



**Ministry of Higher Education and Scientific Research**  
**Ziane Achour University of Djelfa**  
**Faculty of Social and Human Sciences**  
**Sociology and demography**

## **Organizational control and its relationship to develop human resource skills**

**(A field study at Ziane Achour University of Djelfa)**

**Thesis submitted for Doctora in Social Sciences with a specialization in Sociology,  
Organization and Human Resources**

**Prepared by:**

**Nedjimi Messauod**

**Supervised by:**

**Dr. Mehdi Omar**

<b>N</b>	<b>Full Name</b>	<b>Scientific Rank</b>	<b>University</b>	<b>Character</b>
01	HASSAN HICHAM	professor	DJELFA	President
02	MEHDI OMAR	Lecturer A	DJELFA	Supervisor
03	AIDI DJAMEL	Lecturer A	DJELFA	Assistant supervisor
04	BAKAI MILOUD	professor	DJELFA	Discussed
05	BEN ARBI OMHAMED	professor	DJELFA	Discussed
06	BOUDALI BEN OUN	Lecturer A	LAGHOUAT	Discussed
07	BEN SALIM HOUSSIN	Lecturer A	LAGHOUAT	Discussed

**2019/2020**



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة زيان عاشور - الجلفة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الإجتماع والديمغرافيا

## الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتنمية مهارات المورد البشري

(دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور الجلفة)

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاجتماعية تخصص علم الاجتماع التنظيم والموارد البشرية

تحت إشراف:

إعداد الطالب:

د/ عمر مهدي

مسعود نجيمي

رقم	الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
01	حسان هشام	استاذ	جامعة الجلفة	رئيسا
02	مهدي عمر	أستاذ محاضر أ	جامعة الجلفة	مشرفا ومقررا
03	عايدي جمال	أستاذ محاضر أ	جامعة الجلفة	مشرف مساعد
04	بكاوي ميلود	استاذ	جامعة الجلفة	عضو مناقشا
05	بن العربي امحمد	استاذ	جامعة الجلفة	عضو مناقشا
06	بودالي بن عون	أستاذ محاضر أ	جامعة الاغواط	عضو مناقشا
07	بن سليم حسين	أستاذ محاضر أ	جامعة الاغواط	عضو مناقشا

2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

الى الوالدين العزيزين اللذان ربباني

الى رفيقة دربي وتاج رأسي زوجتي الحبيبة

الى قرة عيني بناتي رتاج ونور وفاء

الى كل افراد عائلتي

الى رفقاء العمل

الى الاصدقاء والاصحاب من بعيد وقريب

الى كل طلبة علم الاجتماع بجامعة زيان عاشور الجلفة

مسعود زجهي

# الشكر والتقدير

قال الله تعالى (وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ

السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ) (78) النحل

الحمد لله كثيرا نحمده ونعبده ونقدس له سبحانه الذي وفقني الى إتمام هذا العمل أتقدم

بالشكر أولا الى الله عز وجل ثم الى كل ما ساعدني من قريب أو بعيد

أتقدم بالشكر الى استاذي المشرف الدكتور مهدي عمر الذي كان خير موجه لي في

انجاز هذه المذكرة.

أتقدم بالشكر الى زوجتي التي وفرت لي الدعم المعنوي

واخيرا الى كل الاصدقاء والزملاء.

مسعود نجيم

## ملخص:

تناولت هذه الدراسة الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتنمية مهارات المورد البشري من خلال دراسة إمبريقية قمنا بإجرائها على عينة من جامعة زيان عاشور بالجلفة، فكانت الإشكالية ممثلة بالسؤال الذي ينص على: هل تسهم الرقابة التنظيمية في تنمية مهارات المورد البشري؟ ومن خلال محاولة اثبات صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على تسهم الرقابة التنظيمية في تنمية مهارات المورد البشري، حيث استخدمنا المنهج الوصفي الذي يوافق بشكل كبير خصوصية هذه الظاهرة، إذ قمنا باختيار عينة مكونة من 160 مفردة من مجتمع الدراسة الذي يتكون من العمال الإداريين، كذلك استخدمنا الاستبيان كأداة لجمع البيانات ثم قمنا بجراء التحليل الإحصائي عن طريق برنامج (spss)، وبعد التحصل على النتائج من مجموعة من الجداول التي قمنا بمعالجتها إحصائياً وسوسولوجياً ولقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ وضوح القوانين واللوائح التنظيمية يساعد على التحكم في وقت العمل.
- ✓ الالتزام بإنجاز المهام عن طريق التطبيق الصارم للقوانين يساهم في زيادة الانضباط في العمل.
- ✓ إن أغلبية الباحثين يقومون بإنجاز المهام حسب القواعد التنظيمية، ويلاحظ من خلال هذه المعطيات أن أصحاب الخبرة القليلة يحرصون على تأدية مهامهم في الإطار القانوني وذلك من خلال القواعد التنظيمية.
- ✓ أهمية وضوح القوانين واللوائح التنظيمية وإن تطبيق هذه القوانين واللوائح يساعد على إنجاز العمل في وقته ويؤدي إلى الانضباط في تأدية مهام الوظيفة وكذلك يؤدي إلى صرامة في إنجاز العمل.
- ✓ توجد علاقة لإنجاز المهام حسب القوانين التنظيمية على تطبيق القوانين ودرجة التحكم في العمل.
- ✓ يوجد علاقة لتطبيق القوانين على زيادة التحكم في العمل.
- ✓ أفراد العينة يوافقون على أن تقسيم العمل يساهم في إنجاز المهم في وقتها.
- ✓ إن الفئات التي تحوز على خبرة مهنية طويلة أدركت أن تقسيم العمل يساعد على تحديد الأدوار التنظيمية.
- ✓ إن التخصص الوظيفي له علاقة على الالتزام بالمهام المحددة للعامل ذلك أن العامل المتخصص أكثر استعداداً للالتزام بالمهام المحددة للمنصب الذي يشغله في حين فإن العامل الغير متخصص يكون أقل التزاماً.
- ✓ إن مراقبة المشرف للعامل من المقومات الجيدة التي تحث العامل على العمل بجد وأداء المهام في وقتها.
- ✓ أغلبية أفراد العينة يرون أن الرقابة أثناء العمل عن طريق الملاحظة حيث أن المشرف المباشر يقوم بملاحظة ومشاهدة كل ما يقوم به العامل ذلك لأنهم جميع العمال يزاولون مهامهم في مكاتب بجانب بعضهم البعض وأحياناً في نفس المكتب، هذا ما يسهل عملية ملاحظة العمال أثناء قيامهم بأعمالهم.
- ✓ إن العامل في جامعة زيان عاشور بالجلفة يفضل أن يعمل في بيئة تكون الرقابة فيها مرنة حيث يتