدته النسبة التي قدرت بـ8.35، بينما قدرت نسبة 0.90 ممن يرون أنها بصفة ملزمة وموجهة قابلتها نسبة 0.45 ممن يرونها بصفة عادية.

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يمكننا القول أن أغلب المبحوثين لمختلف الفئات السوسيو مهنية وبمختلف رتبهم الوظيفية والمهنية وتفاوتهم في المستوى التعليمي والأقدمية في المؤسسة واختلافهم في الجنس والسن يؤكدون على أن المؤسسة تتعامل معهم بصفة رسمية وهذا ما اتضح لنا من خلال الجدول والنسب المئوية المرتفعة التي تدل على ذلك فلكل المؤسسات قوانين ولوائح تنظيمية تسيير شؤونها لتحقيق أهدافها ولضمان التنظيم في المؤسسة، وهذا ما لمسناه من المبحوثين في المؤسسة العمومية الإستشفائية.

بينما رأى بعض المبحوثين أن تعامل المؤسسة معهم كان بصفة ملزمة وموجهة، كون أن أي منظمة تعتمد على القوانين واللوائح لإجبارية إخضاع أي موظف للامتثال للقوانين ولأن جل المنظمات تعتمد على القيادة والإشراف لتوجيه الأفراد العاملين داخل التنظيم وهذا ما لمسناه في بعض الأفراد داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية من خلال أجابتهم والنسب المئوية التي اتضحت لنا في الجدول أعلاه ، بينما أكد بعض المبحوثين من مختلف الفئات السوسيو مهنية أن في وجود اللوائح والقوانين تتعامل معهم المؤسسة بصفة عادية وهذا راجع لانضباطهم والتزامهم في العمل وعدم تعرضهم لأي نوع من العقوبات مما جعلهم ينظرون إلى تعامل المؤسسة انه عادي.

وفي الأخير ومن خلال إجابات المبحوثين حول تعامل المؤسسة معهم في وجود لوائح وقوانين أكد أغلبية المبحوثين لمختلف الفئات السوسيو مهنية على أنها بصفة رسمية وهذا ما اتضح لنا من خلال معطيات الجدول .

جدول رقم (20): يبين القوانين واللوائح التنظيمية في المؤسسة :

المجموع		السلك المهني		السلك الإداري		السلك الطبي		الفئة السوسيو مهنية الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
59.14	262	17.83	79	5.42	24	35.89	159	تنظيمية
39.28	174	10.71	47	4.29	19	24.38	108	توجيهية
0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	تسلطية
1.58	7	0.90	4	0.00	0	0.68	3	عقابية
100	443	29.35	130	9.71	43	60.95	270	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة فيه قدرت بـ 59.14 وهي تمثل المبحوثين لمختلف الفئات السوسيو مهنية والذين صرحوا من أن اللوائح والقوانين تمثل لهم إجراءات تنظيمية.

ومن بين المبحوثين من الفئات السوسيو مهنية الموجودة في المؤسسة والذين أكدوا أن اللوائح والقوانين تمثل لهم إجراءات تنظيمية فئة السلك الطبي أطباء وممرضين حيث قدرت بنسبة 35.89 متمثلة في 159 فرد من إجمالي 270، تليها نسبة 24.38 مقابل 108 فرد لنفس الفئة الذين يعتبرون أن اللوائح والقوانين إجراءات توجيهية، بينما قدرت نسبة 0.68 مقابل 3 أفراد والذين يعتبرونها إجراءات عقابية، و قدرت نسبة 17.83 والمتمثلة في 79 فرد من إجمالي 130 فرد لفئة السلك المهني عمال التنفيذ والذين اعتبروا أن اللوائح والقوانين إجراءات تنظيمية في المؤسسة .

بينما قدرت نسبة 10.71 ممن يرونها توجيهية، تلتها نسبة 0.90 والذين اعتبروها عقابية، أما بالنسبة لفئة السلك الإداري إطارات وأعاون تحكم والذين يؤكدون على أن اللوائح والقوانين إجراءات تنظيمية بنسبة قدرت بـ 5.42 متمثلة في 24 فرد ممن عبروا على ذلك، في حين يرى 19 فرد من نفس الفئة على أنها إجراءات توجيهية و قدرت نسبتهم بـ 4.29 ، فهذا التقارب لدى فئة السلك الإداري متمثلة في الإطارات وأعاون التحكم يدركون أن القوانين واللوائح التنظيمية هي إجراءات تنظيمية توجيهية وهذا ما

لاحظناه من خلال النسب المئوية . وفي الأخير يمكننا القول أن أغلب المبحوثين من مختلف الفئات السوسيو مهنية يؤكدون أن القوانين واللوائح إجراءات تنظيمية وتوجيهية.

## 1-2/- المحور الثاني المتعلق بالفرضية الثانية والتي مفادها: أن الرقابة الذاتية تؤثر

إيجابا على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية. .

جدول رقم (21): يبين الشعور بالمسؤولية تجاه سير العمل :

المجموع		السلك المهني		السلك الإداري		السلك الطبي		الفئة السوسيو مهنية الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
89.84	398	22.57	100	8.58	38	58.69	260	نعم
10.16	45	6.77	30	1.13	5	2.26	10	لا
100	443	29.35	130	9.71	43	60.95	270	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين يؤكدون أن الشعور بالمسؤولية تجاه أعمالهم يؤدي إلى سير العمل وفق ما خطط له ، حيث قدرت بنسبة 89.84 وهي النسبة الغالبة لمختلف الفئات السوسيو مهنية في المؤسسة .

فمن بين الفئات السوسيو مهنية التي أكدت أن الشعور بالمسؤولية يؤدي إلى سير العمل وفق ما خطط له، فئة السلك الطبي الأطباء والممرضين والتي قدرت بنسبة 58.69 متمثلة في 260 فرد من إجمالي 270 ، بينما قدرت نسبة 22.57 لفئة السلك المهني عمال التنفيذ والذين يعتبرون أن الشعور بالمسؤولية يؤدي إلى سير الأعمال وفق ما خطط له من قبل المؤسسة العمومية الإستشفائية متمثلين في 100 فرد من إجمالي 130 فرد .

بينما كانت نسبة 8.58 لفئة السلك الإداري وإطارات وأعاون تحكم حيث كانت لهم نفس الرؤية فيما يخص الشعور بالمسؤولية تجاه سير العمل وكان أغلب أفراد هذه الفئة ممن أكدوا ذلك متمثلين في 38 فرد من إجمالي 43 فرد، فكل الفئات السوسيو مهنية باختلاف مواقعهم التنظيمية ورتبهم ووظائفهم المهنية ومستواهم التعليمي وخبرتهم وأقدميتهم في المؤسسة وباختلاف أعمارهم وجنسهم يؤكدون أن الشعور بالمسؤولية تجاه

عملهم يؤدي إلى سير العمل وفق ما خطط له من قبل المؤسسة العمومية الإستشفائية وهذا ما اتضح لنا من خلال النسب المئوية في الجدول أعلاه ، فشعور الفرد العامل بالمسؤولية تجاه عمله يدل على أن الفرد يتمتع بالرقابة الذاتية التي تتبع من داخل الفرد التي يملئها عليه الضمير المهني لاسيما وهذه الفئة تعمل في مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي تتعلق بصحة المرضى والتي يفرضها عليهم العامل الإنساني في العمل.

بينما كانت بعض آراء الباحثين لمختلف الفئات السوسيو مهنية، والتي أجابت بعبارة "لا" حول الشعور بالمسؤولية تجاه عملهم والذين اعتبروها لا تؤدي إلى سير العمل وفق ما خطط له وقدرت بنسبة 10.16 والتي تمثل الاتجاه العام لإجابات بعض الباحثين ، حيث قابلتها نسبة تقدر بـ 6.77 كأكبر نسبة تعتقد أن الشعور بالمسؤولية لا يؤدي إلى سير العمل وفق ما خطط له وتمثلت في فئة السلك المهني عمال التنفيذ والذي قدر عددهم بـ 30 فرد من إجمالي 130 فرد .

بينما قدرت نسبة 2.26 لفئة السلك الطبي أطباء وممرضين متمثلة في 10 أفراد ، في حين قدرت نسبة 1.13 لفئة السلك الإداري إطارات وأعاون تحكم والتي تمثلت في 5 أفراد والذين عبروا أن الشعور بالمسؤولية لا يؤدي إلى سير العمل وفق ما خطط له وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بفئة السلك المهني وهي لا تمثل مجتمع البحث، فهنا يمكننا القول أن المستوى التعليمي ربما كان له الأثر على فئة السلك المهني مما دفع بعض الباحثين للاعتقاد بأن الشعور بالمسؤولية لا يؤدي إلى سير العمل وفق ما خطط له، علما أن الشعور بالمسؤولية تجاه عملك يؤدي إلى تحسين أدائك ومن ثم زيادة الفعالية في العمل مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وهذا من خلال الرقابة الذاتية التي تتبع من داخل الفرد العامل في المؤسسة .

في الأخير يمكننا القول أن أغلب الباحثين لمختلف الفئات السوسيو مهنية أكدوا أن الشعور بالمسؤولية تجاه عملهم يؤدي إلى سير العمل وفق ما خطط له، إلا أن بعض الباحثين وهم عدد قليل وضئيل جدا يرون عكس ذلك.

جدول رقم (22): يبين الحرص على أداء العمل في المؤسسة:

المجموع		السلك المهني		السلك الإداري		السلك الطبي		الفئة السوسيو مهنية الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
8.13	36	5.64	25	1.13	5	1.35	6	نعم
91.87	407	23.70	105	8.58	38	59.59	264	لا
100	443	29.35	130	9.71	43	60.95	270	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين لمختلف الفئات السوسيو مهنية والذين أجابوا بعبارة "لا" ، يرون أن حرصهم على أداء العمل ليس بهدف إعجاب الآخرين وإنما للقيام بأداء مهامهم وعملهم في إطار القوانين والقواعد التنظيمية للمؤسسة التي تحتم عليهم ذلك، حيث قدرت بنسبة 91.87 وهي تمثل الاتجاه العام للمبحوثين .

ومن بين المبحوثين الذين أكدوا أنهم لا يحرصون على أداء عملهم لإعجاب الآخرين بهم فئة السلك الطبي أطباء وممرضين (الممارسون) والتي قدرت بنسبة 59.59 متمثلة في 264 فرد لإجمالي 270، بينما قدرت نسبة 23.70 لفئة السلك المهني عمال التنفيذ والذين أكدوا على أن حرصهم على أداء عملهم ليس بهدف إعجاب الآخرين وإنما للقيام بالمهام الموكلة إليهم من قبل المؤسسة بغية القيام بأداء أفضل لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية عالية .

بينما كانت نسبة 8.58 لفئة السلك الإداري إدارات وأعاون تحكم متمثلة في 38 فرد من إجمالي 43 حيث اعتبروا أن حرصهم على أداء العمل ليس بهدف إعجاب الآخرين وإنما للقيام بالمهام والواجبات الوظيفية في إطار القواعد التنظيمية والقوانين لتحقيق أداء أفضل من أجل زيادة الفعالية التنظيمية في المؤسسة .

بينما كان بعض من المبحوثين من السلك المهني والتي قدرت نسبتهم بـ 5.64 تحرص على أن يكون أداء عملها محل إعجاب الآخرين وهذا ربما لتأثرهم بالبيئة الخارجية للمؤسسة، بينما قدرت نسبة 1.35 لفئة السلك الطبي أطباء وممرضين، تليها

فئة السلك الإداري إطارات وأعاون تحكم والتي قدرت بنسبة 1.13 وهي نسبة ضئيلة جدا لا تمثل المبحوثين.

ومنه نستطيع القول أن أغلب المبحوثين لمختلف الفئات السوسيو مهنية تحرص على أن لا يكون أداء عملها من أجل إعجاب الآخرين، بل من أجل القيام بواجباتهم الوظيفية ومهامهم التي تلزمهم بها القوانين والقواعد التنظيمية داخل المؤسسة، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة العمومية الإستشفائية، حيث نرى أن أغلب الفئات السوسيو مهنية تتمتع بالثقافة التنظيمية والقانونية التي دفعتهم للحرص على أداء العمل في المؤسسة من أجل تحسين الخدمات لبلوغ الأهداف المرجوة والمسطرة بأكثر كفاءة وفعالية ممكنة.

جدول رقم (23): يبين الحرص على التميز في الأداء:

المجموع		السلك المهني		السلك الإداري		السلك الطبي		الفئة السوسيو مهنية الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
86.46	383	21.44	95	7.67	34	57.34	254	نعم
13.54	60	7.90	35	2.03	9	3.61	16	لا
100	443	29.35	130	9.71	43	60.95	270	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح لنا أن أغلب المبحوثين من مختلف الفئات السوسيو مهنية يحرصون على التميز في الأداء بنسبة كبيرة والتي قدرت 86.46 والتي تمثل الاتجاه العام للمبحوثين .

فمن بين المبحوثين الذين يحرصون على التميز في الأداء فئة السلك الطبي أطباء وممرضين والتي قدرت بنسبة 57.34 متمثلة في 254 فرد من إجمالي 270 فرد ، فالتميز في الأداء يؤثر على أداء المبحوثين ويخلق روح المنافسة بين الموظفين من أجل الدفع بهم لتحسين أدائهم ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة ، كما يدفع الأفراد العاملين بالمؤسسة إلى الفعالية في الأداء.

بينما قدرت نسبة 21.44 لفئة السلك المهني عمال التنفيذ والذين أكدوا حرصهم على التميز في الأداء بغية تحقيق أهدافهم الوظيفية والتنظيمية من أجل الظفر بمراكز وظيفية عالية داخل المؤسسة، فنلاحظ أن أغلب المبحوثين لديهم ثقافة تنظيمية وهذا ما لمسناه من خلال أجاباتهم وحرصهم على التميز في الأداء، بينما قدرت نسبة 7.67 لفئة السلك الإداري إطارات وأعوان تحكم والذين أكدوا لنا حرصهم على التميز في الأداء وكان هؤلاء قد عبروا عن رأيهم بالأغلبية بـ 34 فرد من إجمالي 43 فرد بينما كانت آراء بعض المبحوثين من مختلف الفئات السوسيو مهنية عكس ذلك فقدت نسبة 7.90 لفئة السلك المهني عمال التنفيذ والذين أجابوا بعبارة "لا" ، وكانت أكبر نسبة أكدت أنها لا تحرص على التميز في الأداء متمثلة 35 فرد من إجمالي 130 فرد وهذا يعود إلى عدم تمتعهم بالكفاءة المهنية.

بينما قدرت نسبة 3.61 لفئة السلك الطبي أطباء وممرضين متمثلة في 16 فرد،  
بينما فئة السلك الإداري إطارات وأعاون تحكم قدرت بـ2.03 متمثلة في 9 أفراد من  
إجمالي 43 فرد والذين أكدوا أنهم لا يحرصون على التميز في الأداء.  
ومنه يمكننا القول أن أغلبية المبحوثين يحرصون على التميز في الأداء في  
المؤسسة، وهذا راجع ربما للثقافة التنظيمية التي يتمتعون بها وللكفاءة التي يتمتعون بها  
مما تؤهلهم إلى الظفر بمناصب عليا في المؤسسة، لأنهم يدركون أن التميز في الأداء  
يحقق لهم أهدافهم وأهداف المؤسسة، ويدفعهم إلى تطوير وتحسين أدائهم ومن ثم الزيادة  
في الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

جدول رقم (24): يبين الشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية :

المجموع		السلك المهني		السلك الإداري		السلك الطبي		الفئة السوسيو مهنية الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
83.07	368	16.03	71	8.13	36	58.92	261	نعم
16.93	75	13.32	59	1.58	7	2.03	9	لا
100	443	29.35	130	9.71	43	60.95	270	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ تباينا في إجابات المبحوثين، حيث تمثل نسبة 83.07 الاتجاه العام للمبحوثين، وهي أكبر نسبة من المبحوثين الذين أجابوا بنعم وصرحوا على ان شعورهم بالمسؤولية يولد لديهم الرقابة الذاتية، منها نسبة 58.92 من السلك الطبي (أطباء وممرضين) والذي يقدر عددهم 261 فرد من إجمالي 270 فرد، في المقابل نسبة 8.13 من السلك الإداري وإطارات وأعاون تحكم والذين يقدر عددهم 36 فرد من إجمالي 43 فرد، أما نسبة 16.03 كانت لدى فئة السلك المهني من بينهم عمال التنفيذ والذي يقدر عددهم بـ 71 فرد من إجمالي 130 فرد .

بينما نجد نسبة 16.93 من المبحوثين ممن أجابوا وصرحوا على أن الشعور بالمسؤولية لا يولد لديهم رقابة ذاتية، من بينهم فئة السلك المهني المتمثلة في عمال التنفيذ والذي يقدر عددهم بـ 59 فرد من إجمالي 130 فرد، في حين قدرت نسبة 1.58 لدى فئة السلك الإداري وإطارات وأعاون تحكم والذي يقدر عددهم 7 أفراد من إجمالي 43 فرد، بينما قدرت نسبة 2.03 لفئة السلك الطبي أطباء وممرضين (الممارسون) والذي قدر عددهم بـ 9 أفراد من إجمالي 270 فرد .

لقد عبر أغلب المبحوثين لمختلف الفئات السوسيو مهنية على أن الشعور بالمسؤولية يولد لديهم رقابة ذاتية، لأنهم يدركون أن حجم المسؤولية كبير خاصة وان طبيعة العمل في المؤسسة تفرض عليهم ذلك، لأن عملها يتعلق بخدمة عمومية إنسانية تتعلق بصحة الإنسان، فهذا هو الدافع والعامل الذي يجعل الفرد العامل يشعر بنوع من الرقابة الذاتية، أيضا القوانين التي تضمن لهم حقوقهم وتمارس عليهم في نطاق التنظيم

والتسيير والإشراف والتي تجبرهم على الشعور بالمسؤولية وتولد وتنمي الرقابة الذاتية لديهم، كما أن إشراكهم في عملية اتخاذ القرار من خلال المسؤوليات التي توكل إليهم يدفعهم إلى مراقبة أعمالهم بنفسهم وتفاذي الوقوع في الأخطاء .

فمن خلال المعطيات المذكورة أعلاه يتبين لنا أن أغلبية الموظفين من مختلف الفئات السوسيو مهنية قد أكدت على أن الشعور بالمسؤولية يولد لديهم الرقابة الذاتية وهذا ما لمسناه من خلال إجابات أغلبية المبحوثين لمختلف الفئات السوسيو مهنية المكونة للمؤسسة من خلال النسب التي اتضحت لنا في الجدول، وهذا ما ذهب إليه " ماركس يجور " في افتراضاته التي قامت عليها نظرية "y" كما اعتمدت في تفسيرها للرقابة المرنة على القيادة الديمقراطية القائمة على مشاركة العمال في إتخاذ القرارات بإعتبار أن الإنسان طموح ومحب للعمل ويسعى إلى تحقيق رغباته ويلتزم بالأهداف حتى دون وجود رقابة أي أنه يعتمد على التوجيه الذاتي .

فعندما يصل الفرد العامل في المؤسسة لهذه الدرجة من الوعي والثقافة الرقابية فإنه يدفع بالمؤسسة إلى الفعالية التنظيمية، وهذا لتحقيق أهدافها وضمان استقرار عاملها، ولا يمنع هذا من وجود فئة قليلة المتبقية والتي لا ترى أن الشعور بالمسؤولية يولد لديهم رقابة ذاتية التي تتبع من داخل الفرد، ربما لان هذه الفئة لا تتمتع بثقافة تنظيمية مما يحتم عليها عدم الشعور بالمسؤولية أو لأنها لا تملك مستوى تعليمي يؤهلها لذلك، والتي ترى بأن أدائهم يتم بطريقة ملزمة من خلال عملية الرقابة والتوجيه والمتابعة التي تباشرها الإدارة العليا في المؤسسة من خلال تكليف بعض مستخدميها للإشراف على هذه العملية في إطار القوانين والقواعد التنظيمية التي تسيير عليها المؤسسة.

إن هذه التصورات والآراء التي رأيناها لا تشكل دائما الرأي الحقيقي لهؤلاء الموظفين وهذا الاختلاف الموجود في الرأي هو بمثابة جس نبض حول هذه الظاهرة البحثية ألا وهي الرقابة وما تمثله بالنسبة لهؤلاء الموظفين على اختلاف اتجاهاتهم الفكرية والاجتماعية وعلى حسب ثقافتهم التنظيمية وعلاقاتهم الإنسانية داخل التنظيم، مما يجعلنا

نأخذ فكرة مبدئية حول التصور العام الذي تمثله الرقابة لدى هؤلاء المبحوثين من خلال محاولة التعرف على مدى تأثيرها على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية.

### جدول رقم (25): يبين الشعور بالمسؤولية وإتقان العمل :

المجموع		السلك المهني		السلك الإداري		السلك الطبي		الفئة السوسيو مهنية الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
90.97	403	23.25	103	8.15	37	57.93	263	نعم
9.03	40	6.09	27	1.32	6	1.54	7	لا
100	443	29.35	130	9.71	43	60.95	270	المجموع

من خلال معطيات الجدول تبين لنا أن أكبر نسبة فيه قدرت بـ 90.97 وهي تمثل الاتجاه العام للمبحوثين، والذين أجابوا بعبارة " نعم " وأكدوا أن الشعور بالمسؤولية يؤدي إلى إتقان العمل .

نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة لمختلف الفئات السوسيو مهنية أكدوا ان الشعور بالمسؤولية يؤدي إلى إتقان العمل، ومن بين أكبر النسب كانت لفئة السلك الطبي أطباء وممرضين والتي قدرت 57.93 متمثلة في 263 فرد من إجمالي 270 فرد ، بينما قدرت نسبة 23.25 لفئة السلك المهني عمال التنفيذ والتي كانت أجابتها نفس مثيلتها، وتمثلت في 103 فرد من إجمالي 130 فرد ممن عبروا على ذلك.

في حين قدرت نسبة 8.15 لفئة السلك الإداري إطارات وأعاون التحكم والتي تمثلت في 37 فرد من إجمالي 43 فرد والتي كانت متماشية مع الفئات السوسيو مهنية الأخرى، أي أنها أكدت على أن الشعور بالمسؤولية يؤدي إلى إتقان العمل، هذا ما يؤكد لنا أن أغلب الأفراد العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية يتمتعون بروح المسؤولية مما يدفعهم إلى انجاز أعمالهم بدقة، حرصا منهم على تقدم وتطور المؤسسة ، فمن خلال ما لاحظناه من ادلاءات وتصريحات للأفراد العاملين في المؤسسة، يعكس لنا مدى الدقة

والاهتمام الكبير بمدى تطبيق ما جاء في الخطط من قبل المؤسسة، حرصا على زيادة الفعالية التنظيمية ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة من قبل المؤسسة.

بينما هناك بعض المبحوثين من مختلف الفئات السوسيو مهنية ممن أكدوا على أن الشعور بالمسؤولية لا يؤدي إلى إتقان العمل، وهذا ما تبين لنا من خلال معطيات الجدول من خلال فئة السلك المهني عمال التنفيذ بأكبر نسبة قدرت بـ 6.09 تمثلت في 27 فرد من إجمالي 130 فرد، تليها فئة السلك الطبي أطباء وممرضين والتي كانت بنفس الإجابة قدرت بنسبة 1.54 ممثلة في 7 افراد من إجمالي 270 فرد، بينما قدرت نسبة 1.32 لفئة السلك الإداري إطارات وأعوان بـ 6 أفراد من إجمالي 43 فرد، فكل الفئتين لا تمثل مجتمع البحث بحكم قلة العدد، ماعدا فئة السلك المهني عمال التنفيذ والتي تعتبر من الفئات الدنيا في المؤسسة بحكم رتبهم الوظيفية والتي تخضع لعملية الرقابة من قبل الإدارة العليا والوسطى، أيضا تدني المستوى التعليمي من العوامل التي أثرت سلبا على هذه الفئة والتي دفعتهم إلى اعتبار الشعور بالمسؤولية لا يؤدي إلى إتقان العمل، ربما لان بعضهم لا يشعر بالمسؤولية ومن ثم عدم الاهتمام بالمهام الموكلة إليه وبالتالي لا يحرص على إتقان العمل في المؤسسة .

وفي الأخير يمكننا القول أن أغلب الفئات السوسيو مهنية باختلاف رتبهم الوظيفية والمهنية، ومستواهم التعليمي، وأقدميتهم في المؤسسة، وباختلاف الجنس والسن يتفقون ويجمعون على أن الشعور بالمسؤولية تجاه عملهم يؤدي إلى إتقان العمل وهذا ما اتضح لنا من خلال النسبة المئوية التي قدرت بـ 90.97 .

جدول رقم (26): يبين الشعور بالمسؤولية والتقييد بنظام أداء العمل :

المجموع		السلك المهني		السلك الإداري		السلك الطبي		الفئة السوسيو مهنية الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
93.91	416	23.70	105	9.26	41	60.95	270	نعم
6.09	27	5.64	25	0.45	2	0.00	0	لا
100	443	29.35	130	9.71	43	60.95	270	المجموع

من خلال معطيات الجدول تبين لنا أن أكبر نسبة قدرت بـ 93.91 وهي تمثل الاتجاه العام للمبحوثين، والذين أجابوا بعبارة " نعم " وأكدوا أن الشعور بالمسؤولية يؤدي إلى التقييد بنظام أداء العمل.

نلاحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة لمختلف الفئات السوسيو مهنية أكدوا أن الشعور بالمسؤولية يؤدي إلى التقييد بنظام أداء العمل في المؤسسة وهذا من خلال الرقابة الذاتية التي تتبع من داخل الفرد لان طبيعة العمل تفرض عليهم وتبث فيهم روح المسؤولية ، ومن بين أكبر النسب كانت لفئة السلك الطبي أطباء وممرضين والتي قدرت بـ 60.95 متمثلة في 270 فرد من إجمالي 270 فرد .

بينما قدرت نسبة 23.70 لفئة السلك المهني عمال التنفيذ والتي أكدت أنها تتقيد بنظام أداء العمل من خلال الشعور بالمسؤولية، وتمثلت في 105 فرد من إجمالي 130 فرد، في حين قدرت نسبة 9.26 لفئة السلك الإداري وإطارات وأعاون التحكم والتي تمثلت في 41 فرد من إجمالي 43 فرد ممن أقرروا أن الشعور بالمسؤولية يؤدي إلى التقييد بنظام أداء العمل في المؤسسة، هذا ما يؤكد لنا أن أغلب الأفراد العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية يتمتعون بروح المسؤولية مما يدفعهم إلى التقييد بنظام العمل داخل المؤسسة، حرصا منهم على تقدم وتطور المؤسسة، فمن خلال ما لاحظناه من ادلاءات وتصريحات للأفراد العاملين في المؤسسة، يعكس لنا مدى الاهتمام الكبير بمدى تطبيق ما جاء في الخطط الموضوعة من قبل المؤسسة، وهذا ما يدفعنا للقول أن المؤسسة تشهد استقرار وظيفي من خلال تقييد موظفيها بنظام أداء العمل.

بينما هناك بعض المبحوثين من مختلف الفئات السوسيو مهنية ممن أكدوا على أن الشعور بالمسؤولية لا يؤدي إلى التقيد بنظام أداء العمل في المؤسسة، وهذا ما تبين لنا من خلال معطيات الجدول من خلال فئة السلك المهني عمال التنفيذ بأكثر نسبة قدرت بـ 5.64 تمثلت في 25 فرد من إجمالي 130 فرد، تليها فئة السلك الإداري إدارات وأعوان التحكم والتي كانت بنفس الإجابة قدرت بنسبة 0.45 ممثلة في 2 فرد من إجمالي 43 فرد، فهذه النسب الضئيلة جدا لفتني السلك الإداري والمهني لا تمثل مجتمع البحث، ماعدا فئة السلك المهني عمال التنفيذ والتي تعتبر من المستوى الثالث في المؤسسة بحكم رتبهم الوظيفية ، والتي تخضع لعملية الرقابة من قبل الإدارة العليا والوسطى، أيضا تدني المستوى التعليمي من العوامل التي أثرت سلبا على هذه الفئة والتي دفعتهم إلى القول أن الشعور بالمسؤولية لا يؤدي إلى التقيد بنظام أداء العمل داخل المؤسسة كما أنهم لا يتمتعون بروح المسؤولية تجاه عملهم، لأنهم يرون أن الرقابة تتم من طرف المؤسسة، باعتبار أنهم من الفئة الدنيا في المؤسسة والتي دائما تخضع للرقابة الصارمة والإشراف الدقيق كما جاء في النظرية البيروقراطية عند "ماكس فيبر" والتي قسمت التنظيم إلى ثلاث مستويات التي ذكرناها سابقا.

وفي الأخير يمكننا القول أن أغلب الفئات السوسيو مهنية باختلاف رتبهم الوظيفية والمهنية ، ومستواهم التعليمي، وادميتهم في المؤسسة، وباختلاف الجنس والسن يتوافقون على أن الشعور بالمسؤولية تجاه عملهم يؤدي إلى التقيد بنظام أداء العمل داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية، وهذا ما اتضح لنا من خلال النسبة المئوية التي قدرت 93.91 لان طبيعة العمل في المؤسسة والمتمثلة في تقديم خدمة عمومية تتعلق بصحة الإنسان أي أن الجانب الإنساني والضمير ينمي فيهم الشعور بالمسؤولية وهذا ما انعكس إيجابا على تقيدهم بنظام العمل داخل المؤسسة، فمادام أن هناك تقيد بنظام أداء العمل داخل المؤسسة نستطيع أن نقول أن المؤسسة العمومية الإستشفائية تشهد استقرار وظيفي مما يؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية في المؤسسة ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة .

جدول رقم (27): يبين التقيد بمواقيت العمل :

المجموع		السلك المهني		السلك الإداري		السلك الطبي		الفئة السوسيو مهنية الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
91.65	406	21.90	97	8.80	39	60.95	270	أبدا
8.35	37	7.45	33	0.90	4	0.00	0	أحيانا
0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	دائما
100	443	29.35	130	9.71	43	60.95	270	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة فيه قدرت بـ 91.65 وهي تمثل الاتجاه العام للمبحوثين، والذين أجابوا بعبارة " أبدا " وأكدوا أنهم لم يخرجوا قبل انتهاء الوقت الرسمي للعمل.

نلاحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة لمختلف الفئات السوسيو مهنية أكدوا أنهم لم يخرجوا قبل انتهاء الوقت الرسمي للعمل، ومن بين أكبر النسب كانت لفئة السلك الطبي أطباء وممرضين والتي قدرت بـ 60.95 متمثلة في 270 فرد من إجمالي 270 فرد، بينما قدرت نسبة 21.90 لفئة السلك المهني عمال التنفيذ والتي أكدت انها لم تخرج قبل انتهاء الوقت الرسمي للعمل وأجابت بعبارة "أبدا" ، وتمثلت في 97 فرد من إجمالي 130 فرد ، في حين قدرت نسبة 8.80 لفئة السلك الإداري إطارات وأعوان التحكم والتي تمثلت في 39 فرد من إجمالي 43 فرد ممن أقروا أن الخروج من المؤسسة قبل انتهاء الوقت الرسمي للعمل لم يحصل أبدا، هذا ما يؤكد لنا أن أغلب الأفراد العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية يلتزمون بمواقيت العمل الرسمية ويتقيدون بنظام العمل داخل المؤسسة الذي تحدده القوانين التنظيمية والقواعد البيروقراطية من خلال اللوائح التنظيمية حرصا منهم على تقدم وتطور المؤسسة .

فمن خلال ما لاحظناه من تصريحات للأفراد العاملين في المؤسسة، يعكس لنا مدى الاهتمام الكبير من طرف أفرادها بمواقيت العمل، وهذا ما يدفعنا للقول أن المؤسسة

تشهد انضباط والتزام تنظيمي كبير مما يعكس تنظيم المؤسسة من خلال التحكم في موظفيها بالنسبة لاحترام مواقيت الدخول والخروج من العمل.

بينما هناك بعض المبحوثين من مختلف الفئات السوسيو مهنية ممن أجابوا بعبارة "أحيانا " يتم الخروج من المؤسسة قبل انتهاء الوقت الرسمي للعمل، وهذا ما تبين لنا من خلال معطيات الجدول من خلال فئة السلك الإداري إطارات وأعوان التحكم بنسبة قدرت بـ 0.90 تمثلت في 4 أفراد من إجمالي 43 فرد ، تليها فئة السلك المهني عمال التنفيذ والتي كانت بنفس الإجابة قدرت بنسبة 7.45 ممثلة في 33 فرد من إجمالي 130 فرد، فكانت أكبر نسبة لدى هذه الفئة والتي تؤكد أن احترام مواقيت العمل والتقيد به يكون أحيانا.

بينما كانت النسبة الضئيلة جدا لفئة السلك الإداري والتي نرى أنها لا تمثل مجتمع البحث، فهذه النلة من الفئة السوسيو مهنية التي صرحت أنها أحيانا تخرج قبل انتهاء الوقت الرسمي للعمل، ربما لظروف اجتماعية أو نفسية والتي لم تراعيها المؤسسة، وهذه النسبة تجرنا إلى القول أن عملية الرقابة على مستوى الفرد في المؤسسة تنخفض أحيانا، أو أن المؤسسة لا تهتم بانشغالات الموظفين والتي تتعلق بالظروف النفسية والاجتماعية لهم مما يدفعهم للخروج قبل انتهاء الوقت الرسمي للعمل.

وفي الأخير نستنتج أن أغلب المبحوثين لمختلف الفئات السوسيو مهنية يتقيدون بمواقيت العمل في المؤسسة وهذا ما لمسناه من خلال إجاباتهم .

جدول رقم (28): يبين الشعور بالمسؤولية وأداء المهام :

المجموع		السلك المهني		السلك الإداري		السلك الطبي		الفئة السوسيو مهنية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الإجابات
97.52	432	27.54	122	9.26	41	60.72	269	بوتيرة مرتفعة
2.48	11	1.81	8	0.45	2	0.23	1	بوتيرة متوسطة
0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	بوتيرة عادية
0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	بوتيرة منخفضة
100	443	37.94	130	9.71	43	60.95	270	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة فيه قدرت بـ 97.52 وهي تمثل الاتجاه العام للمبحوثين، والتي أكدت أنها عند شعورها بالمسؤولية يكون أداؤها بوتيرة مرتفعة .

فنرى أن أغلب المبحوثين من مختلف الفئات السوسيو مهنية ، يؤكدون أنهم عندما يشعرون بالمسؤولية تجاه أعمالهم ومهامهم الموكلة إليهم من طرف المؤسسة يكون أدائهم بوتيرة مرتفعة وهذا ما تبين لنا من خلال معطيات الجدول عند فئة السلك الطبي أطباء وممرضين والتي قدرت بنسبة 60.72 متمثلة في 269 فرد من إجمالي 270 فرد ، بينما قدرت نسبة 27.54 لفئة السلك المهني عمال التنفيذ متمثلة في 122 فرد من إجمالي 130 فرد ، في حين قدرت نسبة 9.26 لفئة السلك الإداري إطارات وأعاون تحكم متمثلة في 41 فرد من إجمالي 43 فرد .

فهذا التوافق في الإجابات إن دل على شيء إنما يدل على أن هذه العينة من المبحوثين تتمتع بروح المسؤولية والضمير المهني تجاه أعمالهم، والتي تنمي فيهم الرقابة الذاتية التي تتبع من داخلهم لدفعهم إلى زيادة الأداء بوتيرة مرتفعة الذي ينعكس بدوره على الفعالية التنظيمية للمؤسسة لتحقيق أهدافها الموضوعية والمنشودة في حين يرى بعض من المبحوثين انه عند الشعور بالمسؤولية يكون أداؤهم لمهامهم بوتيرة متوسطة وهذا ما اتضح لنا من خلال معطيات الجدول لمختلف الفئات السوسيو مهنية من بينها فئة

السلك الطبي أطباء وممرضين والتي قدرت بنسبة 0.23 ممثلة في 1 فرد من إجمالي 270 فرد لهذه الفئة ، تليها فئة السلك المهني عمال التنفيذ بنسبة قدرت بـ 1.81 ممثلة في 8 أفراد من إجمالي 130 فرد ، في حين قدرت نسبة 0.45 لفئة السلك الإداري إدارات وأعاون تحكم ممثلة في 2 فرد من إجمالي 43 فرد .

فمن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا أن أغلب المبحوثين لمختلف الفئات السوسيو مهنية وجميع الأسلاك الطبية والإدارية والمهنية يؤكدون انه عند شعورهم بالمسؤولية تجاه أعمالهم ومهامهم الموكلة إليهم يكون أدائهم بوتيرة مرتفعة، بينما يرى البعض من هذه الفئات انه يكون بوتيرة متوسطة وهذه العينة لا تمثل مجتمع البحث نظرا للعدد الضئيل والقليل جدا بل يكاد يكون منعدم خاصة عند فئتي السلك الطبي أطباء وممرضين وفئة السلك الإداري إدارات وأعاون تحكم، بينما فئة السلك المهني عمال التنفيذ كانت بنسبة 1.81 ممن يرون أنهم عندما يشعرون بالمسؤولية يكون أدائهم لمهامهم بوتيرة متوسطة وهذا يعود ربما لعدة عوامل من بينها طبيعة عمل هاته الفئة .

وفي الأخير يمكننا القول أن أغلب المبحوثين عند شعورهم بالمسؤولية يؤكدون أن أدائهم يكون بوتيرة مرتفعة وهذا ما تبين لنا من خلال النسبة المئوية والتي قدرت بـ

97.52

جدول رقم (29): يبين لنا كيفية الرقابة عند القيام بالمهام:

المجموع		السلك المهني		السلك الإداري		السلك الطبي		الفئة السوسيومهنية الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
93.68	415	25.96	115	9.26	41	58.47	259	أن تعمل بمحض إرادتك
6.32	28	3.39	15	0.45	2	2.48	11	أن تراقب
100	443	29.35	130	9.71	43	60.95	270	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة فيه قدرت بـ 93.68 وهي تمثل الاتجاه العام للمبحوثين، والتي أكدت أنها عند القيام بمهامها في المؤسسة تفضل أن تعمل بمحض إرادتها.

فنرى أن أغلب المبحوثين من مختلف الفئات السوسيومهنية ، يؤكدون أنهم عندما يقومون بأداء مهامهم تجاه أعمالهم الموكلة إليهم من طرف المؤسسة يفضلون العمل بمحض إرادتهم أي من دون رقابة من قبل الإدارة أو المكلفين بعملية الرقابة في المؤسسة وكما اشرنا سابقا فان شعورهم بالمسؤولية ينمي الرقابة الذاتية بداخلهم تجاه أعمالهم في المؤسسة، فنلاحظ انه العامل الوحيد الذي دفعهم إلى اختيارهم للعمل بمحض إرادتهم، وهذا ما تبين لنا من خلال معطيات الجدول لفئة السلك الطبي أطباء وممرضين والتي قدرت بنسبة 58.47 متمثلة في 259 فرد من إجمالي 270 فرد .

بينما قدرت نسبة 25.96 لفئة السلك المهني عمال التنفيذ متمثلة في 115 فرد من إجمالي 130 فرد ، في حين قدرت نسبة 9.26 لفئة السلك الإداري إدارات وأعاون تحكم متمثلة في 41 فرد من إجمالي 43 فرد ممن عبروا على ذلك ، فهذه الإجابات تدل على أن أغلب وجل افراد العينة من المبحوثين لمختلف الفئات السوسيومهنية تتمتع بروح المسؤولية والضمير المهني تجاه أعمالهم وهذا ما توصلنا إليه سابقا فنلاحظ أن أغلب المبحوثين يحبذون الرقابة الذاتية التي تتبع من داخلهم من خلال شعورهم بالمسؤولية والضمير المهني تجاه مهامهم وأعمالهم في المؤسسة باختلاف رتبهم الوظيفية والمهنية

ومستواهم التعليمي ومدة مسارهـم الوظيفي في المؤسسة (الأقدمية) وحتى باختلاف الجنس والسن، بالرغم من كل هاته المتغيرات إلا أنهم اتفقوا وأكدوا على أنهم أثناء تأدية مهامهم الوظيفية والتنظيمية في المؤسسة يفضلون العمل بمحض إرادتهم، لان الرقابة حسب رأيهم تسبب لهم نوع من التوتر وتشعرهم بنوع من عدم الثقة وتقيدهم، كما أنهم يشعرون بعدم إشراكهم في عملية اتخاذ القرار وبعدم الثقة من قبل المؤسسة التي ينتمون إليها .

في حين يرى بعض من المبحوثين لمختلف الفئات السوسيو مهنية انه عند القيام بمهامهم يفضلون أن يراقبوا من قبل الإدارة من خلال المشرفين على عملية الرقابة ، وهذا ما اتضح لنا من خلال معطيات الجدول لمختلف الفئات السوسيو مهنية من بينها فئة السلك الطبي أطباء وممرضين والتي قدرت بنسبة 2.48 متمثلة في 11 فرد من إجمالي 270 فرد لهذه الفئة، تليها فئة السلك المهني عمال التنفيذ بنسبة قدرت بـ 3.39 ممثلة في 15 فرد من إجمالي 130 فرد، في حين قدرت نسبة 0.45 لفئة السلك الإداري إدارات وأعاون تحكم ممثلة في 2 فرد من إجمالي 43 فرد

فلاحظ من خلال هذه الآراء والإجابات للمبحوثين من مختلف الفئات السوسيو مهنية أن مفهوم الرقابة لديهم يختلف من فرد لآخر وان رؤيتهم لعملية الرقابة في المؤسسة تعود إلى التفاوت في الثقافة التنظيمية من شخص إلى آخر وهذا ما لمسناه من خلال معطيات الجدول، أيضا حبهم للعمل كما جاء في نظرية "Y" والتي تقول أن الإنسان يحب العمل هذا ما دفعهم إلى التخلي عن عملية الرقابة كونهم يتمتعون بروح المسؤولية والتي تؤدي بهم إلى أداء مهامهم من دون تقيد ولا تضيق.

لذلك يمكننا القول إن أغلب من المبحوثين في المؤسسة العمومية الإستشفائية لمختلف الفئات السوسيو مهنية وباختلاف رتبهم الوظيفية والمهنية وبتفاوت مسارهـم الوظيفي وأعمارهم وباختلاف الجنس، إلا أنهم يجمعون ويتفقون على أنهم عند القيام بمهامهم الوظيفية والتنظيمية التي حددتها قوانين المؤسسة يفضلون العمل بمحض إرادتهم أي من دون رقابة لأنهم يعتقدون أن عملية الرقابة تكبح وتقيد تصرفاتهم وتحد من أدائهم

تجاه عملهم في المؤسسة إلا أن بعض من المبحوثين وهي فئة قليلة جدا ترى عكس ذلك وهي لا تمثل مجتمع البحث، فمن خلال فهم ومعرفة الموظفين لمهامهم الوظيفية الموجودة في البيئة التنظيمية للمؤسسة التي حددتها القوانين والإجراءات، تسمح هذه الأخيرة للفرد بمراقبة عمله بصفة مستمرة دون أن ينتظر مراقبة المشرف، أي يتولد لديه ظهور الرقابة الذاتية التي تجنبه من الوقوع في الأخطاء، كما أنها تساعد كل الموظفين والعاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية على التركيز في مهامهم الموكلة إليهم للاتفاق على أهداف المؤسسة من أجل تحقيقها.

### جدول رقم (30): يبين الحرص على جودة أداء المؤسسة :

المجموع		السلك المهني		السلك الإداري		السلك الطبي		الفئة السوسيو مهنية الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
89.84	398	19.19	85	9.71	43	60.95	270	نعم
10.16	45	10.16	45	0.00	0	0.00	0	لا
100	443	29.35	130	9.71	43	60.95	270	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين لمختلف الفئات السوسيو مهنية والذين أجابوا بعبارة " نعم" ، أكدوا على أنهم يحرصون على ان يكون أداء المؤسسة ذو جودة عالية حيث قدرت بنسبة 89.84 وهي تمثل الاتجاه العام للمبحوثين . ومن بين المبحوثين الذين أكدوا أنهم يحرصون على الجودة العالية في أداء المؤسسة فئة السلك الطبي أطباء وممرضين (الممارسون) والتي قدرت بنسبة 60.95 متمثلة في 270 فرد لإجمالي 270 ، بينما قدرت نسبة 19.19 لفئة السلك المهني عمال التنفيذ والذين أكدوا على أنهم حريصين على جودة أداء المؤسسة بغية تطويرها وتحسين خدماتها . بينما كانت نسبة 9.71 لفئة السلك الإداري إطارات وأعاون تحكم متمثلة في 43 فرد من إجمالي 43 حيث اعتبروا أن جودة أداء المؤسسة من جودة أداء عملهم، فنلاحظ أن أغلب المبحوثين يولون اهتمام كبير لأهداف المؤسسة وهذا راجع للثقافة التنظيمية التي يتمتعون بها والتي تدفعهم للقيام بالمهام والواجبات الوظيفية بفعالية كبيرة من خلال

زيادة الأداء ومن ثم زيادة مردودية المؤسسة، في إطار القواعد التنظيمية والقوانين التي تدير عليها المؤسسة كباقي المؤسسات العمومية الجزائرية، والتي تسعى لتحقيق أهدافها من خلال المورد البشري الذي يعد الركيزة الأساسية في أي تنظيم، ولا يتحقق هذا إلا بوجود عملية الرقابة التي تعد الوظيفة الأساسية والمحورية في المؤسسة سواء كانت رقابة ذاتية تتبع من داخل الفرد من خلال شعوره بالمسؤولية تجاه عمله أو من خلال الضمير المهني الذي يحركه ويدفعه للعمل بأقصى ما يملك من قدرات ذهنية وبدنية... الخ أي حسب طبيعة العمل الذي يشغله الفرد، أو عن طريق آليات الرقابة والمتابعة التي تباشرها الإدارة على الموظفين لتحسين أدائهم لضمان سير الخطط الموضوعة لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

بينما كانت عينة من المبحوثين لبعض الفئات السوسيو مهنية من بينها فئة السلك المهني عمال التنفيذ والتي قدرت بنسبة 10.16 والتي أجابت وأكدت أنها لا تحرص على ان يكون أداء المؤسسة ذو جودة عالية حيث تمثلت في 45 فرد من إجمالي 130 فرد وهي نسبة ضئيلة جدا. ومنه نستطيع القول أن أغلب المبحوثين لمختلف الفئات السوسيو مهنية تحرص على أن يكون أداء المؤسسة ذو جودة عالية وهذا ما لمسناه من خلال معطيات الجدول حيث بلغت النسبة 89.84 متمثلة في 398 موظف وعامل من إجمالي 443 فرد عامل في المؤسسة، فبالرغم من تعدد المتغيرات كالجنس والسن واختلاف الرتب الوظيفية والمهنية والتفاوت في الأقدمية بالمؤسسة، إلا أننا توصلنا إلى اتفاق من طرف الموظفين وعمال المؤسسة العمومية الإستشفائية حول مدى حرصهم على جودة أداء المؤسسة.

### 1-3- / المحور الثالث المتعلق بالفرضية الثالثة والتي مفادها: أن نمط الإشراف يؤثر

إيجابا على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية .

جدول رقم (31): يبين الجهات المسؤولة عن الرقابة :

المجموع		السلك المهني		السلك الإداري		السلك الطبي		الفئة السوسيو مهنية الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
97.51	434	28.22	125	9.71	41	60.05	266	مسؤولك المباشر
2.03	9	1.13	5	0.00	0	0.90	4	زملائك في العمل
100	443	29.35	130	9.71	43	60.95	270	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين لمختلف الفئات السوسيو مهنية والذين أجابوا وأكدوا أن الجهات المسؤولة عن الرقابة في المؤسسة هو المسؤول المباشر (المشرف) حيث قدرت بنسبة 97.51 وهي تمثل الاتجاه العام للمبحوثين .

ومن بين المبحوثين الذين أكدوا أن المسؤول المباشر (المشرف) هو من يمارس عليهم عملية الرقابة في إطار القوانين والقواعد التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة العمومية الإستشفائية من خلال تكليف مجموعة من الموظفين للإشراف على متابعة سير الأعمال ورقابة أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة فمن بينهم فئة السلك الطبي أطباء وممرضين (الممارسون) والتي قدرت بنسبة 60.05 متمثلة في 266 فرد لإجمالي 270، بينما قدرت نسبة 28.22 لفئة السلك المهني عمال التنفيذ والذين أكدوا ان عملية الرقابة تتم من قبل المسؤول المباشر (المشرف) في المؤسسة .

بينما كانت نسبة 9.71 لفئة السلك الإداري وإطارات وأعاون تحكم حيث أكدوا بإجاباتهم التي اتضحت من خلال معطيات الجدول ان المسؤول المباشر هو الذي يتابع ويراقب عملهم وتحركاتهم داخل المؤسسة من خلال تقييم أدائهم في المؤسسة ، فنلاحظ أن أغلب المبحوثين لمختلف الفئات السوسيو مهنية يؤكدون أن عملية الرقابة تتم من قبل

مسؤولهم المباشر أي المشرف على متابعة ومراقبة أدائهم داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية.

بينما كانت عينة لبعض المبحوثين من الفئات السوسيو مهنية من بينها فئة السلك المهني عمال التنفيذ والتي قدرت بنسبة 1.13 متمثلة في 5 فرد من إجمالي 130 فرد والتي أكدت أن عملية الرقابة تتم من قبل زملائهم في العمل وهي نسبة ضئيلة جدا، في حين قدرت نسبة 0.90 تمثلت في 4 أفراد من إجمالي 270 لفئة السلك الطبي أطباء وممرضين وهذه العينة لا تمثل مجتمع البحث المدروس، فمن خلال النسبة الإجمالية الموضحة في الجدول والتي قدرت بـ 2.03 نرى أنها ضئيلة جدا، فهؤلاء يعتبرون أن الجهات المسؤولة عن الرقابة هم زملاء العمل .

ومنه نستطيع القول أن أغلب المبحوثين لمختلف الفئات السوسيو مهنية تؤكد لنا أن الجهات المسؤولة عن عملية الرقابة مسؤولهم المباشر وهذا ما لمسناه من خلال معطيات الجدول حيث بلغت النسبة 97.51 متمثلة في 434 موظف وعامل من إجمالي 443 فرد عامل في المؤسسة، فبرغم اختلاف الرتب الوظيفية والمهنية واختلاف طبيعة العمل ، إلا أننا توصلنا إلى اتفاق من طرف الموظفين وعمال المؤسسة العمومية الإستشفائية حول الجهات المسؤولة عن عملية الرقابة في المؤسسة ألا وهو المسؤول المباشر .

جدول رقم (32): يبين كيفية تعامل المشرف مع الموظفين:

المجموع		السلك المهني		السلك الإداري		السلك الطبي		الفئة السوسيو مهنية الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
67.04	297	29.35	130	5.87	26	31.83	141	رسمية
2.93	13	0.00	0	0.68	3	2.26	10	عادية
0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	ترصدية
30.02	133	0.00	0	3.16	14	26.86	119	زمالة
100	443	29.35	130	9.71	43	60.95	270	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة فيه قدرت بـ 67.04 وهي تمثل الاتجاه العام للمبحوثين، والتي أكدت أن تعامل المشرف معها بصفة رسمية.

مما سبق يمكن القول أن أغلب المبحوثين من مختلف الفئات السوسيو مهنية، يؤكدون أن تعامل المشرف يكون بصفة رسمية أثناء تأدية مهامهم والقيام بعملهم الموكل إليهم من طرف المؤسسة، وهذا ما تبين لنا من خلال معطيات الجدول لفئة السلك الطبي أطباء وممرضين والتي قدرت بنسبة 31.83 متمثلة في 141 فرد من إجمالي 270 فرد ، بينما قدرت نسبة 29.35 لفئة السلك المهني عمال التنفيذ متمثلة في 130 فرد أي كل عمال هاته الفئة، في حين قدرت نسبة 5.87 لفئة السلك الإداري إطارات وأعاون تحكم متمثلة في 26 فرد من إجمالي 43 فرد ، فهذا التوافق في الإجابات إن دل على شيء إنما يدل على وجود تنظيم رسمي للمؤسسة يسمح للقائمين على عملية الإشراف بالمتابعة والمراقبة في مناخ تنظيمي ملائم للتحكم في أداء سير المؤسسة .

بينما قدرت نسبة 30.02 لمختلف الفئات السوسيو مهنية والتي تمثل الاتجاه العام للمبحوثين الذين يرون أن تعامل المشرف معهم أثناء أداء مهامهم يكون بصفة زمالة من بينهم فئة السلك الطبي أطباء وممرضين والتي قدرت بنسبة 26.86 متمثلة في 119 فرد من إجمالي 270 فرد، تليها فئة السلك الإداري إطارات وأعاون تحكم بنسبة 3.16 متمثلة في 14 فرد من إجمالي 43 فرد، في حين قدرت نسبة 2.27 ، في حين يرى بعض من

المبحوثين لمختلف الفئات السوسيو مهنية أن تعامل المشرف معهم يكون بصفة عادية وهذا ما لاحظناه من خلال معطيات الجدول من خلال النسبة التي مثلت الاتجاه العام للمبحوثين والتي قدرت بـ 2.93 لهذه العينة من المبحوثين من بينها فئة السلك الطبي أطباء وممرضين بنسبة قدرت بـ 2.26 ممثلة في 10 أفراد من إجمالي 270 فرد، تليها فئة السلك الإداري إطارات وأعاون تحكم بنسبة 0.68 ممثلة في 3 أفراد من إجمالي 43 فرد، أما عن الصفة الترصدية للمشرف فيرى المبحوثين لمختلف الفئات السوسيو مهنية أنها لا توجد إطلاقاً لأن عملية الرقابة علنية وواضحة .

ومنه يمكننا القول أن أغلب المبحوثين لمختلف الفئات السوسيو مهنية يؤكدون على أن مسؤولهم المباشر (المشرف) يتعامل معهم بصفة رسمية في إطار التنظيم الرسمي للمؤسسة ، إلا أن هناك بعض من المبحوثين يرونه تعامل بصفة زمالة وهذا ما يجربنا للقول من أن هناك علاقات إنسانية واجتماعية داخل المؤسسة تربط الموظفين بحكم العلاقات المهنية وفي إطار الاتصال التنظيمي للمؤسسة، هذا ما دفع بعض المبحوثين للتأكيد أن المسؤول المباشر يتعامل معهم بصفة زمالة .

وفي الأخير نستنتج ومن خلال معطيات الجدول أن أغلب المبحوثين يؤكدون أن تعامل المشرف معهم يتم بصفة رسمية وهذا بنسبة قدرت بـ 67.04 ، تليها نسبة 30.02 من المبحوثين الذين يرون أن تعامل المشرف معهم يتم بصفة زمالة .

جدول رقم (33): يبين مشاركة المشرف في العمل :

المجموع		السلك المهني		السلك الإداري		السلك الطبي		الفئة السوسيو مهنية الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
27.99	124	7.90	35	0.90	4	1919.	85	دائما
64.56	286	19.64	87	6.32	28	38.60	171	أحيانا
7.45	33	1.81	8	2.48	11	3.16	14	أبدا
100	443	29.35	130	9.71	43	60.95	270	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة فيه قدرت بـ 64.56 وهي تمثل الاتجاه العام للمبحوثين، والتي أكدت ان مشاركة المشرف في أعمالهم تكون أحيانا. فنرى أن أغلب المبحوثين من مختلف الفئات السوسيو مهنية ، يؤكدون أن مشاركة المشرف لهم تكون أحيانا أثناء تأدية مهامهم والقيام بعملهم الموكل إليهم من طرف المؤسسة، وهذا ما تبين لنا من خلال معطيات الجدول لفئة السلك المهني عمال التنفيذ والتي قدرت بنسبة 19.64 متمثلة في 87 فرد من إجمالي 130 فرد. بينما قدرت نسبة 38.60 لفئة السلك الطبي أطباء وممرضين متمثلة في 171 فرد من إجمالي 270 فرد ، في حين قدرت نسبة 6.32 لفئة السلك الإداري إدارات وأعاون تحكم متمثلة في 28 فرد من إجمالي 43 فرد، فنلاحظ أن أغلب الفئات السوسيو مهنية تتفق على أن المشرف يشاركونهم أحيانا فقط في عملهم، فالمشرف له دور تنظيمي وإداري يتمثل في عملية المتابعة والمراقبة وتقييم أداء العاملين في المؤسسة عن طريق الملاحظة والتقارير التي يرفعها للإدارة العليا بخصوص أداء الأفراد في المؤسسة العمومية الإستشفائية.

بينما قدرت نسبة 27.99 لبعض من المبحوثين من مختلف الفئات السوسيو مهنية والتي تمثل الاتجاه العام والذين يرون أن مشاركة المشرف لهم أثناء أداء مهامهم يكون دائما، من بينهم فئة السلك الطبي أطباء وممرضين والتي قدرت بنسبة 19.19 متمثلة في 85 فرد من إجمالي 270 فرد ، تليها فئة السلك المهني عمال التنفيذ بنسبة 7.90 متمثلة

في 35 فرد من إجمالي 130 فرد، في حين قدرت نسبة 0.90 لفئة السلك الإداري إدارات وأعاون تحكم تمثلت في 4 أفراد من إجمالي 43 فرد، في حين يرى بعض من المبحوثين لمختلف الفئات السوسيو مهنية أن المشرف لا يشاركهم عملهم أبدا وهذا ما لاحظناه من خلال معطيات الجدول من خلال النسبة التي مثلت الاتجاه العام للمبحوثين والتي قدرت بـ 7.45 لهذه العينة من المبحوثين من بينها فئة السلك الطبي أطباء وممرضين بنسبة قدرت بـ 3.16 ممثلة في 14 فرد من إجمالي 270 فرد ، تليها فئة السلك الإداري إدارات وأعاون تحكم بنسبة 248 ممثلة في 11 فرد من إجمالي 43 فرد، ثم فئة السلك المهني عمال التنفيذ بنسبة 1.81 ممثلة في 8 أفراد من إجمالي 130 فرد . فمن خلال كل هذه المعطيات لآراء وإجابات المبحوثين في المؤسسة العمومية الإستشفائية نجد أن أغلب المبحوثين لمختلف الفئات السوسيو مهنية من إدارات وأطباء وعمال التنفيذ أي باختلاف رتبهم الوظيفية والصنف المهني والجنس والسن والأقدمية في المؤسسة يتفقون في الإجابات على أن المشرف يشاركهم أحيانا في عملهم وهذا ما رأيناه من خلال النسبة التي قدرت بـ 64.56 ، فهنا يمكننا القول أن للمشرف دور رقابي يعتمد فيه على الملاحظة لمتابعة أداء الموظفين في المؤسسة.

بينما يرى البعض من المبحوثين لمختلف الفئات السوسيو مهنية انه يشاركهم دائما من خلال التوجيهات التي يقدمها لهم والتي تتعلق بأعمالهم، كما يرى بعض المبحوثين انه لا يشاركهم أبدا في أعمالهم .

وفي الأخير يمكننا القول أن أغلب المبحوثين من لمختلف الفئات السوسيو مهنية يؤكدون أن مشاركة المشرف لهم في عملهم تكون أحيانا، يليها بعض المبحوثين لمختلف الفئات السوسيو مهنية والتي تؤكد أن مشاركة المشرف لهم في عملهم بشكل دائم، في حين يرى البعض من المبحوثين أن المشرف لا يشاركهم أبدا في عملهم .

جدول رقم (34): يبين تواجد المشرف أثناء العمل:

المجموع		السلك المهني		السلك الإداري		السلك الطبي		الفئة السوسيو مهنية الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
87.13	386	26.41	117	5.64	25	55.08	244	نعم
12.87	57	2.93	13	4.06	18	5.87	26	لا
100	443	29.35	130	9.71	43	60.95	270	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة فيه قدرت بـ 87.13 وهي تمثل الاتجاه العام للمبحوثين، والتي أكدت أن تواجد المشرف أثناء العمل يشعرهم بالرقابة.

فنرى أن أغلب المبحوثين من مختلف الفئات السوسيو مهنية، يؤكدون أن تواجد المشرف أثناء القيام بعملهم الموكل إليهم من طرف المؤسسة يشعرهم بالرقابة، وهذا ما تبين لنا من خلال معطيات الجدول لفئة السلك المهني عمال التنفيذ والتي قدرت بنسبة 26.41 متمثلة في 117 فرد من إجمالي 130 فرد .

بينما قدرت نسبة 55.08 لفئة السلك الطبي أطباء وممرضين متمثلة في 244 فرد من إجمالي 270 فرد، في حين قدرت نسبة 5.64 لفئة السلك الإداري إدارات وأعوان تحكم متمثلة في 25 فرد من إجمالي 43 فرد، فنلاحظ أن أغلب الفئات السوسيو مهنية تتفق على أن تواجد المشرف أثناء عملهم يشعرهم بالرقابة، لأنهم يعرفون دور ووظيفة المشرف والتي تتمثل في عملية المتابعة والمراقبة وتقييم أداء العاملين في المؤسسة عن طريق الملاحظة والتقارير التي يرفعها للإدارة العليا بخصوص أداء الأفراد في المؤسسة العمومية الإستشفائية، إضافة إلى انه يعمل على توجيه الموظفين لتقديم أداء أفضل، كما انه يجعل الفرد العامل أكثر اهتماما بعمله وهذا من خلال توجيهه وهذا ما يجعل الفرد العامل يشعر بالاستقرار الوظيفي الذي من شأنه أن يؤدي إلى زيادة فعالية أداء الأفراد والمؤسسة لتحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة .

بينما قدرت نسبة 12.87 لبعض من المبحوثين من مختلف الفئات السوسيو مهنية والتي تمثل الاتجاه العام و الذين يرون أن تواجد المشرف أثناء أداء مهامهم وعملهم لا يشعرهم بالرقابة، من بينهم فئة السلك الطبي أطباء وممرضين والتي قدرت بنسبة 5.87 متمثلة في 26 فرد من إجمالي 270 فرد، تليها فئة السلك الإداري إطارات وأعوان تحكم بنسبة 4.06 متمثلة في 18 فرد من إجمالي 43 فرد ، في حين قدرت نسبة 2.93 لفئة السلك المهني عمال التنفيذ تمثلت في 13 فرد من إجمالي 130 فرد.

فهنا يمكننا القول أن أغلب المبحوثين لمختلف الفئات السوسيو مهنية من إطارات وأطباء وممرضين وأعوان تحكم وعمال التنفيذ أي كل الأسلاك باختلاف رتبهم الوظيفية ومناصبهم والصنف المهني والجنس والسن يجمعون ويؤكدون أن تواجد المشرف أثناء عملهم يشعرهم بالرقابة وهذا ما رأيناه من خلال النسبة التي قدرت بـ 87.13 فهم يدركون ويعرفون أن دور ووظيفة المشرف تكمن في عملية الرقابة والمتابعة لأداء الموظفين في المؤسسة، حيث يعمل على توجيه العاملين وفق القواعد التنظيمية والقوانين التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها وذلك من خلال تقديم أداء أفضل لضمان السير الحسن للمؤسسة بكفاءة وفعالية بغية وهذا ما يعكس الدور الفعلي لعملية الرقابة في المؤسسة العمومية الإستشفائية .

جدول رقم (35) : يبين متابعة المشرف وزيادة الالتزام :

المجموع		السلك المهني		السلك الإداري		السلك الطبي		الفئة السوسيو مهنية الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
88.49	392	24.83	110	6.55	29	57.11	253	نعم
11.51	51	4.51	20	3.16	14	3.84	17	لا
100	443	29.35	130	9.71	43	60.95	270	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة فيه قدرت بـ 88.49 وهي تمثل الاتجاه العام للمبحوثين، والتي أكدت أن متابعة المشرف لعملهم بصفة مباشرة تزيد من التزامهم.

فترى أن أغلب المبحوثين من مختلف الفئات السوسيو مهنية، يؤكدون أن متابعة المشرف لأعمالهم بصفة مباشرة يزيد من التزامهم، وهذا ما تبين لنا من خلال معطيات الجدول لفئة السلك الطبي أطباء وممرضين والتي قدرت بنسبة 57.11 متمثلة في 253 فرد من إجمالي 270 فرد وهي نسبة كبيرة، بينما قدرت نسبة 24.83 لفئة السلك المهني عمال التنفيذ متمثلة في 110 فرد من إجمالي 130 فرد ، في حين قدرت نسبة 6.55 لفئة السلك الإداري إطارات وأعاون تحكم متمثلة في 29 فرد من إجمالي 43 فرد .

فلاحظ أن أغلب الفئات السوسيو مهنية تقر وتؤكد أن متابعة المشرف لعملهم بصفة مباشرة يزيد من التزامهم ، كون أن له دور المتابعة والمراقبة وتقييم أداء المؤسسة والذي يتمثل في عملية مراقبة حضور وغياب الموظفين باعتباره المكلف بمتابعة سير الأعمال داخل المؤسسة عن طريق الرقابة فكل هذا يزيد من التزامهم وانضباطهم تجاه أعمالهم ومهامهم المنوطة بهم إضافة إلى انه يقوم بعملية تقييم أداء العاملين والموظفين كما انه يعمل على توجيههم للعمل وفق ما خطط له من المؤسسة وهذا لتفادي الوقوع في الأخطاء والانحرافات ومن أجل زيادة مردودية أداء العمال والمؤسسة بكفاءة وفعالية وهذا لتحقيق الأهداف الموضوعية.

بينما قدرت نسبة 11.51 لبعض من المبحوثين من مختلف الفئات السوسيو مهنية والتي تمثل الاتجاه العام والذين يرون أن متابعة المشرف لعملهم بصفة مباشرة لا يزيد من التزامهم، من بينهم فئة السلك الطبي أطباء وممرضين والتي قدرت بنسبة 3.84 متمثلة في 17 فرد من إجمالي 270 فرد ، تليها فئة السلك الإداري إدارات وأعاون تحكم بنسبة 3.16 متمثلة في 14 فرد من إجمالي 43 فرد ، في حين قدرت نسبة 4.51 لفئة السلك المهني عمال التنفيذ تمثلت في 20 فرد من إجمالي 130 فرد، فنرى أن هذه العينة من المبحوثين التي تؤكد أن متابعة المشرف لهم لا تزيد من التزامهم في العمل وهذا ربما لأنهم يجهلون الدور الرئيسي الذي يلعبه المشرف في سير العمل في المؤسسة، ولأنهم لا يعملون بالتوجيهات التي يقدمها لهم بخصوص عملهم وأدائهم كما أنهم لم يتعرضوا للعقوبة من قبل المشرف وهذا ما دفعهم للإدلاء أن متابعته لعملهم بصفة مباشرة لا يؤدي إلى التزامهم بالعمل وبالتالي الغياب الفعلي لعملية الرقابة.

وفي الأخير يمكننا أن نقول أن أغلب المبحوثين يؤكدون أن متابعة المشرف لأعمالهم بصفة مباشرة يزيد من التزامهم لكونه يعمل على مشاركتهم في عملهم ومساعدتهم من خلال التوجيهات التي يقدمها لهم، كما أنهم يشعرون بنوع من الاستقرار في ظل تواجده بصفة دائمة، كما انه المسؤول الأول في متابعة العاملين بالمؤسسة على الالتزام بالقوانين والإجراءات التي تعتمد عليها المؤسسة العمومية الإستشفائية في التسيير لتحقيق أدائها بفعالية ومن ثم تحقيق أهدافها التنظيمية المرجوة .

### جدول رقم (36): يبين تطبيق أوامر المشرف:

المجموع		السلك المهني		السلك الإداري		السلك الطبي		الفئة السوسيو مهنية الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
90.07	399	28.67	127	9.71	32	51.69	229	نعم
9.93	44	0.68	3	0.00	11	9.26	41	لا
100	443	29.35	130	9.71	43	60.95	270	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة فيه قدرت بـ 90.07 وهي تمثل الاتجاه العام للمبحوثين، والتي أكدت أنها تعمل على تطبيق أوامر المشرف.

فنلاحظ أن أغلب المبحوثين من مختلف الفئات السوسيو مهنية، يؤكدون أنهم يعملون على تطبيق أوامر المشرف، وهذا ما تبين لنا من خلال معطيات الجدول لفئة السلك الطبي أطباء وممرضين والتي قدرت بنسبة 51.69 متمثلة في 229 فرد من إجمالي 270 فرد، بينما قدرت نسبة 28.67 لفئة السلك المهني عمال التنفيذ متمثلة في 127 فرد من إجمالي 130 فرد، في حين قدرت نسبة 9.71 لفئة السلك الإداري إدارات وأعاون تحكم متمثلة في 32 فرد من إجمالي 43 فرد.

فنلاحظ أن أغلب الفئات السوسيو مهنية تؤكد لنا أنها تعمل على تطبيق أوامر المشرف، لأنهم يعرفون دوره الرئيسي في سير العمل والمتعلق بالمتابعة والرقابة من خلال توجيههم لتقديم أداء أفضل، في إطار القوانين والإجراءات المعمول بها داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية ولتجنب الوقوع في الأخطاء والانحرافات في مهامهم وأعمالهم، كما أنهم يخشون من العقوبات التي تترتب عنهم لعدم امتثالهم لأوامر المشرف الذي يسهر على تطبيق القوانين والتعليمات الإدارية للحفاظ على السير الحسن للمؤسسة، وذلك لتحقيق أهدافها بأقصى كفاءة وفعالية ممكنة ولتجسيد الرقابة الفعلية التي تنعكس على زيادة أداء المؤسسة.

بينما قدرت نسبة 9.93 لبعض من المبحوثين من مختلف الفئات السوسيو مهنية والتي تمثل الاتجاه العام لهم، والذين يؤكدون أنهم لا يعملون على تطبيق أوامر المشرف

لان لديهم بعض المشاكل العالقة مع الإدارة ، من بينهم فئة السلك الطبي أطباء وممرضين والتي قدرت بنسبة 9.26 متمثلة في 41 فرد من إجمالي 270 فرد ، في حين قدرت نسبة 0.68 لفئة السلك المهني عمال التنفيذ تمثلت في 3 أفراد من إجمالي 130 فرد، فنرى أن هذه العينة من المبحوثين والتي تؤكد أنها لا تعمل على تطبيق أوامر المشرف ربما لأنها تفضل الرقابة الذاتية .

وفي الأخير يمكننا أن نقول أن أغلب المبحوثين يؤكدون أنهم يحرصون ويعملون على تطبيق أوامر المشرف لأنهم يعلمون انه المسؤول الأول على عملية متابعة ومراقبة أدائهم في المؤسسة العمومية الإستشفائية في إطار القوانين والقواعد التنظيمية داخل المؤسسة لذلك ينصاعون للأوامر لان عدم امتثالهم لها يجرحهم إلى بعض العقوبات التي تؤثر على استقرارهم وفعالية أدائهم داخل المؤسسة، فالمشرف(المراقب) يعمل على تطبيق القوانين والتعليمات للحفاظ على السير الحسن للمؤسسة ولضمان التنظيم داخلها عن طريق وظيفة الرقابة التي تعد من الوظائف الأساسية في الإدارة، وهذا حسب النظريات الكلاسيكية والحديثة كالبيروقراطية والإدارة العلمية ... التي نادى بضرورة الرقابة الصارمة والإشراف الدقيق.

جدول رقم (37): يبين الحضور للعمل في المواقيت المحددة :

المجموع		السلك المهني		السلك الإداري		السلك الطبي		الفئة السوسيو مهنية الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
95.03	421	26.19	116	9.48	42	59.37	263	نعم
4.97	22	3.16	14	0.23	1	1.58	7	لا
100	443	29.35	130	9.71	43	60.95	270	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة فيه قدرت بـ 95.03 وهي تمثل الاتجاه العام للمبحوثين ، الذين أكدوا أن المشرف يحثهم على الحضور في المواقيت المحددة للعمل .

فلاحظ أن أغلب المبحوثين من مختلف الفئات السوسيو مهنية، يؤكدون أن المشرف يحثهم على الحضور في المواقيت المحددة للعمل، وهذا ما تبين لنا من خلال معطيات الجدول لفئة السلك الطبي أطباء وممرضين والتي قدرت بنسبة 59.37 متمثلة في 263 فرد من إجمالي 270 فرد، بينما قدرت نسبة 26.19 لفئة السلك المهني عمال التنفيذ متمثلة في 116 فرد من إجمالي 130 فرد ، في حين قدرت نسبة 9.48 لفئة السلك الإداري إطارات وأعاون تحكم متمثلة في 42 فرد من إجمالي 43 فرد .

من خلال ما سبق نلاحظ أن أغلب الفئات السوسيو مهنية تؤكد لنا أن المشرف يحثهم على الحضور في المواقيت المحددة للعمل، لان دوره الرئيسي يكمن في سير عمل المؤسسة من خلال متابعة ومراقبة حضور عاملها وموظفيها وهذا للحفاظ على النظام السائد في المؤسسة، في إطار القوانين والإجراءات المعمول بها داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية، ولان كثرة الغيابات والتأخر عن المواعيد المحددة للعمل يؤثر سلبا على أداء العاملين وعلى فعالية وسير المؤسسة العمومية الإستشفائية، لاسيما وأن طبيعة عملها تتطلب الحضور في المواقيت المحددة وهذا لأنها تقدم خدمات عمومية تتعلق بصحة الإنسان، أيضا لان دور المشرف يكمن في تطبيق القوانين والتعليمات الإدارية وهذا

لضمان التنظيم الحسن ولتجسيد خطط المؤسسة، وذلك لتحقيق أهدافها بأقصى كفاءة وفعالية ممكنة .

بينما قدرت نسبة 4.97 لبعض من المبحوثين من مختلف الفئات السوسيو مهنية والتي تمثل الاتجاه العام لهم ، والذين يصرحون عكس ذلك من أن المشرف لا يحثهم على الحضور في المواقيت المحددة للعمل، من بينهم بعض الأفراد من فئة السلك الطبي أطباء وممرضين والمتمثل عددهم في 7 أفراد من إجمالي 270 فرد أي بنسبة 1.58 ، تليها فئة السلك الإداري إدارات وأعاون تحكم بنسبة 0.23 متمثلة في فرد واحد من إجمالي 43 فرد، في حين قدرت نسبة 3.16 لفئة السلك المهني عمال التنفيذ تمثلت في 14 فرد من إجمالي 130 فرد، فنرى أن هذه العينة من المبحوثين والتي تصرح أن المشرف لم يحثهم على الحضور في المواقيت المحددة، وهي فئة ضئيلة جدا لا تمثل مجتمع البحث.

وفي الأخير يمكننا أن نقول أن أغلب المبحوثين يؤكدون أن المشرف يحثهم على الحضور للعمل في المواقيت المحددة وهذا للحفاظ على استقرار المؤسسة من خلال العمل على تحقيق الانضباط والالتزام في العمل عن طريق التوجيهات التي يوجهها المشرف لموظفي وعمال المؤسسة العمومية الإستشفائية، هذا ولأنه يعتبر المسؤول المباشر على عملية سير وتنظيم المؤسسة في إطار القوانين والقواعد التنظيمية ، كما أن طبيعة عمل المؤسسة تفرض على المشرف والقائمين على تسييرها للحرص على حث العاملين للحضور في المواقيت المحددة للعمل وهذا ما لمسناه من خلال إجابات المبحوثين في المؤسسة العمومية الإستشفائية، وبالتالي نقول أن هناك رقابة فعلية من قبل إدارة المؤسسة ويطلق على هذا النوع من الرقابة بالقبلية أو الوقائية أي تكون قبل وقوع أي انحرافات وأخطاء حتى توجه كل الموظفين والعمال إلى نمط الخطط الموضوعة من قبل المؤسسة محل الدراسة .

جدول رقم (38): يبين العقوبات بسبب الغياب عن العمل :

المجموع		السلك المهني		السلك الإداري		السلك الطبي		الفئة السوسيو مهنية الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
12.64	56	10.84	48	0.68	3	1.13	5	نعم
87.36	387	18.51	82	9.03	40	59.82	265	لا
100	443	29.35	130	9.71	43	60.95	270	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة فيه قدرت بـ 87.36 وهي تمثل الاتجاه العام للمبحوثين، الذين أكدوا أنهم لم يتعرضوا للعقوبة بسبب الغياب عن العمل من قبل المشرف.

فنلاحظ أن أغلب المبحوثين من مختلف الفئات السوسيو مهنية، يؤكدون أنهم لم يتعرضوا للعقوبات بسبب الغياب عن العمل، وهذا ما تبين لنا من خلال معطيات الجدول لفئة السلك الطبي أطباء وممرضين والتي قدرت بنسبة 59.82 متمثلة في 265 فرد من إجمالي 270 فرد، بينما قدرت نسبة 18.51 لفئة السلك المهني عمال التنفيذ متمثلة في 82 فرد من إجمالي 130 فرد، في حين قدرت نسبة 9.03 لفئة السلك الإداري إدارات وأعاون تحكم متمثلة في 40 فرد من إجمالي 43 فرد .

نلاحظ أن أغلب الفئات السوسيو مهنية تؤكد لنا أنها لم تتعرض لأية عقوبة بسبب غيابها عن العمل ، وهذا إن دل عن شيء إنما يدل عن انضباطهم والتزامهم في العمل، لأنهم يولون أهمية كبيرة للعمل كما أنهم يدركون أن الغيابات تؤثر سلبا على فعالية وأداء المؤسسة وعلى استقرارها مما يفقدها التوازن وبالتالي يؤدي إلى عدم تحقيق أهدافها ، وهذا ما لاحظناه في الجدول السابق والذي يتعلق بالحضور في المواعيد المحددة حيث توصلنا إلى أن كثرة الغيابات والتأخر عن المواعيد المحددة للعمل يؤثر سلبا على أداء العاملين وعلى فعالية وسير المؤسسة العمومية الإستشفائية، لاسيما وان الحضور في المواقيت المحددة من شأنه أن يحقق نوع من الاستقرار المهني ويساهم في زيادة كفاءة العاملين في المؤسسة، وذلك لتحقيق أهدافها بأقصى كفاءة وفعالية ممكنة.

بينما قدرت نسبة 12.64 لبعض من المبحوثين من مختلف الفئات السوسيو مهنية والتي تمثل الاتجاه العام لهم، والذين أكدوا أنهم تعرضوا لعقوبات بسبب الغيابات عن العمل وكانت بتحذيرات كتابية، من بينهم فئة السلك المهني عمال التنفيذ والمتمثل عددهم في 48 فرد من إجمالي 130 فرد أي بنسبة 10.84، تليها فئة السلك الإداري إدارات وأعاون تحكم بنسبة 0.68 متمثلة في 3 أفراد من إجمالي 43 فرد ، في حين قدرت نسبة 1.13 لفئة السلك الطبي أطباء وممرضين تمثلت في 5 أفراد من إجمالي 270 فرد، فنرى أن هذه العينة من المبحوثين والتي تصرح وتؤكد أنها تعرضت للعقوبة من قبل المشرف بسبب الغيابات عن العمل ، وهذا يدفعنا للقول أن ظاهرة الغياب عن العمل في المؤسسة العمومية الإستشفائية مرتفعة جدا خاصة عند عمال التنفيذ والتي بلغت 10.84 وهذا إن دل عن شيء إنما يدل على أن هناك مشاكل اجتماعية وتنظيمية يعاني منها العمال في المؤسسة متمثلة في عدم مراعاة المؤسسة لانشغالات موظفيها وهذا ما دفعهم لكثرة الغيابات، فمثلا فئة السلك الطبي أطباء وممرضين يشكون من عدم توفير الأمن وعدم توفير بعض الأجهزة خاصة عند نظام المداومة الليلية ، بينما فئة عمال التنفيذ يعانون من الضغوط النفسية وهذا لقلّة الحوافز المادية والمعنوية .

وفي الأخير يمكننا أن نقول أن أغلب المبحوثين يؤكدون أنهم لم يتعرضوا للعقوبة بسبب الغيابات وهذا ما كان واضحا من خلال الجدول، وهنا يتجلى دور المشرف على عملية الرقابة والمتابعة الذي كان له تأثير إيجابي على انضباطهم والتزامهم في العمل، وهنا يتضح الدور الفعلي لوظيفة الرقابة في المؤسسة، ومدى تطبيق القوانين والقواعد التنظيمية والإجراءات الإدارية ، التي تحرص على انضباط والتزام عاملها بمواقيت العمل وبالمواظبة على الحضور في المواقيت المحددة وهذا للحد والتقليل من ظاهرة الغياب في المؤسسة العمومية الإستشفائية.

ومنه نقول أن المؤسسة تعمل على تطبيق القوانين من خلال الإجراءات الإدارية التي تقوم بها من بينها العقوبات الإدارية للقضاء على ظاهرة الغياب والتأخر عن العمل ، وهذا لتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية .

#### جدول رقم (39): يبين لنا دور المشرف:

المجموع		السلك المهني		السلك الإداري		السلك الطبي		الفئة السوسيو مهنية الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
68.32	304	24.15	107	6.77	30	37.70	167	نعم
4.29	19	1.81	8	0.45	2	2.03	9	لا
27.09	120	3.39	15	2.48	11	21.32	94	أحيانا
100	344	29.35	130	9.71	43	60.95	270	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة فيه قدرت بـ 68.32 وهي تمثل الاتجاه العام للمبجوثين، الذين أكدوا أن للمشرف دور كبير في أداء عملهم لأنه مكلف بمتابعة كل الموظفين بالمؤسسة لالتزامهم بالقوانين والإجراءات ومدى انضباطهم في العمل .

فنلاحظ أن أغلب المبجوثين من مختلف الفئات السوسيو مهنية، يؤكدون أن للمشرف دور كبير في عملهم ومهامهم باعتباره المسؤول الأول عن تنظيم العمل في المؤسسة من خلال مراقبة وتقييم أداء عمالها، وهذا ما تبين لنا من خلال معطيات الجدول لفئة السلك المهني عمال التنفيذ والتي قدرت بنسبة 24.15 متمثلة في 107 فرد من إجمالي 130 فرد ، بينما قدرت نسبة 37.70 لفئة الطبي أطباء وممرضين متمثلة في 167 فرد من إجمالي 270 فرد، في حين قدرت نسبة 6.77 لفئة السلك الإداري إدارات وأعاون تحكم متمثلة في 30 فرد من إجمالي 43 فرد ، فنلاحظ أن أغلب الفئات السوسيو مهنية تؤكد لنا أن للمشرف دور كبير في أداء عملهم باعتباره المسؤول الأول عن عملية أداء مهامهم وسير خطط المؤسسة من خلال مراقبة حضورهم للمؤسسة في المواقيت المحددة للعمل، ومن خلال مراقبة وتقييم أدائهم، والعمل على توجيههم بغية عدم

الوقوع في الأخطاء والانحرافات ،التي من شأنها أن تؤثر على أداء وفعالية المؤسسة وهذا ما لمسناه من خلال إجابات الموظفين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية ، بينما قدرت نسبة 29.71 لبعض من المبحوثين من مختلف الفئات السوسيو مهنية والتي تمثل الاتجاه العام لهم ، والذين يؤكدون أن للمشرف دور في عملهم لكنه أحيانا فقط لأنهم لا يفضلون الرقابة والمتابعة بل يعملون بمحض إرادتهم معتمدين على الرقابة الذاتية من خلال شعورهم بالمسؤولية تجاه مهامهم، من بينهم فئة السلك الطبي أطباء وممرضين والمتمثل عددهم في 94 فرد من إجمالي 270 فرد أي بنسبة 21.32، تليها فئة السلك المهني عمال التنفيذ بنسبة 3.39 متمثلة في 15 فرد من إجمالي 130 فرد ، في حين قدرت نسبة 2.48 لفئة السلك الإداري إطارات وأعوان التحكم تمثلت في 11 فرد من إجمالي 43 فرد.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن هذه العينة من المبحوثين والتي تؤكد أنه أحيانا يكون للمشرف دور في أداء عملهم ومهامهم وهذا عندما تحدث بعض المشكلات التي تعرقل أداء عملهم ومهامهم حينها يقوم المشرف بإعطاء بعض التوجيهات التي من شأنها أن تجعل العمال والموظفين يتفادون الوقوع في بعض الانحرافات والأخطاء التي تؤثر سلبا على أدائهم ومن ثم إحداث خلل في التوازن وكذا في سير وتنظيم المؤسسة، في حين قدرت نسبة 4.29 لبعض المبحوثين من مختلف الفئات السوسيو مهنية وهي تمثل الاتجاه العام والتي تنفي وترى أن المشرف لا يقوم بأي دور يتعلق بأداء عملهم، من بينهم فئة السلك الطبي أطباء وممرضين والمتمثلة في 9 أفراد من إجمالي 270 والتي قدرت بنسبة 2.03 ، تليها فئة السلك المهني عمال التنفيذ بـ 8 أفراد من إجمالي 130 فرد بنسبة قدرت بـ 1.81، في حين قدرت نسبة 0.45 لفئة السلك الإداري إطارات وأعوان تحكم متمثلة في 2 أفراد من إجمالي 43 فرد.

وفي الأخير يمكننا أن نقول أن أغلب المبحوثين يؤكدون أن للمشرف دور رئيسي في أداء عملهم كونه يراقب ويقيم أدائهم ويحرص على متابعتهم للالتزام بالقوانين والإجراءات التي تعتمد عليها المؤسسة للحفاظ على سيرورة تنظيم العمل بالمؤسسة هذا ولبلوغ وتحقيق أهدافها المرجوة، هذا من خلال وظيفة الرقابة التي تعتبر من بين الوظائف الإدارية الأساسية في المؤسسات التي تعمل على مراقبة الأداء المطلوب منهم وفق ما خطط له وهنا يكمن دور المشرف المكلف بمراقبة أداء العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية وهذا ما لمسناه من خلال إجابات الموظفين والعمال .

**جدول رقم (40): يبين لنا أنواع الرقابة المطبقة في المؤسسة:**

المجموع		السلك المهني		السلك الإداري		السلك الطبي		الفئة السوسيو مهنية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الإجابات
64.11	284	18.96	84	7.48	18	41.08	182	دائمة
18.28	81	1.35	6	3.40	15	13.54	60	مرنة
17.61	78	9.03	40	3.17	10	6.32	28	صارمة
100	443	29.35	130	9.71	43	60.95	270	المجموع

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أن أكبر نسبة فيه تمثلت في 64.11 ، وهي تمثل الاتجاه العام للمبحوثين كنسبة غالبية والتي تؤكد أن الرقابة في المؤسسة تتم بصورة دائمة.

وبالتالي نقول أن نسبة 64.11 من آراء العمال والموظفين لمختلف الفئات السوسيو مهنية تتمحور حول نوع الرقابة المطبق في المؤسسة من قبل المشرف على ان هذه العملية تتم بصورة دائمة أي أن المؤسسة تعمل على تطبيق القوانين والإجراءات من خلال عملية الرقابة والمتابعة الدائمة للعاملين لتحقيق الأهداف المنشودة بأكثر فعالية ، هذا ما تبين لنا من خلال فئة السلك الطبي أطباء وممرضين بنسبة قدرت بـ 41.08 متمثلة في 182 فرد من إجمالي 270 فرد ، تليها فئة السلك المهني عمال التنفيذ بنسبة قدرت 18.96 متمثلة في 84 فرد من إجمالي 130 فرد ، في حين قدرت نسبة 7.48

لفئة السلك الإداري إطارات وأعاون تحكم متمثلة في 18 فرد ، يعني أغلب المبحوثين من كل الفئات السوسيو مهنية باختلاف رتبهم الوظيفية والمهنية يؤكدون على أن نوع الرقابة المطبق في المؤسسة يتم بصورة دائمة وهذا ما لاحظناه من خلال النسب.

كما سجلنا كذلك نسبة 17.61 من إداءات المبحوثين لمختلف الفئات السوسيو مهنية في المؤسسة العمومية الإستشفائية والتي تمثل الاتجاه العام للمبحوثين الذين يرون أن نوع الرقابة المطبق عليهم من قبل المشرف رقابة صارمة، هذا ما تبين لنا عند بعض الموظفين لفئة السلك المهني عمال التنفيذ والذي يقدر بنسبة 9.03 متمثلة في 40 فرد من إجمالي 130 فرد ، تليها فئة السلك الطبي أطباء وممرضين والتي قدرت بنسبة 6.32 متمثلة في 28 فرد من إجمالي 270 فرد ، في حين قدرت نسبة 3.17 لفئة السلك الإداري إطارات وأعاون تحكم تمثلت في 10 أفراد من إجمالي 43 فرد .

بينما ترى بعض من المبحوثين لمختلف الفئات السوسيو مهنية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية أن نوع الرقابة المطبق عليهم من قبل المشرف رقابة مرنة، هذا ما تبين لنا من خلال معطيات الجدول والتي قدرت بنسبة 18.28 التي تمثل الاتجاه العام للمبحوثين ، حيث قدرت نسبة 13.54 لفئة السلك الطبي أطباء وممرضين تمثلت في 60 فرد من إجمالي 270 فرد، تليها فئة السلك الإداري إطارات وأعاون تحكم والتي قدرت بنسبة 3.40 تمثلت في 15 فرد من إجمالي 43 فرد ، في حين قدرت نسبة 1.35 لفئة السلك المهني عمال التنفيذ تمثلت في 6 أفراد من إجمالي 130 فرد .

انطلاقا من هذا نقول أن الرقابة الدائمة التي تجريها المؤسسة على العمال والتي تقام بصورة واضحة وجليّة على اعتبار أن المؤسسة في هذا النوع من الرقابة، تقوم بمتابعة سير عمل المؤسسة بغية تحسين وتطوير أداء العاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

في حين تطبيق الرقابة الصارمة من شأنه أن يؤدي إلى التزام العاملين بمهامهم وانضباطهم داخل المؤسسة، هذا ما يفسر لنا أنه كلما كانت الرقابة دائمة كلما شعر العاملين في المؤسسة بنوع من الصرامة التي تؤدي إلى زيادة الأداء ومن ثم تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة في حين يرى بعض العاملين في المؤسسة من مختلف الفئات السوسيومهنية أن نوع الرقابة الذي تمارسه المؤسسة عن طريق المشرف على هذه العملية كان بصورة مرنة، حيث أن الرقابة المرنة تساهم في الاستقرار المهني وتمنح العامل نوع من الثقة وتشعره بالمشاركة في اتخاذ القرار الذي يؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية في المؤسسة من خلال تحسين أدائه في العمل ومن ثم تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة العمومية الإستشفائية .

ومنه نقول أن أغلب المبحوثين من مختلف الفئات السوسيومهنية يؤكدون أن نوع الرقابة المطبق في المؤسسة رقابة دائمة، وهذا مؤشر على أن المؤسسة تقوم بمتابعة سير الأعمال من أجل الحفاظ على سيرورة العمل وزيادة وتحسين أداء العاملين لتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة من خلال الوصول إلى أهدافها المرجوة.

1-4- / المحور الرابع المتعلق بالفرضية الرابعة والتي مفادها: أن تحديد الأدوار التنظيمية يؤثر إيجاباً على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية.

جدول رقم (41) : يبين دور تقسيم العمل:

المجموع		السلك المهني		السلك الإداري		السلك الطبي		الفئة السوسيو مهنية الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
51.47	228	14.90	66	5.19	23	31.38	139	وضوح الأدوار التنظيمية
48.53	215	14.45	64	4.51	10	29.57	131	المرونة في العمل
100	443	29.35	130	9.71	43	60.95	270	المجموع

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أن أكبر نسبة فيه تمثلت في 51.47 ، وهي تمثل الاتجاه العام للمبحوثين والتي تؤكد وتقر أن تقسيم العمل يساهم في وضوح الأدوار التنظيمية.

وبالتالي نقول أن نسبة 51.47 من آراء المبحوثين من الموظفين والعمال لمختلف الفئات السوسيو مهنية والتي تؤكد أن تقسيم العمل يساهم في وضوح الأدوار التنظيمية في المؤسسة ، هذا ما تبين لنا من خلال فئة السلك الطبي أطباء وممرضين بنسبة قدرت بـ 31.38 متمثلة في 139 فرد من إجمالي 270 فرد ، تليها فئة السلك المهني عمال التنفيذ بنسبة قدرت 14.90 متمثلة في 66 فرد من إجمالي 130 فرد، في حين قدرت نسبة 5.19 لفئة السلك الإداري إطارات وأعاون تحكم متمثلة في 23 فرد من إجمالي 43 فرد.

كما سجلنا كذلك نسبة 48.53 ، والتي تمثل الاتجاه العام للمبحوثين الذين يرون أن تقسيم العمل يساهم في المرونة في العمل، هذا ما تبين لنا عند الموظفين لفئة السلك المهني عمال التنفيذ والذي يقدر بنسبة 14.45 متمثلة في 64 فرد من إجمالي 130 فرد، تليها فئة السلك الطبي أطباء وممرضين والتي قدرت بنسبة 29.57 متمثلة في 131 فرد من إجمالي 270 فرد، في حين قدرت نسبة 4.51 لفئة السلك الإداري إطارات وأعاون تحكم تمثلت في 20 فرد من إجمالي 43 فرد، من خلال كل هاته المعطيات نلاحظ أن هناك تقارب في الإجابات من قبل الموظفين والعمال لمختلف الفئات السوسيو مهنية حول

دور ومساهمة تقسيم العمل، فهذا التقارب هو مؤشر على أن المرونة في العمل من وضوح الأدوار التنظيمية، أي أن تحدد الأدوار من خلال اللوائح التنظيمية وعقود العمل لكل عضو في التنظيم يمنحه الوضوح في المهام الموكلة إليه وهذا مما يؤدي إلى السهولة في العمل وبالتالي يكون أداء مهام كل عامل وموظف بشكل مرن ومضبوط، كما أن توزيع المهام وتحديد المسؤوليات لكل موظفي وعمال المؤسسة في إطار مبدأ التخصص الوظيفي وتقسيم العمل بدوره يساهم ويؤدي إلى وضوح هذه الأدوار التنظيمية وإلى المرونة في العمل وهذا ما اتضح لنا من خلال إجابات عمال وموظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية .

#### جدول رقم (42): يبين تقسيم العمل والرقابة التنظيمية:

المجموع		السلك المهني		السلك الإداري		السلك الطبي		الفئة السوسيو مهنية الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
86.46	383	16.93	75	9.26	41	60.27	267	نعم
13.54	60	12.42	55	0.45	2	0.68	3	لا
100	443	29.35	130	9.71	43	60.95	270	المجموع

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أن أكبر نسبة فيه تمثلت في 86.46، وهي تمثل الاتجاه العام للمبحوثين والتي تؤكد وتقر أن تقسيم العمل يؤدي إلى الرقابة التنظيمية.

وبالتالي نقول أن نسبة 86.46 من آراء المبحوثين من الموظفين والعمال لمختلف الفئات السوسيو مهنية والتي تؤكد أن تقسيم العمل يؤدي إلى الرقابة التنظيمية في المؤسسة، هذا ما تبين لنا من خلال فئة السلك الطبي أطباء وممرضين بنسبة قدرت بـ 60.27 متمثلة في 267 فرد من إجمالي 270 فرد، تليها فئة السلك المهني عمال التنفيذ بنسبة قدرت 16.93 متمثلة في 75 فرد من إجمالي 130 فرد، في حين قدرت نسبة 9.26 لفئة السلك الإداري إطارات وأعاون تحكم متمثلة في 41 فرد من إجمالي 43 فرد.

كما سجلنا كذلك نسبة 13.54 ، والتي تمثل الاتجاه العام للمبحوثين الذين يرون أن تقسيم العمل لا يؤدي إلى الرقابة التنظيمية في المؤسسة، هذا ما تبين لنا عند الموظفين لفئة السلك المهني عمال التنفيذ والذي يقدر بنسبة 12.42 متمثلة في 55 فرد من إجمالي 130 فرد ، تليها فئة السلك الطبي أطباء وممرضين والتي قدرت بنسبة 0.68 متمثلة في 3 أفراد من إجمالي 270 فرد .

في حين قدرت نسبة 0.45 لفئة السلك الإداري إدارات وأعاون تحكم تمثلت في 02 من إجمالي 43 فرد، من خلال كل هاته المعطيات نلاحظ أن أغلب المبحوثين من الموظفين والعمال لمختلف الفئات السوسيومهنية أن تقسيم العمل يؤدي إلى الرقابة التنظيمية، بحكم توزيع المهام لكل أفراد التنظيم وبالتالي يتم تحمل المسؤولية من قبل كل موظف وعامل في المؤسسة، لأن تحديد المسؤوليات يساعد المشرف على عملية الرقابة وتقييم أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة كل حسب تخصصه ومهامه التي أوكلت له من قبل المؤسسة، وهذا ما يسهل عملية الرقابة بأقل وقت وجهد ممكن، فتقسيم العمل ينظم العمل إلى حد كبير فمن بين الوظائف الإدارية الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة وظيفة الرقابة التي تعد بمثابة حلقة الوصل بين مختلف وظائف الإدارة، فمن بين خصائص عملية الرقابة المرنة والملائمة والوقت.

إذن فأغلب الموظفين والعمال لمختلف الفئات السوسيومهنية في المؤسسة العمومية الإستشفائية يرون أن تقسيم العمل يمنح الفرد العامل الوضوح في المهام الموكلة إليه كما انه يختصر الوقت والجهد في أن واحد ويمنع المشاكل الناتجة عن تعدي الموظفين والعمال على صلاحيات بعضهم، وهذا مما يؤدي إلى السهولة في العمل وبالتالي يكون أداء مهام كل عامل وموظف بشكل مرن ومضبوط مما يزيد في أداء وفعالية المؤسسة من خلال عملية المتابعة والإشراف أي الرقابة، ومنه يمكننا القول من خلال ما لمسناه

من إجابات المبحوثين المبينة في الجدول أعلاه أن تقسيم العمل يؤدي إلى الرقابة التنظيمية في المؤسسة.

في حين كانت إجابات بعض المبحوثين من الموظفين والعمال لمختلف الفئات السوسيو مهنية في المؤسسة العمومية الإستشفائية عكس ذلك، أي أنهم أكدوا أن تقسيم العمل لا يؤدي إلى الرقابة التنظيمية، ربما لأنهم لا يرونه العامل الوحيد بل هناك عوامل أخرى تسهل عملية الرقابة وتعمل على تنظيمها.

#### جدول رقم (43): يبين التخصص الوظيفي :

المجموع		السلك المهني		السلك الإداري		السلك الطبي		الفئة السوسيو مهنية الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
66.82	296	21.44	95	7.00	31	38.37	170	التنظيم في العمل
33.18	147	7.90	35	2.71	12	22.57	100	التحكم في العمل
100	443	29.35	130	9.71	43	60.95	270	المجموع

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أن أكبر نسبة فيه تمثلت في 66.82، وهي تمثل الاتجاه العام للمبحوثين والتي تؤكد أن التخصص الوظيفي يؤدي إلى التنظيم في العمل.

وبالتالي نقول أن نسبة 66.82 من آراء المبحوثين من الموظفين والعمال لمختلف الفئات السوسيو مهنية والتي تؤكد أن التخصص الوظيفي يؤدي إلى التنظيم في العمل، وهذا ما تبين لنا من خلال فئة السلك الطبي أطباء وممرضين بنسبة قدرت بـ 38.37 متمثلة في 170 فرد من إجمالي 270 فرد، تليها فئة السلك المهني عمال التنفيذ بنسبة قدرت 21.44 متمثلة في 95 فرد من إجمالي 130 فرد، في حين قدرت نسبة 7.00 لفئة السلك الإداري إطارات وأعاون تحكم متمثلة في 31 فرد من إجمالي 43 فرد.

كما سجلنا كذلك نسبة 33.18 والتي تمثل الاتجاه العام للمبحوثين الذين يرون أن التخصص الوظيفي يؤدي إلى التحكم في العمل، هذا ما تبين لنا عند الموظفين لفئة السلك الطبي أطباء وممرضين والذي يقدر بنسبة 22.57 متمثلة في 100 فرد من

إجمالي 270 فرد، تليها فئة السلك المهني عمال التنفيذ والتي قدرت بنسبة 7.90 متمثلة في 35 فرد من إجمالي 130 فرد، في حين قدرت نسبة 2.71 لفئة السلك الإداري إدارات وأعاون تحكم تمثلت في 12 فرد من إجمالي 43 فرد، من خلال كل هاته المعطيات نلاحظ أن أغلب المبحوثين من الموظفين والعمال لمختلف الفئات السوسيومهنية تتفق أن التخصص الوظيفي يؤدي إلى التنظيم في العمل، بحكم الكفاءة التي يمتلكها الموظف والعامل في تخصصه من خلال الشهادة التي يحوزها ومن خلال الخبرة التي اكتسبها في الميدان لذلك عندما تسند له المهام في إطار تخصصه يسهل عليه العمل مما يؤدي إلى تقديم أداء أفضل وأكثر فعالية في المؤسسة وبالتالي يتم تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

كما أن توزيع المهام حسب التخصص يساهم في الاستقرار الوظيفي والرضا الوظيفي للأفراد في المؤسسة مما ينعكس عليها ويزيد من التنظيم في العمل ومن ثم يزيد من الفعالية التنظيمية للمؤسسة، فكل التنظيمات التي تعمل على تطبيق مبدأ التخصص في العمل نجدها رائدة في كل المجالات سواء الخدماتية أو الاقتصادية أو الصناعية، وهذا ما تسعى إليه المؤسسات العمومية الجزائرية من خلال عاملها خصوصا المؤسسة العمومية الإستشفائية، لاسيما وان جل المدارس ونظريات الفكر الإداري الحديث من خلال الباحثين والمنظرين ركزوا على تقسيم العمل ومبدأ التخصص الوظيفي باعتباره من أساسيات ومبادئ الإدارة كونه يعمل على تنظيم العمل من خلال تحديد الوظائف بشكل منتظم مما يساعد العامل والموظف على أداء وظيفته بفعالية وبأقل وقت ممكن، كما أن طبيعة عمل المؤسسة محل الدراسة تتطلب وتشترط التخصص الوظيفي بحكم خدماتها.

بينما يرى بعض المبحوثين من الموظفين والعمال لمختلف الفئات السوسيومهنية أن التخصص الوظيفي يؤدي إلى التحكم في العمل وهذا بفضل عامل التكوين الذي يؤهله إلى ذلك ، أيضا عامل الخبرة في المنصب الذي يشغله الموظف يمنحه التحكم في العمل الذي اسند إليه من قبل المؤسسة أي الرجل المناسب في المكان المناسب وهذا ما تراهن

عليه إدارة الموارد البشرية الحديثة أي وضع الكفاءات في مكانها حتى يسهل عليها تقديم الأفضل في كل المجالات، فمن بين الذين يرون أن التخصص الوظيفي يؤدي إلى التحكم في العمل في المؤسسة العمومية الإستشفائية إدارات وأعاون تحكم وأطباء وممرضين... الخ باختلاف مناصبهم في المؤسسة، فنرى أن جل المبحوثين من الموظفين والعمال في المؤسسة العمومية الإستشفائية ومن خلال إجاباتهم يجمعون ويتفقون على أن التخصص الوظيفي يؤدي إلى التنظيم في العمل والتحكم فيه .

#### جدول رقم (44): يبين التخصص الوظيفي والمهارة في العمل:

المجموع		السلك المهني		السلك الإداري		السلك الطبي		الفئة السوسيو مهنية الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
96.60	428	26.64	118	9.03	40	60.95	270	نعم
3.39	15	2.71	12	0.68	3	0.00	0	لا
100	443	29.35	130	9.71	43	60.95	270	المجموع

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أن أكبر نسبة فيه تمثلت في 96.60 ، وهي تمثل الاتجاه العام للمبحوثين والتي تؤكد أن التخصص الوظيفي يؤدي إلى الزيادة في مهارة العمل.

وبالتالي نقول أن نسبة 96.60 من آراء المبحوثين من الموظفين والعمال لمختلف الفئات السوسيو مهنية والتي تؤكد أن التخصص الوظيفي يؤدي إلى الزيادة في مهارة العمل، هذا ما تبين لنا من خلال فئة السلك الطبي أطباء وممرضين بنسبة قدرت بـ 60.95 متمثلة في 270 فرد من إجمالي 270 فرد ، تليها فئة السلك المهني عمال التنفيذ بنسبة قدرت 26.64 متمثلة في 118 فرد من إجمالي 130 فرد ، في حين قدرت نسبة 9.03 لفئة السلك الإداري إدارات وأعاون التحكم متمثلة في 40 فرد من إجمالي 43 فرد. كما سجلنا كذلك نسبة 3.39، والتي تمثل الاتجاه العام للمبحوثين الذين يرون أن التخصص الوظيفي لا يؤدي إلى الزيادة في مهارات العمل وهي نسبة ضئيلة جدا، هذا ما تبين لنا عند بعض الموظفين لفئة السلك المهني عمال التنفيذ والذي يقدر بنسبة 2.71

متمثلة في 12 فرد من إجمالي 130 فرد ، تليها فئة السلك الإداري إدارات وأعاون التحكم والتي قدرت بنسبة 0.68 متمثلة في 3 أفراد من إجمالي 43 فرد، وهي نسب ضئيلة جدا تكاد تكون منعدمة لا تمثل مجتمع البحث، من خلال كل هاته المعطيات نلاحظ أن أغلب وجل المبحوثين من الموظفين والعمال لمختلف الفئات السوسيو مهنية تتفق أن التخصص الوظيفي يؤدي إلى الزيادة في مهارات العمل، فكل الموظفين والعمال يرون أن التخصص في العمل أي في المهام والوظائف التي يشغلونها يمنحهم ويزودهم بمعارف جديدة واكتشاف آليات جديدة في العمل من خلال خبرتهم في المنصب بالتقدم، وهذا مما يزيد في مهاراتهم في العمل، فنرى أن التخصص الوظيفي يساعد كل الموظفين والعاملين في المؤسسة على إتقان العمل مما يزيد من مهارتهم ومن ثم زيادة أداء ومردودية وفعالية المؤسسة، ومن خلال الخبرة التي يكتسبها الفرد العامل في المنصب بحكم تخصصه في إطار المهام التي أسندت له والذي يسهل عليه العمل مما يدفعه لتحسين الأداء وتطويره لتحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة والمخطط لها من قبل المؤسسة وهذا لبلوغ وتحقيق الفعالية التنظيمية مما ينعكس على أهداف المؤسسة العمومية الإستشفائية.

فكل التنظيمات التي تعمل على تطبيق مبدأ التخصص في العالم نجدها رائدة في كل المجالات سواء الخدماتية أو الاقتصادية أو التجارية أو الصناعية، وهذا ما تسعى إليه المؤسسات العمومية الجزائرية من خلال عاملها خصوصا المؤسسة العمومية الإستشفائية، لاسيما وان جل المدارس ونظريات الفكر الإداري الحديث من خلال الباحثين والمنظرين ركزوا على تقسيم العمل ومبدأ التخصص الوظيفي باعتباره من أساسيات ومبادئ الإدارة كونه يعمل على تنظيم العمل من خلال تحديد الوظائف بشكل منتظم مما يساعد العامل والموظف على أداء وظيفته بفعالية وبأقل وقت ممكن.

كما أن طبيعة عمل المؤسسة محل الدراسة تتطلب وتشرط التخصص الوظيفي بحكم خدماتها، بينما يرى بعض المبحوثين من الموظفين والعمال لمختلف الفئات

السوسيومهنية أن التخصص الوظيفي يؤدي إلى التنظيم والتحكم في العمل وهذا بفضل عامل التكوين الذي يؤهلهم إلى ذلك، أيضا عامل الخبرة في المنصب الذي يشغلونه يمنحهم التحكم في العمل مما يكسبهم مهارة تؤهلهم لإتقانه، وهذا ما تراهن عليه إدارة الموارد البشرية الحديثة أي وضع الكفاءات في محلها حتى يسهل عليها تقديم الأفضل في كل المجالات ، وبما أن التخصص الوظيفي يؤدي إلى التنظيم في العمل والتحكم فيه وهذا ما توصلنا إليه سابقا، من خلال إجابات المبحوثين من الموظفين والعمال في المؤسسة العمومية الإستشفائية إيطارات وأعاون تحكم وعمال التنفيذ وأطباء وممرضين...الخ، فنرى أن جل المبحوثين من الموظفين والعمال في المؤسسة العمومية الإستشفائية ومن خلال إجاباتهم يؤكدون على أن التخصص الوظيفي يؤدي إلى زيادة مهارات العمل في المؤسسة وهذا ما تضح لنا في المعطيات المبينة في الجدول أعلاه.

جدول رقم (45): يبين تقسيم العمل والأهداف التنظيمية:

المجموع		السلك المهني		السلك الإداري		السلك الطبي		الفئة السوسيو مهنية الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
85.55	379	15.58	69	9.48	42	60.50	268	نعم
14.45	64	13.77	61	0.23	01	0.45	02	لا
100	443	29.35	130	9.71	43	60.95	270	المجموع

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أن أكبر نسبة فيه تمثلت في 85.55 ، وهي تمثل الاتجاه العام للمبحوثين والتي تؤكد وتقر أن تقسيم العمل يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية .

وبالتالي نقول أن أغلب آراء المبحوثين من الموظفين والعمال لمختلف الفئات السوسيو مهنية والتي تؤكد أن تقسيم العمل يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية ، هذا ما تبين لنا من خلال فئة السلك الطبي أطباء وممرضين بنسبة قدرت بـ 60.50 متمثلة في 268 من إجمالي 270 فرد، تليها فئة السلك المهني عمال التنفيذ بنسبة قدرت بـ 15.58 متمثلة في 69 فرد من إجمالي 130 فرد، في حين قدرت نسبة 9.48 لفئة السلك الإداري إدارات وأعاون تحكم متمثلة في 42 فرد من إجمالي 43 فرد.

كما سجلنا كذلك نسبة 14.45 ، والتي تمثل الاتجاه العام للمبحوثين الذين يرون أن تقسيم العمل لا يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، هذا ما تبين لنا عند بعض الموظفين والعمال لفئة السلك المهني عمال التنفيذ والذي يقدر بنسبة 13.77 متمثلة في 61 فرد من إجمالي 130 فرد ، تليها فئة السلك الطبي أطباء وممرضين والتي قدرت بنسبة 0.45 متمثلة في 2 فرد من إجمالي 270 فرد، في حين قدرت نسبة 0.23 لفئة السلك الإداري إدارات وأعاون تحكم تمثلت في 1 فرد من إجمالي 43 فرد .

من خلال كل هاته المعطيات نلاحظ أن أغلب المبحوثين من الموظفين والعمال لمختلف الفئات السوسيو مهنية تؤكد أن تقسيم العمل يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الأهداف التنظيمية وهذا ما لاحظناه من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه، فتوزيع المهام لكل أفراد التنظيم يؤدي إلى تحمل المسؤوليات من قبل الموظفين والعمال في المؤسسة وهذا ما يدفعهم إلى تحسين أدائهم وتقديم أفضل ما لديهم.

فتقسيم العمل حسب رأيهم يجنبهم الوقوع في المشاكل ويمنحهم عدم تداخل الصلاحيات في المهام، كما انه يساعد المشرفين على عملية الرقابة لتقييم أداء العاملين في المؤسسة، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية المخطط لها والمرجوة من قبل المؤسسة، فيرى جل الموظفين والعمال في المؤسسة من أن تقسيم العمل يوضح لهم الأدوار والمهام، كما انه طريقة تهدف إلى خلق نظام معين يضمن التوزيع السليم للمهام والوظائف المسندة لهم، مما يساهم في تخصيص وظيفة معينة لكل عامل أو موظف، ليؤدي ذلك إلى تنفيذ كافة الأعمال المطلوبة والمخطط لها من قبل الإدارة اعتمادا على وظيفة التخطيط التي تعد من بين الوظائف الإدارية الأولية في المنظمات والتي نادى بها جل المدارس الكلاسيكية والحديثة في الفكر الإداري الحديث إلى جانب وظائف أخرى كاللتنظيم والذي يعد تقسيم العمل من بين عوامل نجاحه في المؤسسة، فنرى أن هذا الأخير يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية التي تسعى إليها المؤسسة العمومية الإستشفائية كباقي المؤسسات والمنظمات الصناعية والاقتصادية والخدماتية.

في حين كانت إجابات بعض المبحوثين من الموظفين والعمال لمختلف الفئات السوسيو مهنية في المؤسسة العمومية الإستشفائية عكس ذلك أي أنهم أكدوا أن تقسيم العمل لا يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة وكان هذا لدى فئة السلك المهني عمال التنفيذ ، ويعود ذلك لتدني مستواهم التعليمي الذي يعكس ثقافتهم التنظيمية، في حين كانت هناك آراء لثلة من فئة السلك الطبي والإداري تصب في نفس الاتجاه أي أن

تقسيم العمل لا يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وهذه العينة لا تمثل مجتمع البحث نظرا لأقليتها.

وفي الأخير يمكننا أن نستنتج أن أغلب الموظفين والعمال بمختلف الفئات السوسيو مهنية يؤكدون أن تقسيم العمل يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وهذا ما لمسناه من خلال الإجابات المبينة في الجدول أعلاه.

#### جدول رقم (46): يبين تقسيم العمل والاستقرار الوظيفي:

المجموع		السلك المهني		السلك الإداري		السلك الطبي		الفئة السوسيو مهنية الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
93.45	414	27.54	122	9.26	41	56.66	251	نعم
6.55	29	1.81	08	0.45	02	4.29	19	لا
100	443	29.35	130	9.71	43	60.95	270	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة فيه قدرت بـ 93.45 وهي تمثل الاتجاه العام للمبحوثين ، الذين أكدوا أن تقسيم العمل يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي بنسبة غالبية قابلتها نسبة قدرت بـ 56.66 كأكثر نسبة للمبحوثين .

فلاحظ أن أغلب المبحوثين من مختلف الفئات السوسيو مهنية، يؤكدون أن تقسيم العمل يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي في المؤسسة، وهذا ما تبين لنا من خلال معطيات الجدول لفئة السلك الطبي أطباء وممرضين والتي قدرت بنسبة 56.66 متمثلة في 251 فرد من إجمالي 270 فرد، بينما قدرت نسبة 27.54 لفئة المهني عمال التنفيذ متمثلة في 122 فرد من إجمالي 130 فرد، في حين قدرت نسبة 9.26 لفئة السلك الإداري إدارات وأعاون تحكم متمثلة في 41 فرد من إجمالي 43 فرد.

نلاحظ أن أغلب الفئات السوسيو مهنية من موظفي وعمال المؤسسة العمومية الإستشفائية باختلاف رتبهم الوظيفية والمهنية ومستواهم التعليمي وأقدميتهم في المؤسسة يؤكدون أن تقسيم العمل يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي، باعتبار أن توزيع المهام والوظائف في المؤسسة والعمل بمبدأ التخصص يساهم في تنظيم العمل والتحكم فيه هذا ما تم

التوصل إليه سابقا من خلال إجابات الموظفين وعمال المؤسسة مما يدفعهم إلى الاستقرار في العمل وهذا ما أشارت ونادت به العديد من الدراسات والأبحاث والنظريات كالكلاسيكية من بينها البيروقراطية عند "ماكس فيبر" والتي أكدت أن تقسيم العمل يساهم في الاستقرار الوظيفي للعاملين في المنظمة.

في حين قدرت نسبة 6.55 لبعض المبحوثين من الموظفين والعمال لمختلف الفئات السوسيو مهنية والتي تمثل الاتجاه العام حيث ترى أن تقسيم العمل لا يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي ، من بينهم بعض الأفراد من فئة السلك الطبي أطباء وممرضين والمتمثل عددهم في 19 فرد من إجمالي 270 فرد أي بنسبة 4.29، تليها فئة السلك المهني عمال التنفيذ بنسبة قدرت بـ1.81 متمثلة في 08 أفراد من إجمالي 130 فرد ، في حين قدرت نسبة 0.45 لفئة السلك الإداري إطارات وأعاون تحكم تمثلت في 02 فرد من إجمالي 43 فرد، فنرى أن هذه العينة القليلة من المبحوثين لموظفي وعمال المؤسسة من مختلف الفئات السوسيو مهنية والتي ترى أن تقسيم العمل لا يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي وكانت أكبر نسبة لدى فئة السلك الطبي أطباء وممرضين، باعتبار أن تقسيم العمل لا يعد العامل الوحيد الذي يؤدي إلى الاستقرار بل هناك عوامل أخرى كالحوافز المادية والمعنوية وهذا ما صرح به بعضهم عند استرجاع الاستمارات.

بينما باقي الفئات الأخرى يرون أن الاستقرار الوظيفي لا يتعلق بتقسيم العمل فقط بل يتعداه إلى عوامل أخرى كالشعور بالراحة المهنية من خلال الحماية التي توفرها المؤسسة لعاملها ، كما أن توفر ظروف دوران العمل المناسبة منها التنظيمية والإنسانية والفيزيائية في المؤسسة تؤدي بدورها إلى الاستقرار الوظيفي في العمل .

وفي الأخير يمكننا أن نقول أن أغلب المبحوثين من العمال والموظفين لمختلف الفئات السوسيو مهنية يؤكدون أن تقسيم العمل يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي، وهذا من خلال ظروف دوران العمل التي تتمتع بها المؤسسة العمومية الإستشفائية، وهذا ما لمسناه من خلال إجابات الموظفين والعمال المبينة في الجدول أعلاه .

جدول رقم (47): يبين تقسيم العمل والرضا الوظيفي :

المجموع		السلك المهني		السلك الإداري		السلك الطبي		الفئة السوسيو مهنية الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
88.26	391	25.51	113	9.03	40	53.72	238	نعم
11.74	52	3.84	17	0.68	3	7.22	32	لا
100	443	29.35	130	9.71	43	60.95	270	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتبين لنا ان أكبر نسبة فيه قدرت بـ 88.26 وهي تمثل الاتجاه العام للمبحوثين ، الذين أكدوا أن تقسيم العمل يؤدي إلى الرضا الوظيفي بنسبة غالبية قابلتها نسبة قدرت بـ 53.72 كأكبر نسبة للمبحوثين .

فلاحظ أن أغلب المبحوثين من مختلف الفئات السوسيو مهنية، يؤكدون أن تقسيم العمل يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي في المؤسسة، وهذا ما تبين لنا من خلال معطيات الجدول لفئة السلك الطبي أطباء وممرضين والتي قدرت بنسبة 53.72 متمثلة في 238 فرد من إجمالي 270 فرد ، بينما قدرت نسبة 25.51 لفئة السلك المهني عمال التنفيذ متمثلة في 113 فرد من إجمالي 130 فرد ، في حين قدرت نسبة 9.03 لفئة السلك الإداري إطارات وأعاون تحكم متمثلة في 40 فرد من إجمالي 43 فرد.

نلاحظ أن أغلب الفئات السوسيو مهنية من موظفي وعمال المؤسسة العمومية الإستشفائية باختلاف رتبهم الوظيفية والمهنية ومستواهم التعليمي وأقدميتهم في المؤسسة يؤكدون أن تقسيم العمل يؤدي إلى الرضا الوظيفي، وهذا من توزيع المهام والوظائف الذي حسبهم يخفف عنهم عناء العمل ويسمح لهم بتأديته على أكمل وجه كما أن تحديد مناصب عملهم والوظيفة يمنحهم هذا الرضا وذلك حسب التخصص الذي يمتلكونه وهذا ما يتوافق مع جل الموظفين والعمال بالمؤسسة العمومية الإستشفائية، فكل هذا الإجراء الذي تتخذه المؤسسة يشعروهم بالراحة المهنية ومن ثم يزيد من الرضا الوظيفي لديهم.

كما أن أغلب الموظفين والعمال يشعرون بتقدير وحرص كبير من قبل المؤسسة، بالإضافة إلى نظام الأجور السائد في المؤسسة ونظام الترقية باعتبارهما حوافز مادية ومعنوية تدفعهم إلى تقديم أداء أفضل مما يحقق أهداف المؤسسة بفعالية تنظيمية عالية، فمادام هناك استقرار وظيفي في المؤسسة وهذا ما تم التوصل إليه سابقا، حتما يكون هناك رضا وظيفي من طرف العمال والموظفين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية لأن الاستقرار يأتي من رضا العاملين أي أن هناك ظروف عمل متوفرة في المؤسسة منها التنظيمية والفيزيائية والإنسانية والاجتماعية.

في حين قدرت نسبة 11.74 لبعض المبحوثين من الموظفين والعمال لمختلف الفئات السوسيو مهنية والتي تمثل الاتجاه العام حيث ترى أن تقسيم العمل لا يؤدي إلى الرضا الوظيفي، من بينهم بعض الأفراد من فئة السلك الطبي أطباء وممرضين والمتمثل عددهم في 32 فرد من إجمالي 270 فرد أي بنسبة 7.22، تليها فئة السلك المهني عمال التنفيذ بنسبة قدرت بـ 3.84 متمثلة في 17 فرد عامل من إجمالي 130 فرد، في حين قدرت نسبة 0.68 لفئة السلك الإداري وإطارات وأعوان تحكم تمثلت في 03 أفراد من إجمالي 43 فرد.

يمكن القول بأن هذه العينة القليلة من المبحوثين لموظفي وعمال المؤسسة من مختلف الفئات السوسيو مهنية والتي ترى أن تقسيم العمل لا يؤدي إلى الرضا الوظيفي وكانت أكبر نسبة لدى فئة السلك الطبي أطباء وممرضين، هذا لأنه لا يعتبر العامل الوحيد لديهم الذي يؤدي إلى الرضا بل هناك عوامل أخرى كالحوافز المادية والمعنوية والترقيات وهذا ما صرح به بعضهم عند استرجاع الاستمارات، بينما باقي الفئات الأخرى ربما لأنها لديها مشاكل عالقة مع إدارة المؤسسة تتعلق ببعض النقائص كعدم استماع المؤسسة لانشغالاتهم بشكل دوري مرتبطة أساسا بالجوانب الاجتماعية لهم وهذا ما جعلهم يؤكدون أن تقسيم العمل لا يؤدي إلى الرضا الوظيفي.

كما أن ظروف دوران العمل التنظيمية وغيرها تساهم وتؤدي بشكل كبير الى الرضا الوظيفي في المؤسسة فكلما زاد الرضا تحقق الاستقرار الوظيفي في العمل ومن ثم تتحقق الأهداف المسطرة والفعالية التنظيمية للمؤسسة .

وفي الأخير يمكننا أن نقول أن أغلب المبحوثين من العمال والموظفين لمختلف الفئات السوسيو مهنية يؤكدون أن تقسيم العمل يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، وهذا من خلال تحديد المهام والوظائف مما يؤدي إلى التنظيم المحكم والتحكم في العمل وهذا ما لمسناه من خلال إجابات الموظفين والعمال للمؤسسة العمومية الإستشفائية .

#### جدول رقم (48): يبين تقسيم العمل وانجاز العمل في وقته:

المجموع		السلك المهني		السلك الإداري		السلك الطبي		الفئة السوسيو مهنية الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
85.10	377	21.67	96	7.00	31	56.43	250	نعم
14.90	66	7.67	34	2.71	12	4.51	20	لا
100	443	29.35	130	9.71	43	60.95	270	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة فيه قدرت بـ 85.10 وهي تمثل الاتجاه العام للمبحوثين، الذين أكدوا أن تقسيم العمل يؤدي إلى انجاز العمل في وقته بنسبة غالبية قابلتها نسبة قدرت بـ 56.43 كأكثر نسبة للمبحوثين .

فلاحظ أن أغلب المبحوثين من مختلف الفئات السوسيو مهنية، يؤكدون أن تقسيم العمل يؤدي إلى انجاز العمل في وقته، وهذا ما تبين لنا من خلال معطيات الجدول لفئة السلك الطبي أطباء وممرضين والتي قدرت بنسبة 56.43 متمثلة في 250 فرد من إجمالي 270 فرد، بينما قدرت نسبة 21.67 لفئة المهني عمال التنفيذ متمثلة في 96 فرد من إجمالي 130 فرد، في حين قدرت نسبة 7.00 لفئة السلك الإداري إدارات وأعاون تحكم متمثلة في 31 فرد من إجمالي 43 فرد .

نلاحظ مما سبق أن أغلب الفئات السوسيو مهنية من موظفي وعمال المؤسسة العمومية الإستشفائية باختلاف رتبهم الوظيفية والمهنية ومستواهم التعليمي وأقدميتهم في

المؤسسة يؤكدون أن تقسيم العمل يؤدي إلى انجاز العمل في وقته، وهذا راجع لتوزيع المهام والوظائف والتنظيم في العمل من قبل المؤسسة حسب التخصص مما يساعدهم ويسمح لهم بأداء مهامهم الموكلة إليهم في اقل وقت ممكن، وهذا ما تسعى إليه جل المنظمات في وقتنا الحالي، من خلال مبدأ الحركة والزمن الذي نادى به نظرية الإدارة العلمية " لفرديريك تايلور" والذي يقوم على استبعاد كل الحركات الزائدة وتحديد الوقت اللازم لكل حركة لتحسين الأداء وزيادة الإنتاج في اقل وقت ممكن ، فتقسيم العمل يعمل على اختصار الوقت للموظفين والعمال في المؤسسة .

في حين قدرت نسبة 14.90 لبعض المبحوثين من الموظفين والعمال لمختلف الفئات السوسيو مهنية والتي تمثل الاتجاه العام حيث ترى أن تقسيم العمل لا يؤدي إلى انجاز العمل وقته، من بينهم بعض الأفراد من فئة السلك المهني عمال التنفيذ والمتمثل عددهم في 34 فرد من إجمالي 130 فرد أي بنسبة 7.67 ، تليها فئة السلك الطبي أطباء وممرضين بنسبة قدرت بـ 4.51 متمثلة في 20 أفراد من إجمالي 270 فرد، في حين قدرت نسبة 2.71 لفئة السلك الإداري إطارات وأعاون تحكم تمثلت في 12 فرد من إجمالي 43 فرد.

نلاحظ أن هذه العينة القليلة من المبحوثين لموظفي وعمال المؤسسة من مختلف الفئات السوسيو مهنية والتي ترى أن تقسيم العمل لا يؤدي إلى انجاز العمل في وقته وكانت أكبر نسبة لدى فئة السلك المهني عمال التنفيذ، لأنهم لا يرونه العامل الوحيد الذي يؤدي إلى انجاز العمل في وقته بل هناك عوامل أخرى من بينها الرقابة وهذا ما صرح به بعضهم عند استرجاع الاستمارات وهذا ما تراه باقي الفئات الأخرى .

وفي الأخير يمكننا أن نقول أن أغلب المبحوثين من العمال والموظفين لمختلف الفئات السوسيو مهنية يؤكدون أن تقسيم العمل يؤدي إلى انجاز العمل في وقته لأنهم يرونه العامل الذي ينظم العمل في المؤسسة مما يسمح لهم بأداء مهامهم وانجاز عملهم

في الوقت، وهذا من خلال تحديد المهام والوظائف لكل عامل وموظف وهذا ما لمسناه من خلال إجابات موظفي وعمال المؤسسة العمومية الإستشفائية.

#### جدول رقم (49): يبين التخصص الوظيفي وزيادة الكفاءة:

المجموع		السلك المهني		السلك الإداري		السلك الطبي		الفئة السوسيو مهنية الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
82.39	365	17.16	76	6.32	28	58.92	261	نعم
17.61	78	12.19	54	3.39	15	2.03	9	لا
100	443	29.35	130	9.71	43	60.95	270	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة فيه قدرت بـ 82.39 وهي تمثل الاتجاه العام للمبحوثين، الذين أكدوا أن التخصص الوظيفي يؤدي إلى زيادة الكفاءة بنسبة غالبية قابلتها نسبة قدرت بـ 58.92 كأكثر نسبة للمبحوثين .

فلاحظ أن أغلب المبحوثين من مختلف الفئات السوسيو مهنية، يؤكدون أن التخصص الوظيفي يؤدي إلى زيادة الكفاءة، وهذا ما تبين لنا من خلال معطيات الجدول لفئة السلك الطبي أطباء وممرضين والتي قدرت بنسبة 58.92 متمثلة في 261 فرد من إجمالي 270 فرد ، بينما قدرت نسبة 17.16 لفئة السلك المهني عمال التنفيذ متمثلة في 76 فرد من إجمالي 130 فرد، في حين قدرت نسبة 6.32 لفئة السلك الإداري إدارات وأعاون التحكم متمثلة في 28 فرد من إجمالي 43 فرد .

نلاحظ أن أغلب الفئات السوسيو مهنية من موظفي وعمال المؤسسة العمومية الإستشفائية باختلاف رتبهم الوظيفية والمهنية ومستواهم التعليمي وأقدميتهم وباختلاف المنصب والوظيفة التي يشغلونها في المؤسسة يؤكدون أن التخصص الوظيفي يلعب دور كبير ويساهم في ارتقاء وتطوير المؤسسة كما انه يؤدي إلى تحسين الأداء ، فالتخصص الوظيفي يجنب الموظف والعامل من الوقوع في الأخطاء ويساعده على إعطاء وتقديم كل مكتسباته المعرفية والعلمية التي من شأنها أن تفيد الوظيفة التي يشغلها كما انه يؤهله لاكتساب مهارات جديدة بحكم الممارسة الروتينية مما تزيده خبرة في المنصب وبالتالي

يؤدي هذا إلى زيادة الكفاءة عن طريق الأقدمية، وهذا ما لاحظناه وما لمسناه لدى موظفي  
وعمال المؤسسة التي هي محل دراستنا .

في حين قدرت نسبة 17.61 لبعض المبحوثين من الموظفين والعمال لمختلف  
الفئات السوسيو مهنية والتي تمثل الاتجاه العام حيث ترى أن التخصص في الوظيفة لا  
يؤدي إلى زيادة الكفاءة، من بينهم بعض الأفراد من فئة السلك المهني عمال التنفيذ  
والمتمثل عددهم في 54 فرد من إجمالي 130 فرد أي بنسبة 17.23، تليها فئة السلك  
الإداري وإطارات وأعاون تحكم بنسبة قدرت بـ 3.39 متمثلة في 15 فرد من إجمالي 43  
فرد ، في حين قدرت نسبة 2.03 لفئة السلك الطبي أطباء وممرضين تمثلت في 09  
أفراد من إجمالي 270 فرد.

فهذه العينة القليلة من المبحوثين لموظفي وعمال المؤسسة من مختلف الفئات  
السوسيو مهنية والتي ترى أن التخصص في الوظيفة لا يؤدي إلى زيادة الكفاءة وكانت  
أكبر نسبة لدى فئة السلك المهني عمال التنفيذ، لان طبيعة عملهم ونوع الوظيفة التي  
يشغلونها لا تظهر فيها الكفاءة عكس الوظائف الأخرى التقنية والإدارية وهذا ما صرح به  
بعضهم عند استرجاع الاستمارات بينما ترى الفئات المتبقية أن هناك عوامل أخرى  
كالأقدمية والخبرة في المنصب.

وفي الأخير يمكننا القول أن أغلب المبحوثين من العمال والموظفين لمختلف الفئات  
السوسيو مهنية يؤكدون أن التخصص الوظيفي يؤدي إلى زيادة الكفاءة لأنه يمنحهم  
ممارسة عملهم في إطار المؤهلات العلمية والخبرات العملية التي اكتسبوها في الميدان  
من خلال مساهمهم الوظيفي في المؤسسة وهذا مما يسمح لهم بأداء مهامهم وانجاز عملهم  
بكفاءة عالية ، وهذا من خلال تحديد المهام والوظائف لكل عامل وموظف وهذا ما لمسناه  
من خلال إجابات موظفي وعمال المؤسسة العمومية الإستشفائية.

جدول رقم (50): يبين تقسيم العمل وزيادة الأداء:

المجموع		السلك المهني		السلك الإداري		السلك الطبي		الفئة السوسيو مهنية الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
95.94	425	27.54	122	7.90	35	60.50	268	نعم
4.06	18	1.81	8	1.81	8	0.45	2	لا
100	443	29.35	130	9.71	43	60.95	270	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة فيه قدرت بـ 95.94 كأغلب نسبة وهي تمثل الاتجاه العام للمبحوثين، الذين أكدوا أن تقسيم العمل يؤدي إلى زيادة الأداء قابلتها نسبة قدرت بـ 60.50 كأكبر نسبة لفئة السلك الطبي.

فلاحظ أن أغلب المبحوثين بمختلف الفئات السوسيو مهنية، يؤكدون أن تقسيم العمل يؤدي إلى زيادة الأداء وهذا من خلال توزيع المهام والوظائف على كل الأفراد العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية، وهذا ما تبين لنا من خلال معطيات الجدول لفئة السلك الطبي أطباء وممرضين والتي قدرت بنسبة 60.50 متمثلة في 268 فرد من إجمالي 270 فرد، بينما قدرت نسبة 27.54 لفئة المهني عمال التنفيذ متمثلة في 122 فرد من إجمالي 130 فرد، في حين قدرت نسبة 7.90 لفئة السلك الإداري إدارات وأعاون تحكم متمثلة في 35 فرد من إجمالي 43 فرد.

نلاحظ أن أغلب الفئات السوسيو مهنية من موظفي وعمال المؤسسة العمومية الإستشفائية يؤكدون أن توزيع المهام والوظائف في المؤسسة يتم بشكل منظم هذا مما يدفعهم لتحمل المسؤولية تجاه عملهم والحرص على تقديم أداء أفضل لتطوير خدمات المؤسسة.

ولبلوغ الأهداف المنشودة والتي خطط لها من قبل باعتمادها على وظيفة التخطيط إلى جانب وظيفة الرقابة من قبل المشرفين على تطبيقها وفق للقوانين والإجراءات المعمول بها داخل المؤسسة وهذا ما تسعى إليه جل المنظمات في وقتنا الحالي من خلال ما نادى به نظرية الإدارة العلمية لصاحبها "F.TAYLER" حيث أكد أن الفعالية التنظيمية

تتحقق من خلال التحليل والتخطيط الدقيق باستعمال الأساليب العلمية كما أن مبدأ تقسيم العمل يؤدي إلى رفع مستوى الأداء في حين يرى "FAYOL.H" صاحب نظرية التقسيمات الإدارية أن للمؤسسة مجموعة من الوظائف وان للإدارة مبادئ تسيير عليها هذا من خلال الدراسة التي قام بها.

حيث حدد لكل فرد وظيفة وهذا حسب التقسيمات التي وضعها فاهتمام هذه النظرية كان منصبا حول العمليات الداخلية في المؤسسة والمظاهر الأساسية للأداء، فقد ركز على الهيكل التنظيمي الذي يراه قادرا على اكتشاف الأفراد ذوي الكفاءات العالية ولذلك اهتمت هذه النظرية بالجوانب المتعلقة بالتنظيم، فتقسيم العمل يدخل في إطار هذا الأخير الذي يؤدي حتما إلى رفع مستوى الأداء وهذا ما اتضح لنا من خلال إجابات المبحوثين من الموظفين والعمال لمختلف الفئات السوسيومهنية في المؤسسة العمومية الإستشفائية . في حين قدرت نسبة 4.06 لبعض المبحوثين من الموظفين والعمال لمختلف الفئات السوسيومهنية والتي تمثل الاتجاه العام حيث ترى أن تقسيم العمل لا يؤدي إلى زيادة الأداء، من بينهم بعض الأفراد من فئة السلك المهني عمال التنفيذ والمتمثل عددهم في 08 أفراد من إجمالي 130 فرد أي بنسبة 1.81، تليها فئة السلك الطبي أطباء وممرضين بنسبة قدرت بـ 0.45 متمثلة في 2 فرد من إجمالي 270 فرد.

في حين قدرت نسبة 1.81 لفئة السلك الإداري إدارات وأعاون التحكم تمثلت في 08 أفراد من إجمالي 43 فرد، فنرى أن هذه العينة الضئيلة من المبحوثين لموظفي وعمال المؤسسة من مختلف الفئات السوسيومهنية والتي ترى أن تقسيم العمل لا يؤدي إلى زيادة الأداء وكانت أكبر نسبة لدى فئة السلك المهني عمال التنفيذ والسلك الإداري إدارات وأعاون التحكم، لأنهم يرون أن هناك عوامل أخرى تؤدي إلى زيادة الأداء من بينها الرقابة والحوافز ... وغيرها وهذا ما صرحوا به عند استرجاعنا للاستمارات بينما فئة السلك الطبي والمتمثلة في نسبة ضئيلة جدا تكاد تكون منعدمة فهي لا تمثل مجتمع البحث.

وفي الأخير يمكننا أن نقول أن أغلب المبحوثين من العمال والموظفين لمختلف الفئات السوسيو مهنية من إطارات وأطباء وأعاون تحكم وممرضين وعمال التنفيذ في المؤسسة العمومية الإستشفائية العقيد احمد بوقرة بحاسي بحبح يؤكدون أن تقسيم العمل يؤدي إلى زيادة الأداء وكان هذا بنسبة 95.92 .

## 2. استخلاص نتائج الدراسة:

### 2-1/- استخلاص النتائج الخاصة بالفرضية الأولى:

بناء على ما سبق من تحليلات إحصائية للجداول الخاصة بالفرضيات وسعياً منا لإثراء الموضوع قيد الدراسة وتحليل نتائج الدراسة سوسولوجياً، سنحاول أن نقوم بمقاربة بعض النظريات التي من شأنها أن تفسر وتتطابق مع ما توصلنا إليه من نتائج :

❖ أن أغلبية الفئات السوسيومهنية قد أكدت على أن للقوانين واللوائح التنظيمية أهمية كبيرة في المؤسسة لأنها تعمل على تنظيم العمل داخلها وهذا ما جاءت به النظريات الكلاسيكية التي أكدت على أن وجود القوانين له علاقة وطيدة بالسير العقلاني للمؤسسة كما أن اللوائح التنظيمية والقوانين شرط أساس ي لضمان السير الحسن للمؤسسة.

❖ أن أغلب المبحوثين من مختلف الفئات السوسيومهنية تؤكد أن القوانين واللوائح التنظيمية المعتمدة في المؤسسة واضحة، وهذا ما جعلهم يباشرون أعمالهم بطريقة سهلة بينما هناك بعض من المبحوثين لمختلف الفئات السوسيومهنية ترى أن القوانين واللوائح التنظيمية غير واضحة وهذا مرده إلى قلة الأقدمية والمستوى التعليمي المتدني لهؤلاء مما عرقل فهمهم للقوانين واللوائح.

❖ أن أغلب آراء عمال وموظفي المؤسسة تؤكد إلزامها الدائم باللوائح التنظيمية المعتمدة في المؤسسة لأنها تدرك المعنى الذي تحمله هذه اللوائح، بينما هناك عينة من المبحوثين لمختلف الفئات السوسيومهنية وهي قليلة جداً تقر أن التزامها يكون أحياناً .

❖ أن أغلب المبحوثين لمختلف الفئات السوسيومهنية تؤكد أن تنفيذ القوانين يؤدي إلى السرعة في انجاز العمل، أي كلما كان هناك تفعيل للقوانين المعمول بها داخل المؤسسة وتنفيذها كلما أدى إلى السرعة في انجاز العمل لان القوانين تعتبر الآلية التي تسيّر عليها أي مؤسسة، وهذا ما نادى به العديد من النظريات الكلاسيكية التي ترى أن أي تنظيم لا بد له من قوانين وهذا لتحكم في سيرورة العمل مما يؤدي إلى السير الحسن لهاته المؤسسات ومن بين هؤلاء **ماكس فيبر** الذي يرى أن المؤسسة تركيب بيروقراطي وظيفي

يحتوي على مجموعة من القواعد والإجراءات المستمدة من القوانين التي تدير عليها المؤسسة، فكلما كان هناك تنفيذ للقوانين كلما كانت السرعة في إنجاز العمل، وهذا ما لمسناه من خلال إجابات المبحوثين .

❖ من خلال إجابات وآراء المبحوثين من مختلف الفئات السوسيو مهنية، والمتعلقة بعبارة تطبيق اللوائح التنظيمية وإنجاز العمل في المواعيد المحددة، والتي أضفت إلى الأغلبية الساحقة الذين أكدوا أن تطبيق اللوائح يؤدي إلى إنجاز العمل في المواعيد المحددة، لأن اللوائح التنظيمية عبارة عن مجموعة من الإجراءات والتعليمات الإدارية والقواعد التنظيمية التي تصدرها الإدارة العليا اعتماداً على القوانين التنظيمية المعمول بها داخل المؤسسة، لأن جل المنظمات لها قوانين وقواعد تدير عليها سواء كانت عمومية أو خاصة، فكل النظريات الكلاسيكية نادت بذلك ومن بين هذه النظريات البيروقراطية لصاحبها عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر والذي ركز على ضرورة وجود قوانين ولوائح تنظيمية كشرط أساس ي في المنظمة وذلك لتسيير شؤون عاملها لضمان السير الحسن لها وتحقيق أهدافها.

❖ أيضاً النظرية النسقية التي اعتبرت المنظمة نسق يحتوي على مجموعة من القواعد التنظيمية والتعليمات الإدارية داخل المنظمة، فمن خلال هذه القواعد التنظيمية والقوانين المتمثلة في اللوائح التنظيمية كانت أغلب إجابات المبحوثين من أن تطبيق اللوائح يؤدي إلى إنجاز العمل في المواعيد المحددة، لأن إنجازها في المواعيد المحددة مؤشر على تحقيق التنظيم في المؤسسة ومن ثم السير الحسن وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، ومنه نقول أن أغلب الإجابات مؤشر على وجود فعالية تنظيمية في المؤسسة.

❖ أن أغلب المبحوثين لمختلف الفئات السوسيو مهنية يرون أن وضوح التعليمات والقوانين يؤدي إلى التحكم في العمل باعتبار القوانين تنظم سير المؤسسة، فوضوحها يجعل من العامل يفهم عمله والمهام المسندة إليه وبالتالي يسهل عليه المهمة كما انه

يعمل على التقليل من المشاكل بين الأفراد العاملين بالمؤسسة، لان هذه القوانين تضبط العلاقة بين المشرفين والعمال مما يجعل المؤسسة تسير في الاتجاه الصحيح والقواعد المعمول بها لتحقيق أهدافها، إلا أن هناك بعض المبحوثين من مختلف الفئات السوسيو مهنية ترى أن وضوح القوانين والتعليمات لا يؤدي بالضرورة إلى التحكم في العمل بل هناك عوامل أخرى من شأنها أن تؤثر وتؤدي إلى التحكم في العمل.

❖ أن جل المبحوثين من مختلف الفئات السوسيو مهنية يؤكدون أنهم يعملون على تطبيق القوانين في المؤسسة، وهذا من خلال النسب المرتفعة التي اتضحت لنا في الجدول عن طريق الإجابات التي أدلوا بها، فمنذ استرداد السيادة الوطنية سعى المشرع الجزائري إلى سن جملة من التشريعات والنصوص القانونية سعياً منه إلى بلوغ إجبارية إخضاع أي موظف داخل المؤسسة المستخدمة إلى الامتثال لهاته القوانين من خلال اللوائح التنظيمية والتعليمات والإجراءات العملية، وهذا ما لمسناه لدى الفئات السوسيو مهنية بمختلف الأسلاك والرتب المهنية والوظيفية في المؤسسة العمومية الإستشفائية

❖ في حين كان بعض من المبحوثين لمختلف الأسلاك والفئات السوسيو مهنية لا يعملون على تطبيقها فهذه لا تشير إلى تجاوز من طرف بعض المبحوثين بقدر ما تعكس لنا وجود حالات خاصة قد تكون ذات صلة بمشاكل عالقة داخل التنظيم، أي أن هذه النسبة من المبحوثين قد تكون تعرضت لبعض العقوبات من قبل المؤسسة ما جعلهم يؤكدون أنهم لا يعملون على تطبيق القوانين لأنهم يرون ان هناك نوع من الظلم وقع في حقهم.

❖ أن أغلب المبحوثين لمختلف الفئات السوسيو مهنية وبمختلف رتبهم المهنية والوظيفية يرون أن السرعة في تنفيذ القوانين يؤدي إلى الزيادة في الأداء، لان القوانين تعتبر الضابط الوحيد للأفراد داخل المؤسسة، من خلال اللوائح والتعليمات الإدارية التي تصدرها الإدارة العليا في كل تنظيم، أيضاً ومن خلال العمليات الإدارية التي تعتمد عليها كل المؤسسات كعملية الرقابة والتي تعد من بين الوظائف الأساسية في الإدارة والتي تعمل

على متابعة سير الخطط داخل التنظيم من خلال مراقبة أداء العاملين من قبل بعض المشرفين المكلفين من قبل الإدارة العليا، مما يفسر لنا أن عملية الرقابة تتم بشكل دقيق داخل المؤسسة وفي أغلب المصالح باعتبارها الآلية التي يتم بواسطتها تطبيق القوانين، وهذا مؤشر يدل على أن نسبة الخطأ ضئيلة جدا أثناء تأدية المهام المنوطة بهم.

❖ من خلال إجابات المبحوثين حول تعامل المؤسسة معهم في وجود لوائح وقوانين أكد أغلبية المبحوثين لمختلف الفئات السوسيو مهنية على أنها تتم بصفة رسمية وهذا ما اتضح لنا من خلال إجاباتهم ، بينما أكد بعض من المبحوثين لكل الفئات السوسيو مهنية أن تعامل المؤسسة معهم في وجود قوانين ولوائح تنظيمية كان بصفة عادية، في حين رأى البعض أن تعاملها كان بصفة ملزمة موجهة، وهذا لاعتمادها على مجموعة من القواعد داخل التنظيم، التي يسهر على تطبيقها المشرفين من أجل إلزام العاملين على العمل بها بغية توجيههم وفق القوانين السائدة في المؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة وللحفاظ على السير الحسن لها.

## 2-2/- استخلاص النتائج الخاصة بالفرضية الثانية:

❖ أن أغلب المبحوثين لمختلف الفئات السوسيو مهنية أكدوا أن الشعور بالمسؤولية تجاه عملهم يؤدي إلى سير العمل وفق ما خطط له، فشعورهم بالمسؤولية تجاه عملهم يولد لديهم نوع من الرقابة الذاتية التي تتبع من الداخل وهذا أن دل على شيء إنما يدل على أن الفرد العامل في المؤسسة يتمتع بالضمير المهني الذي يدفعه إلى الانضباط في عمله وفق مخطط المؤسسة، فمعظم الفئات السوسيو مهنية باختلاف مواقعهم التنظيمية ورتبهم ووظائفهم المهنية ومستواهم التعليمي وخبرتهم وأقدميتهم في المؤسسة وباختلاف الجنس يؤكدون أن الشعور بالمسؤولية تجاه عملهم يؤدي إلى سير العمل وفق ما خطط له من قبل المؤسسة العمومية الإستشفائية وهذا ما اتضح لنا من خلال معطيات الجدول.

❖ أن أغلب المبحوثين لمختلف الفئات السوسيو مهنية تحرص على أن لا يكون أداء عملها من أجل إعجاب الآخرين، بل من أجل القيام بواجباتهم الوظيفية ومهامهم نظرا

لتمتعهم بالرقابة الذاتية التي تفرض عليهم العمل وفق القوانين والقواعد التنظيمية داخل المؤسسة، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة العمومية الإستشفائية، حيث نرى أن أغلب الفئات السوسيو مهنية تتمتع بالثقافة التنظيمية التي دفعتهم للحرص على أداء العمل في المؤسسة .

❖ أن أغلبية المبحوثين لمختلف الفئات السوسيو مهنية يحرصون على التميز في الأداء في المؤسسة ، وهذا راجع ربما للثقافة التنظيمية التي يتمتعون بها، لأنهم يدركون أن التميز في الأداء يحقق لهم أهدافهم التنظيمية وأهداف المؤسسة، ويدفعهم إلى تطوير وتحسين أدائهم ومن ثم الزيادة في الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

❖ أن أغلبية الموظفين من مختلف الفئات السوسيو مهنية قد أكدت على أن الشعور بالمسؤولية يولد لديهم الرقابة الذاتية وهذا ما لمسناه من خلال إجابات أغلبية المبحوثين من خلال النسب التي اتضحت لنا في الجدول، وهذا ماذهب إليه " ماركس يجور " في افتراضاته التي قامت عليها نظرية "y" كما اعتمدت في تفسيرها للرقابة المرنة على القيادة الديمقراطية القائمة على مشاركة العمال في إتخاذ القرارات بإعتبار أن الإنسان طموح ومحب للعمل ويسعى إلى تحقيق رغباته و يلتزم بالأهداف حتى دون وجود رقابة أي أنه يعتمد على التوجيه الذاتي .

❖ أن أغلب الفئات السوسيو مهنية من الموظفين والعمال باختلاف رتبهم الوظيفية والمهنية، ومستواهم التعليمي، وأقدميتهم في المؤسسة، وباختلاف الجنس يؤكدون على أن الشعور بالمسؤولية تجاه عملهم يؤدي إلى إتقان العمل وهذا ما اتضح لنا من خلال النسب المئوية التي رأيناها.

❖ أن أغلب الفئات السوسيو مهنية باختلاف رتبهم الوظيفية والمهنية، يؤكدون على ان الشعور بالمسؤولية تجاه عملهم يؤدي إلى التقيد بنظام أداء العمل داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية ، وهذا ما اتضح لنا من خلال النسبة المئوية، لان طبيعة العمل في المؤسسة تتعلق بتقديم خدمة عمومية ذات طابع إنساني، تتمثل في صحة المريض أي أن

الجانب الإنساني والضمير ينمي فيهم الشعور بالمسؤولية وهذا ما انعكس إيجابا على تقيدهم بنظام العمل داخل المؤسسة .

❖ أن أغلب الأفراد العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية يؤكدون أنهم يلتزمون بمواقيت العمل الرسمية ويتقيدون بنظام العمل داخل المؤسسة الذي تحدده القوانين التنظيمية والقواعد البيروقراطية من خلال اللوائح التنظيمية، حرصا منهم على تقدم وتطور المؤسسة، فمن خلال ما لاحظناه من إدلاءات وتصريحات للأفراد العاملين في المؤسسة يعكس لنا مدى الاهتمام الكبير من طرف أفرادها بمواقيت العمل، وهذا ما يدفعنا للقول أن المؤسسة تشهد انضباط والتزام تنظيمي كبير مما يعكس تنظيم المؤسسة من خلال التحكم في موظفيها بالنسبة لاحترام مواقيت الدخول والخروج من العمل.

❖ أن أغلب المبحوثين من مختلف الفئات السوسيو مهنية، يؤكدون أنهم عندما يشعرون بالمسؤولية تجاه أعمالهم ومهامهم الموكلة إليهم من طرف المؤسسة يكون أدائهم بوتيرة مرتفعة وهذا يعود للرقابة الذاتية التي يتمتعون بها والضمير المهني الذي يدفعهم إلى أداء مهامهم بشكل أفضل مما ينعكس على مردودية وفعالية المؤسسة لتحقيق أهدافها المنشودة ، وهذا ما أكدته نظرية "y" بان الإنسان طموح ويحب العمل .

❖ أن أغلب المبحوثين في المؤسسة العمومية الإستشفائية لمختلف الفئات السوسيو مهنية وباختلاف رتبهم الوظيفية والمهنية وبتفاوت مساهمهم الوظيفي والأقدمية في المؤسسة إلا أنهم يجمعون ويتفقون على أنهم عند القيام بمهامهم الوظيفية والتنظيمية التي حددتها قوانين المؤسسة يفضلون العمل بمحض إرادتهم، أي من دون رقابة لأنهم يعتقدون أن عملية الرقابة تكبح وتقيد تصرفاتهم وتحد من أدائهم تجاه عملهم في المؤسسة إلا أن بعض من المبحوثين وهي فئة قليلة جدا ترى عكس ذلك وهي لا تمثل مجتمع البحث.

فمن خلال فهم ومعرفة الموظفين لمهامهم الوظيفية الموجودة في البيئة التنظيمية للمؤسسة التي حددتها القوانين والإجراءات، تسمح هذه الأخيرة للفرد بمراقبة عمله بصفة مستمرة دون ان ينتظر مراقبة المشرف أي ظهور الرقابة الذاتية للعمل التي تجنب العامل

الوقوع في الأخطاء وهذا ماذهب إليه " ماكريجور " في إفتراضاته التي قامت عليها نظرية "y" كما إعتمدت في تفسيرها للرقابة المرنة على القيادة الديمقراطية القائمة على مشاركة العمال في إتخاذ القرارات بإعتبار أن الإنسان طموح ومحب للعمل ويسعى إلى تحقيق رغباته ويلتزم بالأهداف حتى دون وجود رقابة أي أنه يعتمد على التوجيه الذاتي .

كما أنها تساعد الموظفين والعاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية على التركيز في مهامهم الموكلة إليهم للاتفاق على أهداف المؤسسة من أجل تحقيقها.

❖ أن أغلب المبحوثين لمختلف الفئات السوسيو مهنية تحرص على أن يكون أداء المؤسسة ذو جودة عالية وهذا ما لمسناه من خلال معطيات الجدول والتي كانت بنسبة 97.51 متمثلة في 430 موظف وعامل من إجمالي 443 فرد عامل في المؤسسة وبالرغم من تعدد المتغيرات واختلاف الرتب الوظيفية والمهنية والتفاوت في الأقدمية بالمؤسسة، إلا أننا توصلنا إلى اتفاق من طرف الموظفين وعمال المؤسسة العمومية الإستشفائية حول مدى حرصهم على جودة الأداء في المؤسسة وهذا مؤشر على أن هناك ثقافة تنظيمية عالية لدى عمال المؤسسة .

### 2-3- استخلاص النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة:

❖ أن أغلب المبحوثين لمختلف الفئات السوسيو مهنية يؤكدون أن عملية الرقابة تتم من طرف مسؤولهم المباشر (المشرف) وهذا ما جاء في نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور عندما تكلم عن نطاق الإشراف وان لكل عامل مشرف يراقبه ويتابع تحركاته فنجد في المؤسسة العمومية الإستشفائية أن لكل مصلحة مشرف يقوم بمراقبة ومتابعة تحركات الموظفين والعمال في تلك المصلحة.

❖ أن أغلب المبحوثين لمختلف الفئات السوسيو مهنية يؤكدون على أن مسؤولهم المباشر (المشرف) يتعامل معهم بصفة رسمية في إطار التنظيم الرسمي للمؤسسة، إلا أن هناك بعض من المبحوثين يرونه تعامل بصفة زمالة وهذا ما يجرنا للقول من أن هناك علاقات إنسانية واجتماعية داخل المؤسسة تربط الموظفين بحكم العلاقات المهنية وفي إطار

الاتصال التنظيمي للمؤسسة، هذا ما دفع ببعض المبحوثين للتأكيد أن المسؤول المباشر يتعامل معهم بصفة زمالة.

❖ أغلب الفئات السوسيو مهنية تؤكد على أن المشرف يشاركهم أحيانا في عملهم بينما يرى بعض الموظفين والعمال أن مشاركته دائمة، في حين ترى بعض أن المشرف لا يشاركهم في عملهم، فهنا يمكننا القول أن بحكم الدور الذي يلعبه المشرف والمتمثل في عملية المتابعة والمراقبة لأداء العاملين في المؤسسة يقوم أحيانا بإعطاء بعض التوجيهات والتعليمات كما انه يقوم بالعمل مع بعض الفئات والمتمثلة في السلك الطبي خاصة الممرضين.

❖ أن أغلب المبحوثين لمختلف الفئات السوسيو مهنية تؤكد أن تواجد المشرف أثناء عملهم وتأدية مهامهم في المؤسسة يشعروهم بالمراقبة، هذا لأنهم يعرفون ويدركون أن وظيفته تتمثل في المتابعة والمراقبة لأعمالهم المنوطة بهم والموكلة لهم من قبل المؤسسة كما انه يعمل على توجيههم ومراقبة الحضور والغياب والتأخر عن بدء مواقيت العمل.

❖ أن أغلبية الموظفين والعمال في المؤسسة العمومية الإستشفائية يرون أن متابعة المشرف لأعمالهم بصفة مباشرة تزيد من التزامهم وهذا ما أكده ماكس فيبر في نظريته البيروقراطية، حيث ركز في نموذج المثالي على ضرورة الإلتزام بمحتوى القواعد واللوائح التنظيمية وتطبيقها بعيدا عن كل الإعتبارات الشخصية وتقسيم العمل على أساس التخصص حيث يقوم كل فرد بأداء العمل الذي يتوافق معه وهذا ضمن إطار التسلسل الهرمي للسلطة التي يتدرج إتخاذ القرار فيها من الأعلى إلى الأسفل، وهذا ما يساعد أكثر في مراقبة سلوكيات الأفراد خلال تداخلهم وإحتكاكهم ومتابعتهم للأعمال، لهذا فقد ركز "فيبر" على أداء الأفراد وإعتبره العامل الوحيد الذي يقيم من خلاله الفرد وعلى أساسه تقوم الترقية ، كما أن الأداء الجيد هو الذي يضمن الإستمرارية للعامل في المؤسسة.

❖ أن أغلب المبحوثين من مختلف الفئات السوسيو مهنية يؤكدون أنهم يحرصون ويعملون على تطبيق أوامر المشرف لأنهم يعلمون أنه المسؤول عن عملية متابعة ومراقبة

أدائهم في المؤسسة في إطار القوانين والقواعد التنظيمية المعمول بها داخل المؤسسة، ولأنهم يدركون أن عدم امتثالهم للقوانين يجرحهم إلى بعض العقوبات التي تؤثر على استقرارهم الوظيفي والمهني، فالمشرف يعمل على تطبيق القوانين والتعليمات الإدارية للحفاظ على الاستقرار والاستمرارية المهنية ولزيادة الأداء ومن ثم زيادة الفعالية التنظيمية في المؤسسة وهذا ما جاءت به النظريات الكلاسيكية كالبيروقراطية والإدارة العلمية التي نادى بالرقابة الصارمة والإشراف الدقيق وهذا ما لمسناه من خلال إجابات الموظفين والعمال في المؤسسة العمومية الإستشفائية.

❖ أغلب الفئات السوسيو مهنية تقرر أن المشرف يحثها على الحضور في المواقيت المحددة للعمل وهذا يندرج ضمن مهامه والمتعلقة بتوجيه العاملين التي تدخل في المتابعة والمراقبة لأداء مهامهم وأعمالهم لاسيما منها المواظبة على الحضور للعمل لتحقيق نوع من الانضباط والالتزام لتتسم المؤسسة بالاستمرارية في العمل والاستقرار خاصة وانها تزاوّل عملها ليلا نهارا (نظام المناوبة) لان طبيعة عملها تفرض عليها ذلك ، كما ان العمل الذي يقوم به المشرف يدخل في نطاق الإشراف الذي يعد دوره الرئيسي في المؤسسة.

❖ أن أغلب المبحوثين لمختلف الفئات السوسيو مهنية يؤكدون أنهم لم يتعرضوا للعقوبة بسبب الغيابات وهذا ما كان واضحا من خلال الجدول، وهنا يتجلى دور المشرف على عملية الرقابة والمتابعة الذي كان له تأثير ايجابي على انضباطهم والتزامهم في العمل، وهنا يتضح الدور الفعلي لوظيفة الرقابة في المؤسسة، ومدى تطبيق القوانين والقواعد التنظيمية والإجراءات الإدارية، التي تحرص على انضباط والتزام عاملها بمواقيت العمل وبالمواظبة على الحضور في المواقيت المحددة وهذا للحد والتقليل من ظاهرة الغياب في المؤسسة العمومية الإستشفائية، ومنه نقول أن المؤسسة تعمل على تطبيق القوانين من خلال الإجراءات الإدارية التي تقوم بها من بينها العقوبات الإدارية للقضاء على ظاهرة

الغياب والتأخر عن العمل، وهذا لتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية.

❖ أن أغلب المبحوثين لمختلف الفئات السوسيو مهنية يؤكدون أن للمشرف دور رئيسي في أداء عملهم كونه يراقب ويقيم أدائهم ويحرص على متابعتهم للالتزام بالقوانين والإجراءات التي تعتمد عليها المؤسسة لتنظيم العمل ولبلوغ أهدافها المرجوة، هذا من خلال وظيفة الرقابة التي تعتبر من بين الوظائف الإدارية الأساسية في المؤسسات التي تعمل على مراقبة الأداء المطلوب منهم وفق ما خطط له وهنا يكمن دور المشرف المكلف بمراقبة أداء العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية وهذا ما لمسناه.

❖ هناك من العمال والموظفين في المؤسسة من يرون أن نوع الرقابة المطبق عليهم هي رقابة دائمة، في حين يرى البعض الآخر أنها صارمة، بينما يرى بعض العمال والموظفين أنها مرنة، فكل هذه الاختلافات في الآراء لمختلف الفئات السوسيو مهنية مردها إلى مفهوم الرقابة عند الفئات المهنية والى العلاقات الإنسانية المهنية بين العاملين والمشرف على عملية الرقابة، ولو أن أغلب الفئات السوسيو مهنية من المبحوثين تؤكد أن نوع الرقابة المطبق في المؤسسة العمومية الإستشفائية رقابة دائمة، فهذا النوع من الرقابة يضمن استمرارية المؤسسة في عملها مع وجود نوع من الصرامة بحكم طبيعة عمل المؤسسة الذي لا يتوقف تماما (نظام المناوبة).

## 2-4- استخلاص النتائج الخاصة بالفرضية الرابعة:

❖ هناك تقارب في الإجابات من قبل الموظفين والعمال لمختلف الفئات السوسيو مهنية حول دور ومساهمة تقسيم العمل، فهذا التقارب هو مؤشر على أن المرونة في العمل من وضوح الأدوار التنظيمية، أي أن تحدد الأدوار من خلال اللوائح التنظيمية وعقود العمل لكل عضو في التنظيم يمنحه الوضوح في المهام الموكلة إليه وهذا مما يؤدي إلى السهولة في العمل وبالتالي يكون أداء مهام كل عامل وموظف بشكل مرن ومضبوط ، كما أن توزيع المهام وتحديد المسؤوليات لكل موظفي وعمال المؤسسة في إطار مبدأ التخصص الوظيفي وتقسيم العمل بدوره يساهم ويؤدي إلى وضوح هذه الأدوار التنظيمية والى المرونة في العمل وهذا ما اتضح لنا من خلال إجابات عمال وموظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية.

❖ أن أغلب المبحوثين من الموظفين والعمال لمختلف الفئات السوسيو مهنية تؤكد أن تقسيم العمل يؤدي إلى الرقابة التنظيمية، بحكم توزيع المهام لكل أفراد التنظيم وبالتالي يتم تحمل المسؤولية من قبل كل موظف وعامل في المؤسسة، لان تحديد المسؤوليات يساعد المشرف على عملية الرقابة وتقييم أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة كل حسب تخصصه ومهامه التي أوكلت له من قبل المؤسسة، وهذا ما يسهل عملية الرقابة بأقل وقت وجهد ممكن، فتقسيم العمل ينظم العمل إلى حد كبير فمن بين الوظائف الإدارية الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة وظيفة الرقابة التي تعد بمثابة حلقة الوصل بين مختلف وظائف الإدارة، فمن بين خصائص عملية الرقابة اقتصاد الوقت ، فأغلب الموظفين والعمال لمختلف الفئات السوسيو مهنية في المؤسسة العمومية الإستشفائية يرون أن تقسيم العمل يمنح الفرد العامل الوضوح في المهام الموكلة إليه كما انه يختصر الوقت والجهد في آن واحد ويمنع المشاكل الناتجة عن تعدي الموظفين والعمال على صلاحيات بعضهم، وهذا مما يؤدي إلى السهولة في العمل وبالتالي يكون أداء مهام كل عامل وموظف بشكل مرن ومضبوط مما يزيد في أداء وفعالية المؤسسة من خلال عملية

المتابعة والإشراف أي الرقابة، ومنه يمكننا القول من خلال ما لمسناه من إجابات المبحوثين أن تقسيم العمل يؤدي إلى الرقابة التنظيمية في المؤسسة وهذا ما أكدته الكثير من النظريات الكلاسيكية التي نادى بضرورة تقسيم العمل وهذا ما فعله فريديريك تايلور صاحب نظرية الإدارة العلمية عندما قام بتقسيم العمل حيث يكون التخطيط والرقابة من اختصاص الإداريين بينما يركز العمال والموظفين على التنفيذ وبهذا يكون كل مشرف وعامل مسؤول على وظيفة واحدة ذات واجبات محددة.

❖ أن أغلب المبحوثين من الموظفين والعمال لمختلف الفئات السوسيو مهنية تؤكد وتقر أن التخصص الوظيفي يؤدي إلى التنظيم في العمل، بحكم الكفاءة التي يمتلكها الموظف والعمال في تخصصه من خلال الشهادة التي يحوزها ومن خلال الخبرة التي اكتسبها في الميدان لذلك عندما تسند له المهام في إطار تخصصه يسهل عليه العمل مما يؤدي إلى تقديم أداء أفضل.

❖ كما أن توزيع المهام حسب التخصص يساهم في الاستقرار الوظيفي والرضا الوظيفي للأفراد في المؤسسة مما ينعكس عليها ويزيد من التنظيم في العمل ومن الفعالية التنظيمية للمؤسسة، فكل التنظيمات التي تعمل على تطبيق مبدأ التخصص في العمل نجدها رائدة في كل المجالات سواء الخدماتية أو الاقتصادية أو الصناعية، وهذا ما تسعى إليه المؤسسات العمومية الجزائرية من خلال عاملها خصوصا المؤسسة العمومية الإستشفائية، لاسيما وان جل المدارس ونظريات الفكر الإداري الحديث من خلال الباحثين والمنظرين ركزوا على تقسيم العمل ومبدأ التخصص الوظيفي باعتباره من أساسيات ومبادئ الإدارة كونه يعمل على تنظيم العمل من خلال تحديد الوظائف بشكل منتظم مما يساعد العامل والموظف على أداء وظيفته بفعالية وبأقل وقت ممكن، كما أن طبيعة عمل المؤسسة محل الدراسة تتطلب وتشترط التخصص الوظيفي بحكم خدماتها.

❖ يرى بعض المبحوثين من الموظفين والعمال لمختلف الفئات السوسيو مهنية أن التخصص الوظيفي يؤدي إلى التحكم في العمل وهذا بفضل عامل التكوين الذي يؤهلهم

إلى ذلك ، أيضا عامل الخبرة في المنصب الذي يشغله الموظف يمنحه التحكم في العمل الذي اسند إليه من قبل المؤسسة أي الرجل المناسب في المكان المناسب وهذا ما تراهن عليه إدارة الموارد البشرية الحديثة أي وضع الكفاءات في مكانها حتى يسهل عليها تقديم الأفضل في كل المجالات، فمن بين الذين يرون أن التخصص الوظيفي يؤدي إلى التحكم في العمل في المؤسسة العمومية الإستشفائية إطارات وأعاون تحكم وأطباء وممرضين... الخ باختلاف مناصبهم في المؤسسة، فنرى أن جل المبحوثين من الموظفين والعمال في المؤسسة العمومية الإستشفائية ومن خلال إجاباتهم يؤكدون على أن التخصص الوظيفي يؤدي إلى التنظيم في العمل والتحكم فيه.

❖ أن أغلب وجل المبحوثين من الموظفين والعمال لمختلف الفئات السوسيو مهنية تؤكد أن التخصص الوظيفي يؤدي إلى الزيادة في مهارات العمل، فكل الموظفين والعمال يرون أن التخصص في العمل أي في المهام والوظائف التي يشغلونها يمنحهم ويزودهم بمعارف جديدة واكتشاف آليات جديدة في العمل من خلال ممارستهم اليومية لأعمالهم وهذا مما يزيد في مهاراتهم في العمل، فنرى أن التخصص الوظيفي يساعد كل الموظفين والعاملين في المؤسسة على إتقان العمل مما يزيد من مهارتهم ومن ثم زيادة أداء ومردودية وفعالية المؤسسة، ومن خلال الخبرة التي يكتسبها الفرد العامل في المنصب عن طريق الأقدمية في المنصب الذي يشغله في إطار المهام التي أسندت له من قبل المؤسسة.

❖ أن أغلب المبحوثين من الموظفين والعمال لمختلف الفئات السوسيو مهنية تؤكد أن تقسيم العمل يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الأهداف التنظيمية وهذا ما لاحظناه من خلال إجابات المبحوثين، فتوزيع المهام لكل أفراد التنظيم يؤدي إلى تحمل المسؤوليات من قبل الموظفين والعمال في المؤسسة وهذا ما يدفعهم إلى تحسين أدائهم وتقديم أفضل ما لديهم، فتقسيم العمل حسب رأيهم يجنبهم الوقوع في المشاكل ويمنحهم عدم تداخل الصلاحيات في المهام، كما انه يساعد المشرفين على عملية الرقابة لتقييم أداء العاملين في المؤسسة،

مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية المخطط لها والمرجوة من قبل المؤسسة، فيرى جل الموظفين والعمال في المؤسسة من أن تقسيم العمل يوضح لهم الأدوار والمهام، كما انه طريقة تهدف إلى خلق نظام معين يضمن التوزيع السليم للمهام والوظائف المسندة لهم، مما يساهم في تخصيص وظيفة معينة لكل عامل أو موظف، ليؤدي ذلك إلى تنفيذ كافة الأعمال المطلوبة والمخطط لها من قبل الإدارة اعتمادا على وظيفة التخطيط التي تعد من بين الوظائف الإدارية الأولية في المنظمات والتي نادى بها جل المدارس الكلاسيكية والحديثة في الفكر الإداري الحديث إلى جانب وظائف أخرى كالتنظيم والذي يعتبر تقسيم العمل من بين عوامل نجاحه في المؤسسة، فنرى أن هذا الأخير يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية التي تسعى إليها المؤسسة العمومية الإستشفائية كباقي المؤسسات والمنظمات الصناعية والاقتصادية والخدماتية.

❖ أن أغلب المبحوثين من العمال والموظفين لمختلف الفئات السوسيو مهنية يؤكدون أن تقسيم العمل يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي، وهذا من خلال ظروف دوران العمل التي تتمتع بها المؤسسة العمومية الإستشفائية من ظروف تنظيمية وفيزيقية بل حتى اجتماعية مما اثر وساهم بشكل كبير في وجود الرضا الوظيفي لدى عمال وموظفي المؤسسة مما يحقق الاستقرار ويضمن استمرارية المؤسسة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عالية وهذا ما لمسناه من خلال إجابات المبحوثين (الموظفين) في المؤسسة.

❖ أن أغلب المبحوثين من العمال والموظفين لمختلف الفئات السوسيو مهنية يؤكدون أن تقسيم العمل يؤدي إلى انجاز العمل في وقته لأنهم يرونه العامل الذي ينظم العمل في المؤسسة مما يسمح لهم بأداء مهامهم وانجاز عملهم في الوقت ، وهذا من خلال تحديد المهام والوظائف لكل عامل وموظف وهذا ما لمسناه من خلال إجابات موظفي وعمال المؤسسة العمومية الإستشفائية.

❖ أن أغلب المبحوثين من العمال والموظفين لمختلف الفئات السوسيو مهنية يؤكدون أن التخصص الوظيفي يؤدي إلى زيادة الكفاءة لأنه يمنحهم ممارسة عملهم في إطار مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية التي اكتسبوها من الميدان خلال مساهم الوظيفي في المؤسسة عن طريق الأقدمية كما جعلهم يحافظون على وتيرة عملهم مما يؤشر على الزيادة في الكفاءة المهنية والفنية لدى العاملين والموظفين بالمؤسسة قيد الدراسة الناتجة جراء عملية الرقابة المهنية التي تتابع الأداء.

❖ أن أغلب المبحوثين من العمال والموظفين لمختلف الفئات السوسيو مهنية من إطارات وأطباء وأعاون تحكم وممرضين وعمال التنفيذ في المؤسسة العمومية الإستشفائية يؤكدون أن تقسيم العمل يؤدي إلى زيادة الأداء وكان هذا بنسبة 95.92 .

### 3/- الاستنتاج العام:

توصلت دراستنا الحالية إلى العديد من النتائج التي تتشابه في جوانب منها وتختلف في جوانب أخرى، مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة الواردة في الفصل الأول. وفي هذا السياق توصلت دراستنا إلى أن الالتزام بالقواعد البيروقراطية يؤثر على زيادة الفعالية التنظيمية بشكل كبير من خلال وضوح القوانين واللوائح التنظيمية والالتزام بها هذا ما أدى إلى السرعة في التحكم في العمل، كما أن تطبيقها والسرعة في تنفيذها ساهم بشكل كبير في زيادة الأداء الوظيفي من خلال الالتزام باللوائح التنظيمية ومحتواها كما أن نمط ونظام الإشراف المتواجد في المؤسسة اثر بشكل كبير على الفعالية التنظيمية في المؤسسة عن طريق مشاركة المشرف للموظفين والعمال في أعمالهم من خلال توجيههم ومراقبتهم وحثهم على المواظبة للحضور إلى العمل في الأوقات المحددة وهذا ما يدل على الرقابة الدائمة والمستمرة لأداء العاملين في المؤسسة.

وما تم أيضا التوصل إليه أن التخصص الوظيفي يساهم ويؤدي إلى التحكم في العمل وتنظيمه كما أن وضوح الأدوار التنظيمية يؤثر على الفعالية التنظيمية وهذا من خلال تقسيم العمل هذا الأخير الذي ساهم بدرجة كبيرة وأدى إلى وضوح الأدوار التنظيمية وساهم في المرونة في العمل ومن ثم أدى إلى أداء المهام في المواعيد المحددة مما زاد في أداء العاملين والموظفين في المؤسسة، إضافة إلى هذا تم التوصل في دراستنا هذه إلى أن التخصص الوظيفي يؤدي إلى زيادة مهارات العمل والكفاءة ويؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة وهذا ما يتفق مع ما توصلت إليه الدراسة التي قام بها نجيمي مسعود، بعنوان " الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتنمية المورد البشري" والتي من ضمن نتائجها أن وضوح القوانين واللوائح التنظيمية يزيد من سرعة التحكم في العمل لأن الوضوح يبسط عملية الاستيعاب الصحيح للقوانين واللوائح التنظيمية.

أما الصرامة في تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية يساهم وبشكل كبير في تطوير الأداء الوظيفي من خلال الالتزام وتطبيق القوانين وهذا ما يجعل من أداء العامل في تطور مستمر، كما أن تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية ضروري ومهم جدا لان الموظف يتطور أدائه ولان عكس ذلك يؤدي إلى انحراف العامل عن المسار الصحيح له، كما تم التوصل إلى أن الالتزام بالقواعد واللوائح التنظيمية يؤدي إلى التحكم في العمل، بالإضافة إلى التخصص الوظيفي الذي يؤدي بدرجة كبيرة إلى التنظيم في العمل، كما أن تقسيم العمل يؤدي إلى وضوح الأدوار التنظيمية والمرونة في العمل. وهذا إذا ما يثبت توافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسة السابقة

كما توصلت دراستنا الراهنة إلى أن الشعور بالمسؤولية يؤدي إلى إتقان العمل وهذا من خلال الالتزام بالقواعد البيروقراطية عن طريق القوانين والتعليمات التي تؤدي إلى التحكم في العمل مثلما أن تنفيذها يؤدي إلى السرعة في انجاز العمل ومن ثم زيادة الأداء من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة وهذا ما لمسناه لدى عمال وموظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية، كما توصلنا من خلال إجابات العمال والموظفين إلى أنهم يعملون على تطبيق أوامر المشرف حيث أن تواجهه أثناء العمل يشعرون بالرقابة الدائمة وهنا يمكننا أن نقول أن المؤسسة تحافظ على إستمراريتها من خلال مراقبة ومتابعة موظفيها، وهذا يتوافق مع ما توصلت إليه الدراسة التي قامت بها إيمان محمامدية بعنوان " الرقابة التنظيمية والأداء " ومن ضمن النتائج أن تطبيق أوامر المشرف كلها تؤدي إلى السرعة في انجاز العمل كما أن انضباط العامل يعبر عن إحساسه بالمسؤولية تجاه المؤسسة، كما توصلت هذه الدراسة إلى أن تنفيذ القوانين يؤدي إلى السرعة في انجاز المهام، أيضا كلما زاد الالتزام بالقواعد البيروقراطية كلما زاد التحكم في العمل الأمر الذي يساهم في زيادة الأداء وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة. وهذا إذا ما يثبت توافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسة السابقة.

كما توصلت دراستنا أيضا إلى أن تقسيم العمل يؤدي إلى الزيادة في مهارات العمل ويفرض على موظفي وعمال المؤسسة تحمل المسؤولية في المهام التي أسندت لهم من خلال عملية توزيع الوظائف والمهام على الموظفين والعمال كل حسب تخصصه وهذا يندرج ضمن تقسيم العمل، وهذا ما يتوافق مع ما توصلت إليه الدراسة التي أجرتها وفاء لعريط، بعنوان " **التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية** " ومن ضمن نتائجها أن أغلب المبحوثين أشاروا إلى أن العمل يقسم في مؤسستهم إلى وظائف، كما أن طريقة تقسيم العمل المطبقة في المؤسسة تؤدي إلى تحملهم المسؤولية، فكل من يملك وظيفة يجب عليه أن يكون مسؤولا عن كل ما يتعلق بها، هذا ما أدلى به بعض المبحوثين خصوصا أن أغلبهم كذلك أفاد أن وظائفهم تتلائم مع تخصصاتهم العلمية، وفي نفس سياق التخصص أوضح بعض المبحوثين أن التخصص يؤدي إلى إتمام المهام بسرعة، كما أن أغلب المبحوثين يوافقون بشدة على أن التخصص الوظيفي يؤدي إلى زيادة المهارة وهناك أيضا من يوافقون بشدة على أن التخصص الوظيفي يؤدي إلى انجاز المهام، إضافة إلى ذلك فإن أغلب المبحوثين كان اعتقادهم أن تقسيم العمل يؤدي إلى تحسين الأداء.

كما توصلت دراستنا الراهنة إلى أن تواجد المشرف مع العمال والموظفين يشعرهم بالرقابة أي أن هناك متابعة دائمة للأعمال تدل على الاتصال المباشر، كما توصلنا إلى أن الشعور بالمسؤولية في العمل يولد لدى العامل نوع من الرقابة الذاتية، أيضا توصلنا إلى أن أغلب الموظفين والعمال يحرصون على أن يكون أداء المؤسسة ذو جودة عالية، هذا ما يتوافق مع الدراسة التي أجرتها حنان تيغزة بعنوان " **علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي في الجزائر** " ومن ضمن نتائجها وجود رقابة متزامنة تطبق من خلال ملاحظة الرؤساء لعمل مرؤوسيهم وما إذا كان عملهم يتم وفق الإجراءات والقواعد المحددة، واتخاذ الإجراء التصحيحي وقت التنفيذ، كما توصلت إلى أن هناك نوع من الرقابة الذاتية التي من خلالها إعطاء الفرد حرية وفق أولويات تحددتها طبيعة الأداء

المطلوب، أيضا استعمال التنظيم للملاحظة الشخصية المباشرة للرئيس القائم بها في مكان العمل وهذا يعني وجود اتصال مباشر

ومن النتائج التي تم التوصل إليها في دراستنا إن توزيع المهام والمسؤولية يدخل ضمن تحديد الأدوار التنظيمية وتقسيم العمل للموظفين الذي يؤدي بهم إلى تحمل المسؤولية هذا ما يتفق مع ما توصلت إليه الدراسة التي أجراها صالح بن نوار بعنوان " **الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين** " حيث توصل من خلال دراسته إلى تحديد المسؤولية لكل موظف وهذا يندرج ضمن الأدوار التنظيمية وتقسيم العمل .

ومن بين النتائج التي توصلت إليها دراستنا الراهنة أن الرقابة تؤدي الى زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية، هذا ما يتوافق مع ما توصلت إليه الدراسة التي قام بها الدكتور فتحي رزق السوافري بعنوان "**الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية** " ومن بين النتائج التي توصل إليها، أن الرقابة والمراجعة الداخلية تساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في العملية الإنتاجية داخل الوحدة الاقتصادية.

هذا مجمل ما تم التوصل إليه من خلال مقارنة النتائج التي توصلت إليها دراستنا الراهنة بما تم التوصل إليه من نتائج في الدراسات المشابهة وعليه يمكن القول أن نسبة التوفيق كانت إيجابية لحد ما في اختيار الدراسات المشابهة لموضوع دراستنا الحالي قصد الاستفادة من النتائج وتقديم الإضافة لموضوع الرقابة المهنية وتأثيرها على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية الجزائرية .

\* لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة، إثبات أو نفي وجود عملية التأثير بين الرقابة المهنية والفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية الجزائرية.

ومن خلال تحليلنا للمعطيات والبيانات المتحصل عليها من خلال الجداول توصلنا إلى أن هناك تأثير واضح بالنسبة لعملية الرقابة المهنية على الفعالية التنظيمية، إذ لمسنا من خلال فرضيات الدراسة، والتي استهليناها بمحاولة معرفة مدى تأثير الالتزام بالقواعد

البيروقراطية على الفعالية التنظيمية، حيث اتضح لنا أن أغلبية الموظفين من مختلف الفئات السوسيو مهنية قد أكدت على أن وجود اللوائح التنظيمية والقوانين في المؤسسة مهم، لأن جل المنظمات والمؤسسات تسيروها قوانين ولوائح تنظيمية وهذا من أجل ضمان التنظيم وبغية الحفاظ على تسييرها.

كما أن أغلب الموظفين والعمال اقرروا بوضوح هذه القوانين واللوائح وأكدوا التزامهم الدائم بالقوانين واللوائح التنظيمية وكان هذا بالأغلبية الساحقة مما انعكس على استمرارية المؤسسة.

كما أن وضوح القوانين والتعليمات التي يلتزم بها العاملين داخل المؤسسة ، قد أدى إلى التحكم في العمل وهذا ما لاحظناه من خلال إجابات الموظفين والعمال لمختلف الأسلاك الطبية والإدارية والمهنية، إلى أن أغلب ومعظم المبحوثين أكدوا على أنهم يعملون على تطبيق القوانين في المؤسسة وهذا ما لمسناه من خلال انضباطهم والتزامهم بأداء مهامهم في المواعيد المحددة والسرعة في انجاز الأعمال الموكلة إليهم.

مثلما أن السرعة في تنفيذ القوانين من قبل إدارة المؤسسة عن طريق المشرفين ساهم بشكل كبير في زيادة الأداء وهذا ما لمسناه من خلال إجابات المبحوثين من الموظفين والعمال لمختلف الفئات الموجودة في المؤسسة وفي جميع الأسلاك كالتربية والإدارية والمهنية، أما بالنسبة لكيفية تعامل المؤسسة مع موظفيها وعمالها في وجود قوانين ولوائح تنظيمية كانت إجابات أغلب الموظفين والعمال لمختلف الفئات السوسيو مهنية على أنها رسمية، ولا يمنع هذا من وجود فئة من الموظفين والعمال والتي ترى بأنها ملزمة وموجهة، إلا أن هناك عينة قليلة من مختلف الفئات السوسيو مهنية ترى أن تعامل المؤسسة كان بكيفية عادية ، فهنا يمكننا القول أن تعامل المؤسسة كان بكيفية رسمية وهذا يعود إلى القواعد البيروقراطية والقوانين السائدة والمعتمدة في المؤسسة.

في حين كانت إجابات المبحوثين من الموظفين والعمال لمختلف الفئات السوسيو مهنية من أطباء وممرضين وإداريين وعمال مهنيين وأعاون التحكم وعمال التنفيذ حول ما تمثل لهم اللوائح التنظيمية والقوانين في المؤسسة من إجراءات فكان أغلب إجاباتهم أنها إجراءات تنظيمية، إلا أن بعض من هذه الفئات ترى أنها توجيهية، في حين يرى البعض الآخر أنها إجراءات عقابية لكن كانت عينة قليلة جدا.

مما أدى بنا في الأخير إلى الوصول إلى إثبات صحة الفرض الأول القائل بأن الالتزام بالقواعد البيروقراطية يؤثر بشكل ايجابي على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية.

أما عن الفرض الثاني والمتعلق بتأثير الرقابة الذاتية على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية فقد توصلنا إلى أن الشعور بالمسؤولية تجاه عمل الموظفين والعمال في المؤسسة العمومية الإستشفائية يؤدي إلى سير العمل وفق ما خطط له وهذا من خلال إجابات أغلب المبحوثين الذين أكدوا ذلك، كما أكد أغلبهم أن حرصهم على أداء عملهم لم يكن بصدد محل إعجاب الآخرين بل من أجل التميز في الأداء لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية عالية، إلا أن أغلب المبحوثين من الموظفين والعمال يؤكدون أن الشعور بالمسؤولية يولد لديهم الرقابة الذاتية التي تؤدي بهم إلى التقيد بنظام العمل في المؤسسة من خلال الالتزام بمواقيت بدء ونهاية العمل في المؤسسة الذي ينعكس على استمراريتها واستقرارها ومن ثم فعاليتها التنظيمية، كما أنها تدفعهم وتؤدي بهم إلى إتقان عملهم، أي أنهم يتمتعون بالرقابة والتوجيه الذاتي والمتابعة الجيدة لأدائهم، فشعور العمال والموظفين بالمسؤولية أثناء تأدية مهامهم أدى بهم إلى مضاعفة الجهد في العمل مما نتج عنه وتيرة مرتفعة وهذا ما لمسناه من خلال إجابات أغلب المبحوثين لمختلف الفئات السوسيو مهنية، إلا أن هناك فئة متبقية وهي قليلة جدا والتي أكدت أنها عند شعورها بالمسؤولية كان أداؤها لمهامها بوتيرة متوسطة، فمن خلال كل هذا توصلنا أيضا إلى أن أغلب المبحوثين من العمال والموظفين لمختلف الأسلاك والفئات من أطباء

وممرضين وإطارات يفضلون العمل بمحض إرادتهم وهذا مؤشر على تمتعهم بالتوجيه الذاتي أي الرقابة الذاتية، إلا أن بعض المبحوثين لمختلف الفئات السوسيو مهنية خاصة فئة السلك المهني عمال التنفيذ تفضل وتحبذ رقابة المؤسسة، فمجمل القول أن أغلب المبحوثين لمختلف الفئات السوسيو مهنية يؤكدون أنهم يحرصون على أن يكون أداء المؤسسة ذو جودة عالية وهذا لتحقيق أهدافها المسطرة بكفاءة وفعالية عالية .

وهذا ما أدى بنا في الأخير إلى الوصول إلى إثبات صحة الفرض الثاني القائل بأن الرقابة الذاتية تؤثر بشكل ايجابي على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية .

أما عن الفرض الثالث والمتعلق بتأثير نمط الإشراف على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية استنتجنا أن هناك جهات مسؤولة عن هذه العملية تتمثل في المسؤول المباشر أو كما يسمى المشرف وهذا اثر إجابات أغلب المبحوثين من الموظفين والعمال والذين أكدوا ذلك، كما أكدوا أن تعامل المشرف معهم كان بصفة رسمية وهذا رأي أغلبية الموظفين والعمال الذين اقرروا بذلك، إلا أن بعضهم كان يراه تعامل بصفة زمالة وهذا يعود إلى طبيعة العلاقة المهنية والاجتماعية بينهم، وهناك من يرى أنها علاقة عادية بينما كانت مشاركة المشرف للموظفين والعمال في أعمالهم أحيانا فقط وهذا ما صرح به أغلب المبحوثين، إلا أن هناك عينة من المبحوثين والتي أكدت أن المشرف كان يشاركهم دائما في عملهم وهذا يعود ربما إلى التوجيهات التي يقدمها لهم في إطار عملهم من أجل تفادي الوقوع في الأخطاء.

كما أن تواجد المشرف أثناء العمل يشعرهم بالرقابة وهذا ما أكده أغلب الموظفين والعمال من خلال إجاباتهم وهذا مؤشر على أن تعامله معهم بصفة رسمية أي في إطار القوانين السائدة في المؤسسة والتي يعتمد عليها أساسا لأجراء عملية الرقابة، فيرى أغلب الموظفين والعمال أن متابعة المشرف لأعمالهم بصفة مباشرة يزيد من التزامهم وهذا ما

لاحظناه من خلال تطبيق أوامره والتي أكدها أغلب المبحوثين وصرحوا من أنهم يعملون على تطبيقها.

فالمشرف يعمل ويحث الموظفين والعمال في المؤسسة على المواظبة للحضور للعمل في الأوقات المحددة وهذا عملا بالقوانين المعتمدة في المؤسسة من أجل الحفاظ على استمراريتها، وهذا ما أكده أغلب المبحوثين من العمال والموظفين في المؤسسة، وهذا ما تبين لنا من خلال إجاباتهم حول تعرضهم للعقوبات والتي كانت قليلة جدا وهذا أن دل على شيء إنما يدل على الدور الرئيسي والمهم الذي لعبه المشرف والمتمثل في نوع الرقابة المطبق في المؤسسة والتي كان يراها أغلب الموظفين والعمال على أنها رقابة دائمة وهذا ما أكدوه من خلال إجاباتهم .

ومن خلال ما سبق ذكره من استنتاجات يمكننا القول أن الفرضية الثالثة التي حاولنا من خلالها معرفة تأثير نمط الإشراف على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية قد تحققت وهذا التأثير يمكن وصفه بالإيجابي.

أما عن الفرض الرابع والمتعلق بتحديد الأدوار التنظيمية وأثره على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية توصلنا إلى أن تقسيم العمل يساهم بشكل كبير في وضوح الأدوار التنظيمية والمرونة في العمل، إلى أنه يؤدي إلى الرقابة التنظيمية وهذا حسب آراء المبحوثين لمختلف الفئات السوسيو مهنية، كما أن التخصص الوظيفي يؤدي إلى التنظيم في العمل والتحكم فيه وهذا ما أكده أغلب عمال وموظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية، وبما أن التخصص الوظيفي يساهم ويؤدي إلى التنظيم والتحكم في العمل أي المهام الموكلة إلى عمال وموظفي المؤسسة إلا انه يؤدي إلى الزيادة في مهارات العمل حيث يسمح للموظف باستخدام كل قدراته في إطار مؤهلاته العلمية وخبراته التي اكتسبها من خلال مساره الوظيفي عن طريق الأقدمية التي يحوزها هذا في إطار تقسيم العمل الذي تعتمد عليه المؤسسة من خلال توزيع المهام على كل عمال المؤسسة حيث يصبح لكل موظف وعامل وظيفة مكلف بها، مما تجعله يتحمل

مسؤولية هاته الوظيفة، في حين تم التوصل إلى أن تقسيم العمل يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي والمهني وهذا من خلال إجابات المبحوثين من العمال والموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية، الذين أكدوا أن توزيع المهام يمنحهم نوع من الاستقرار باعتبار انه يجنبهم عدم التداخل في الصلاحيات وهذا ما يشعروهم بالراحة المهنية، مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي الذي لاحظناه من خلال إجابات المبحوثين التي كانت بالأغلبية من مختلف الفئات السوسيو مهنية أطباء وممرضين وإداريين وعمال مهنيين.

كما أن هناك بعض المبحوثين من مختلف الفئات التي أبدت عدم رضاها واستقرارها المهني والوظيفي وهذا يعود إلى أسباب وعوامل تتعلق ببعض المشاكل العالقة مع الإدارة العليا تتعلق وتتمثل في مشاكل تنظيمية واجتماعية وحتى نفسية منها الحوافز المعنوية والمادية كالترقية وغيرها.

إضافة إلى ذلك تم التوصل إلى أن تقسيم العمل يؤدي إلى أداء المهام في المواعيد المحددة هذا ما يدخل ضمن مبدأ الحركة والزمن أي اختصار الوقت مما يزيد من الفعالية التنظيمية في المؤسسة ومن ثم الحفاظ على استمراريتها في العمل وتطويرها، كما أننا توصلنا إلى أن مبدأ تخصص الوظيفة لكل موظف وعامل يؤدي إلى زيادة الكفاءة هذا بحكم مؤهلاته العلمية وخبراته العملية التي اكتسبها من المؤسسة عن طريق الأقدمية والممارسة لوظيفته التي يشغلها.

في حين توصلت الدراسة الحالية إلى أن تقسيم العمل يؤدي إلى زيادة أداء العاملين وأداء المؤسسة ككل وهذا ما لمسناه وما أكدته أغلب المبحوثين من الموظفين والعمال لمختلف الأسلاك والفئات السوسيو مهنية في المؤسسة العمومية الإستشفائية ومن خلال ما سبق ذكره من استنتاجات يمكننا القول أن الفرضية الرابعة التي حاولنا من خلالها معرفة تحديد الأدوار التنظيمية وأثره على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية قد تحققت وهذا التأثير يمكن وصفه بالإيجابي. وفي الأخير خلصنا إلى أن الرقابة المهنية تؤثر بشكل ايجابي على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية وهذا ما يثبت صحة الفرضية العامة التي استخدمناها في دراستنا الراهنة.

خاتمة



## خاتمة:

نتوجبا لما تم التقصي عنه من خلال هذه الدراسة الميدانية التي خصت المؤسسة الإستشفائية العمومية الجزائرية تحديدا، حيث أكدت لنا النتائج المتوصل إليها أن عملية الرقابة تمثل وظيفة محورية تركز عليها معظم العمليات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة وهذا ما ينسجم مع الفكر التنظيمي الذي تناول هذا المفهوم بالدراسة والتحليل، باعتبار أنها تعمل على تصحيح الانحرافات والأخطاء المتعلقة بالأداء الوظيفي والمؤسساتي، التي من الممكن الوقوع فيها، وهذا للحد منها بواسطة الأدوات المستخدمة والأسس الرقابية المناسبة لذلك من خلال الالتزام بخصائصها والمرور بمراحلها، التي تعتمد فيها على نوعية نمط الإشراف السائد والذي اثر بشكل كبير على انضباط والتزام الموظفين ليدفع بهم إلى تحسين وزيادة الأداء، كما أن بعض الأنواع الرقابية المتبعة كان لها الأثر الإيجابي على بلوغ الأهداف التنظيمية على غرار الفعالية التنظيمية مما أدى إلى زيادتها ومن ثم تحقيقها .

تجد المؤسسات نفسها اليوم أمام تحديات عديدة في ظل تغير البيئة الخارجية وتأثير تغيراتها كالمنافسة على جميع النواحي، لذا أضحي لزاما عليها التكيف على هذه الدينامية للأوضاع ، لكن تحقيق التكيف لا يبنى على أساس الأموال وتحصل الموارد التقنية فحسب بل أن العنصر البشري هو الأساس في ذلك، على اعتبار أنه هو من يضع التغيير سواء السلبي أو الإيجابي فتطور وتنمية الموارد البشرية للمؤسسات تزداد أهميته يوما بعد يوم ولذلك نجد إدارة الموارد البشرية تسارع إلى تحكيم وظائفها الأساسية من تنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة التي تعمل على استثمار جهود وقدرات عمالها بأفضل طريقة ممكنة لتضمن وصولها إلى تحقيق أهدافها المرجوة، إلى جانب محاولتها لمحاربة التراخي في العمل وكذلك وضعها مقاييس معينة لتقييم وتطوير أداء عملها.

ووفقا لما أسفرت عنه نتائج الدراسة الحالية يمكن القول أنها إلى حد ما إيجابية لكن ومن جانب آخر ربما قد نلمس شيئا من واقع المؤسسة الجزائرية في مجال إدارة

وتنمية الموارد البشرية وتفعيلها، إذا ركزنا على جانب من وظائفها وهي الرقابة المهنية محاولين بذلك رصد انعكاساتها على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية الجزائرية.

وضمن ذات السياق فعلية الرقابة إذا ما طبقت بصفة صارمة إتباعا للقواعد البيروقراطية المتبعة في المؤسسة العمومية وبمرونة التعامل مع الأفراد العاملين في إطار العلاقات الإنسانية فإنها قد تحقق نتائج إيجابية من شأنها أن تؤدي إلى تطوير أداء الفرد والمؤسسة بغية بلوغ الهدف المنشود بكفاءة وفعالية عالية.

وعليه يمكننا القول أن أي عمل بحثي لا يخلو من وجود بعض الهفوات والأخطاء كما أن هذه الدراسة قد أثارت الكثير من النقاط التي يمكن التقصي عنها في دراسات مستقبلية.

# قائمة المراجع



قائمة المراجع:

باللغة العربية:

1- / الكتب:

1. إبراهيم الغمري، الأفراد والسلوك التنظيمي، ب ط، دار الجامعات المصرية، مصر، 1979.
2. إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
3. إحسان محمد الحسن: الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، ط1، دار الفكر، بيروت، لبنان، 1981.
4. أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الواحد والعشرين، بدون سنة.
5. أحمد عرفة وشلبي سمية: الإدارة والفراغ فعاليات التخطيط والرقابة، ب ط، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2002.
6. أحمد ماهر وجلال الهجرسي وآخرون : الإدارة المبادئ والمهارات، ب ط، الدار الجامعية ، مصر 2001.
7. أحمد يوسف سعد وآخرون: اللامركزية في التعليم، ط1، المكتبة العصرية للنشر، مصر، 2009.
8. إسماعيل عرباجي: اقتصاد المؤسسة وأهمية التنظيم ديناميكية الهياكل، ب ط، ديوان المطبوعات الجامعة، الجزائر، 1996.
9. إسماعيل عرباجي: اقتصاد المؤسسة وأهمية التنظيم ديناميكية الهياكل، ب ط، ديوان المطبوعات الجامعة، الجزائر، 1996.
10. أمين ساعي: إدارة المورد البشرية، ب ط، دار الفكر العربي، مصر، 1988.
11. أمين عبد العزيز حسن : إدارة الأعمال، ب ط، دار قباء، القاهرة، 2001.

12. باركر وآخرون: علم الاجتماع الصناعي، ترجمة محمد علي محمد وآخرون، دون طبعة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، بدون سنة.
13. باركر وآخرون: علم الاجتماع الصناعي، ترجمة محمد علي محمد وآخرون، دون طبعة، منشأة المعارف، الاسكندرية، مصر، بدون سنة.
14. بشير العلق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم: ب ط، دار اليازوري العلمية، الأردن ، 2007.
15. بشير العلق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، ب ط، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2006.
16. ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الديك محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية) ، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
17. ثابت عبد الرحمن إدريس: إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات، ب ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
18. ثناء عبد الكريم عبد الرحيم: نظرية الإدارة الموقفية، المحاضرة الأولى، قسم إدارة البيئة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، 2018.
19. جابر عوض، سيد أبو الحسن عبد الموجود: الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003.
20. جمال محمد أبو شنب: علم الاجتماع الإداري، دار المعرفة الجامعية، جامعة الإسكندرية، مصر، 2013.
21. جميل أحمد توفيق: مذكرات في إدارة الأعمال، ب ط، دار الجامعات المصرية، مصر، الإسكندرية، 1975.
22. جون فيفندر، فرانك شيروود: التنظيم الإداري، ترجمة محمد توفيق رمزي، ب ط، مكتبة النهضة المصرية، مصر، 1965.
23. حامد أحمد رمضان بدر: إدارة المنظمات، دار العلم، الكويت، 1983.

24. حسان هشام: **منهجية البحث العلمي**، ط2، دار النقطة، الجزائر، 2007.
25. حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
26. حسن حريم: **إدارة المنظمات**، ط1، مكتبة حامد ، عمان، 2003.
27. حسين أحمد الطراونة، **توفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية**، ط1، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2011.
28. حسين عبد الحميد احمد رشوان، **الإدارة والمجتمع**، مؤسسة شباب الجامعة، ب ط، الإسكندرية، مصر، 2010.
29. حنفي عبد الغفار وآخرون: **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، ب ط، المكتب العربي الحديث، مصر 1998.
30. حنفي عبد الغفار: **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية ، 2007.
31. حنفي محمود سليمان: **السلوك والأداء**، ب ط، دار الجامعات المصرية الإسكندرية، مصر، 1994.
32. حنفي محمود سليمان: **وظائف الإدارة**، ب ط، كتب الشعاع، مصر، 1997.
33. خالد عبد الرحيم الهيبي: **إدارة الموارد البشرية**، ب ط، دار حامد، الأردن، 1999.
34. خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود، **نظرية المنظمة**، ط1، دار المسيرة، عمان، 2000.
35. خليل محمد حسين الشماع: **نظرية المنظمة**، دار المسيرة للنشر، عمان، 2007.
36. خيرى كتان، **مدخل إلى إدارة الأعمال النظرية**، العمليات الإدارية، ط1، دار جرير للنشر، عمان، 2007 .
37. دنان كركور: **التخطيط المعلمي**، ب ط، جامعة حلب، 1974.

38. رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، ب ط، قسنطينة، 2006.
39. راوية حسن محمد: إدارة الموارد البشرية، ب ط، المكتب الجامعي الحديث، مصر 1998.
40. راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2001،
41. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: أساليب البحث العلمي، دار صفاء للنشر، ط2، الأردن، 2008.
42. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
43. رشيد واضح: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، ب ط، دار هومة، الجزائر، 2003.
44. زكي حنوش، مروان المسماة: الرقابة والتخطيط في المشروع، مديرية المكتب والمطبوعات ، 1981.
45. زكي هشام: تنظيم وطرق العمل، المطبوعات الجامعية، الكويت، 1984.
46. سعاد نايف برنوطي: إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، ط4، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
47. سعد عيد مرسي بدر: الأيديولوجيا ونظرية التنظيم "مدخل نقدي" ب ط، دار المعرفة الجامعية، مصر، الأزاريطة، 2000.
48. سعد مرسي بدر: الأيديولوجيا ونظرية التنظيم ، مدخل نقدي، ب ط، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1992.
49. سعيد سبعون، حفصة جرادة: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، ب ط، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2012.

50. سلاطينية وآخرون: **الفعالية التنظيمية في المؤسسة**، ط1، دار الفجر للنشر، القاهرة، مصر، 2013.
51. سهيلة محمد عباس: **إدارة الموارد البشرية**، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
52. سهيلة محمد عباس، علي حسن علي: **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
53. صالح محمد أبو جادوا: **علم النفس التربوي**، ط4، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2005 .
54. صلاح شنواي: **التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال**، ب ط، مؤسسة شاب الجامعية، مصر 1995.
55. صلاح هاشم صادق: **التخطيط والرقابة**، الجامعة المفتوحة للنشر والتوزيع، طرابلس، 1988.
56. صمويل عبود: **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1984.
57. عالية خلف أخو راشدة: **المسائلة والفعالية**، ط1، دار مكتبة الحامد، الأردن، 2006،
58. عبد الحافظ نائل: **تطور المنظمات المفاهيم و الهياكل و الأساليب**، ط2، مركز ياسين أحمد، الأردن، 1995.
59. عبد الحميد لطفي: **علم الاجتماع**، ب ط، دار النهضة العربية ، لبنان ، بيروت ، 1981
60. عبد الرحمان الصباح: **مبادئ الرقابة الإدارية، (التقييم - التصحيح)**، دار زهرة للنشر، عمان، 1998.

61. عبد السلام أبو قحف: دليل المدير في تفويض السلطة، ب ط، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
62. عبد الصبور فتحي: الوسيط في قانون العمل المدخل في توزيع العمل، ب ط، دار الفكر، مصر، بدون سنة.
63. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ب ط، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.
64. عبد الغفور يونس: تنظيم وإدارة الأعمال، ب ط، دار النهضة العربية، بيروت، 1971.
65. عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم وإدارة الأعمال، ب ط، المكتب العربي الحديث، مصر 1997.
66. عبد الكريم درويش ولى تكلا: أصول الإدارة العامة، ب ط، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، 1976.
67. عبد الله محمد عبد الرحمان، علم اجتماع التنظيم، ب ط، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1994.
68. العربي دخموش: محاضرات اقتصاد المؤسسة، مطابع جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.
69. علي السلمي: الإدارة العامة، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة .
70. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، ط 2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
71. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1997.
72. علي الشرفاوي: التنظيم، ب ط ، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، دون سنة نشر.
73. علي شريف: مبادئ الإدارة مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية، الدار الجامعية المصرية، مصر، 2001.

74. علي عبد الرزاق الجليبي: علم اجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، 1999.
75. علي عبد الهادي مسلم: تحليل وتصميم المنظمات، ب ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
76. عمار بوحوش، محمد محمود، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، د.م.ج ، ط2، الجزائر، 1999.
77. عمار صخري: اقتصاد المؤسسة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
78. عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، 2006.
79. عمر محمد مرشد الشويكي: مبادئ الرقابة على أعمال الإدارة وتطبيقاتها في الأردن، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد250، عمان، 1981،
80. فاروق مداس: التنظيم وعلاقات العمل، ب ط، دار مدني، الجزائر، 2000.
81. فتحي السوافيري: الرقابة والمراجعة الداخلية، ب ط، الدار الجامعية، مصر 2003.
82. فريد راغف، محمد نجار: السياسات الإدارية واستراتيجيات الأعمال ، ط1، مؤسسة دار الكتب ، الكويت ، 1976.
83. فضيل دليو وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، ب ط، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، دار البعث ،الجزائر، 1999.
84. فوزي غرابية وآخرون: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط4، دار وائل، عمان الأردن، 2008.
85. فيروز زارقة وآخرون: سلسلة البحوث الاجتماعية في منهجية البحث الاجتماعي، مكتبة اقرأ، ط1، 2007

86. قبرة إسماعيل وآخرون: تنمية الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية، بيروت، 2001.
87. كامل محمد عويضة: علم النفس الصناعي، ب ط، دار الفكر العلمية، لبنان، بدون سنة.
88. كمال بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمين، ب ط، المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، 2000.
89. مادلين غراويتز، مناهج العلوم الاجتماعية، ب ط، (ترجمة: د.سام عمار)، مطبعة طبرين، دمشق، سوريا، 1993.
90. محمد الجوهري: مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، د ط، دار الكتب الجامعية. القاهرة. مصر 1975.
91. محمد الصغير بعلي: تشريع العمل في الجزائر، ب ط، مطبعة قالمة، الجزائر، 1995.
92. محمد حسن أحمد: إدارة التخطيط والتنظيم، دار الكنوز، عمان، 2007.
93. محمد سعيد المصري: التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة، ب ط، الدار الجمعية، مصر، 1999.
94. محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، ب ط، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003.
95. محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي في المنظمات، ب ط، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.
96. محمد عادل العاقل، مبادئ التحليل الاقتصادي، ب ط، جامعة حلب، 1979.
97. محمد عبد الباسط حسن: علم الاجتماع الصناعي، ط1، مكتبة غريب، مصر، القاهرة، 1978.

98. محمد عبد الفتاح الصيرفي: مبادئ التنظيم والإدارة، ط 1، دار المناهج للنشر، عمان، 2006.
99. محمد عبد الله عبد الرحيم: أساسيات الإدارة والتنظيم، ط3، الدار الجامعية، مصر، 1992.
100. محمد علي شهاب: السلوك الإنساني في المنظمات، ب ط، دار الفكر العربي، القاهرة، 1986.
101. محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم مدخل التراث والمشكلات والموضوع والمنهج، ط2، دار المعرفة الجديدة، مصر، بدون سنة.
102. محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، ب ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
103. محمد فريد صحن، عبد الغفار وآخرون: التنظيم والإدارة، ب ط، الدار الجامعية، مصر 1989.
104. محمد قاسم القريوتي: مهدي حسن زويلف، المفاهيم الحديثة في إدارة النظريات والوظائف، ط3، دار المعارف، مصر، 1993.
105. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
106. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
107. محمد نبيل جامع: علم اجتماع المعاصر ووصايا التنمية، ب ط، دار الجامعة الجديدة، مصر، الأزاريطة، 2009.
108. محي الدين الأزهري: الإدارة من وجهة نظر المنظمة، ب ط، دار الفكر العربي، مصر، 1976.

109. محي الدين مختار: محاضرات في علم النفس الاجتماعي، ب ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1981.
110. مصطفى عشوي: مدخل علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
111. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، ب ط، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، بدون سنة.
112. مصطفى محمود أبو بكر: دليل المدير المعاصر، ب ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
113. مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، ب ط، دار الشروق، مصر، 2000.
114. مهدي حسن زويلف أحمد القطامين: الرقابة الإدارية (مدخل كمي)، ب ط، دار حنين، عمان، 1995.
115. مهدي حسن زويلف، الإدارة نظريات والمبادئ، ب ط، دار الفكر، مصر، 2001.
116. موريس انجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الجزائر، (ترجمة: بوزيد صحراوي، وآخرون)، دار القصة، 2010.
117. الموسوي سنان: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة فيها، ب ط، دار الدلاوي، عمان، 2004.
118. مؤيد سعيد السالم: نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
119. نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر. عمان، 2001، ص219.
120. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ب ط، دار المحمدية، الجزائر، 1998.

121. ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، ب ط، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.

122. وجيه عبد الرسول العلي: الإنتاجية مفهومها قياسها والعوامل المؤثرة فيها، ب ط، دار الطباعة، لبنان، 1983.

123. ينكن ميشال: معجم علم الاجتماع، ط3، دار الطباعة، لبنان، 1983.

## 2- المجلات والدوريات:

124. أزهار نعمة أبو غنيم، زهراء جعفر فرج : إستراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي (دراسة حالة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الرابع عشر، العدد الثاني، 2017.

125. بوغازي مروة، دوار مروة: دور الرقابة في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة ماستر، علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة قالمة، 2015-2016 .

126. صبيحة قاسم، حميد علي أحمد: كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية، المجلد 07، العدد 21، 2011.

127. عبد المعطي عساف: معوقات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإدارة، مسقط ، سلطنة عمان، 1995.

128. الفضيل رتيمي، أسماء رتيمي: عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، ج/ قسم العلوم الاجتماعية العدد 10، جوان 2013.

## 3- المذكرات والرسائل الجامعية:

129. أيمن محامدية: الرقابة التنظيمية والأداء، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة، الجزائر، 2009.

130. حنان تيغرة: علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، 2012/2013

131. ساعد عيشوش: **الرقابة التنظيمية والأداء**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة ، الجزائر، 2007.
132. السعيد بلوم: **أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2008.
133. صالح بن نوار ،**الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين**، رسالة دكتوراه، إشراف الهاشمي لوكيا، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2005.
134. صباح أسابح: **التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية**، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر ، 2007.
135. عبد العزيز شنيق: **الحوافز والفعالية التنظيمية**، رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2009/2008،
136. عبد الله بن عبد الرحمان النميان: **الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
137. عبد المجيد أوينس وعبد الله بن عيدة، **العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسات الاقتصادية**، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995.
138. مراد كشيئب: **الرقابة التنظيمية والرضى الوظيفي**، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة ، الجزائر، 2006

139. المسعود نجيمي: الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتنمية المورد البشري، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والموارد البشرية، جامعة علي لونيبي بالبلدية، الجزائر، 2016.

140. ناصر قاسمي، فعالية التسيير في التنظيم البيروقراطي الجزائري، جامعة الجزائر، قسم علم الاجتماع (أطروحة دكتوراه) في علم اجتماع التنظيم، بحث غير منشور، جوان، 2005.

141. نخبة من الأساتذة المختصين: معجم العلوم الاجتماعية، تصدير ومراجعة الدكتور إبراهيم مدكور، الهيئة المصرية العامة للكتاب، اليونسكو.

142. هيئة الأبحاث والترجمة: القاموس العربي الوسيط، دار السيل للنشر والتوزيع، بيروت، 1997.

143. وفاء لعريط: التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 اوت 55 بسكيكدة، الجزائر ، 2014.

2- المراجع باللغة الأجنبية:

مواقع الانترنت:

عوض بن سعيد العمري: أثر الحوافز على الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية، نقل من الانترنت في الموقع : <http://www.kkmaq.gov.sa/detall.asp> بتاريخ:

2014/05/12 على الساعة: 10:13

الملاحق

## الملحق الأول: استبيان موجه للعمال

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

### استبيان

عزيزي العامل / العاملة :

يسعدني أن ألتمس منكم التكرم بالإجابة بوضع علامة  على الإجابة المناسبة أو الخيار الذي تراه مناسباً في هذا الاستبيان، ونتعهد أمامكم بأن المعلومات المستقاة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، هذا التزاماً منا بذلك. كما أشكركم على حسن تعاونكم.

أولاً- البيانات الشخصية

1- الجنس : ذكر  أنثى

2- المستوى التعليمي : ابتدائي  ، متوسط  ثانوي  جامعي

3- التصنيف المهني : السلك الطبي  السلك الإداري  السلك المهني

4- الوظيفة الحالية : إداري  طبيب  عامل مهني  شبه طبي

5- الأقدمية في المؤسسة : 5 سنوات  10  10 سنوات إلى 15  من 16 إلى 25  25 فما فوق

## ثانياً - الأسئلة الموضوعية :

### الأسئلة المتعلقة بالفرضية 01: الالتزام بالقواعد البيروقراطية وتأثيره على الفعالية التنظيمية

- 1- هل وجود اللوائح التنظيمية والقوانين في مؤسستك مهم؟ نعم  لا
- 2- هل اللوائح التنظيمية والقوانين في مؤسستك واضحة؟ نعم  لا
- 3- هل تلتزم باللوائح التنظيمية المعتمدة في مؤسستك؟ أحيانا  دائما
- 4- هل تعتقد أن تنفيذ القوانين يؤدي إلى السرعة في انجاز العمل؟ نعم  لا
- 5- هل تطبيق محتوى اللوائح التنظيمية يؤدي إلى انجاز العمل في المواعيد المحددة؟ نعم  لا
- 6- هل يؤدي وضوح التعليمات والقوانين إلى التحكم في العمل؟ نعم  لا
- 7- هل تعمل على تطبيق القوانين في مؤسستك؟ نعم  لا
- 8- هل السرعة في تنفيذ القوانين تساهم في زيادة الأداء؟ نعم  لا
- 9- كيف تتعامل معك مؤسستك في وجود لوائح تنظيمية وقوانين؟ بكيفية:  رسمية عادية  ملزمة وموجهة
- 10- ماذا تمثل لك اللوائح التنظيمية والقوانين في مؤسستك؟ هل هي إجراءات تنظيمية  توجيهية  تسليطية  عقابية

### الأسئلة الخاصة بالفرضية 02: الرقابة الذاتية وتأثيرها على الفعالية التنظيمية

- 11- هل الشعور بالمسؤولية تجاه عملك يؤدي إلى سير العمل وفق ما خطط له؟ نعم  لا
- 12- هل تحرص على أن يكون أدائك لعملك محل إعجاب الآخرين؟ نعم  لا
- 13- هل تحرص على التميز في الأداء؟ نعم  لا
- 14- هل شعورك بالمسؤولية يولد لديك رقابة ذاتية؟ نعم  لا
- 15- هل شعورك بالمسؤولية تجاه عملك يؤدي إلى إتقان العمل؟ نعم  لا
- 16- هل شعورك بالمسؤولية يؤدي إلى التقيد بنظام أداء العمل؟ نعم  لا
- 17- هل حصل وأن خرجت من العمل قبل إنتهاء الوقت الرسمي؟ أحيانا  دائما  أبدا
- 18- عند شعورك بالمسؤولية كيف يكون أدائك لمهامك؟  بوتيرة منخفضة  بوتيرة مرتفعة  بوتيرة متوسطة  بوتيرة عادية
- 19- عند قيامك بمهامك هل تفضل؟  أن تراقب،  أن تعمل بمحض إرادتك
- 20- هل تحرص على أن يكون أداء المؤسسة ذو جودة عالية؟ نعم  لا

### الأسئلة الخاصة بالفرضية 03 : نمط الإشراف والفعالية التنظيمية

- 21- من هي الجهات المسؤولة عن الرقابة في مؤسستك؟ مسؤولك المباشر  ، زملاؤك في العمل
- 22- يتعامل معك مشرفك (مسؤولك المباشر) بصفة رسمية  ، ترصدية  ، عادية  ، زمالة
- 23- هل يشاركك المشرف في عملك ؟ دائما  ، أحيانا  أبدا
- 24- هل تواجد المشرف أثناء العمل يشعرك بالرقابة؟ نعم  ، لا
- 25- هل متابعة المشرف لعملك بصفة مباشرة يزيد من التزامك نعم  ، لا
- 26- هل تعمل على تطبيق أوامر المشرف ؟ نعم  ، لا
- 27- هل يحثك المشرف على الحضور لعملك في الأوقات المحددة ؟ نعم  ، لا
- 28- هل تعرضت للعقوبة بسبب غيابك عن عملك من قبل المشرف ؟ نعم  ، لا
- إذا كانت بنعم هل تمثلت في: تحذير مكتوب  ، تحذير شفوي  ، توقيف مؤقت عن العمل
- 29- هل للمشرف دور رئيسي في أداء عملك ؟ نعم  ، لا  أحيانا
- 30- أي الأنواع الرقابية المطبقة عليك من قبل المشرف ؟ صارمة  ، مرنة  دائمة
- أخرى .....

### الأسئلة الخاصة بالفرضية 04 :تحديد الأدوار التنظيمية والفعالية التنظيمية

- 31- هل يساهم تقسيم العمل حسب رأيك في: وضوح الأدوار التنظيمية  المرونة في العمل
- 32- هل تقسيم العمل يؤدي إلى زيادة الرقابة التنظيمية ؟ نعم  ، لا
- أخرى .....
- 33- هل يؤدي التخصص الوظيفي إلى: التنظيم في العمل  ، التحكم في العمل
- أخرى .....
- 34- هل التخصص الوظيفي يؤدي إلى الزيادة في مهارات العمل ؟ نعم  لا
- 35- هل يساهم تقسيم العمل في تحقيق الأهداف التنظيمية؟ نعم  لا
- 36- هل يؤدي تقسيم العمل إلى الاستقرار المهني ؟ نعم  لا
- 37- هل يؤدي تقسيم العمل إلى الرضا الوظيفي ؟ نعم  لا
- 38- هل يؤدي تقسيم العمل إلى أداء مهامك في المواعيد المحددة ؟ نعم  لا
- 39- هل تخصصك في الوظيفة التي تشغلها يؤدي إلي زيادة الكفاءة ؟ نعم  لا
- 40- هل يؤدي إلى تقسيم العمل إلى زيادة الأداء ؟ نعم  لا

**Conformément à l'arrête Ministériels du 26/04/1998**  
**Organigramme du Secteur Sanitaire de HASSI- BAHBAH**

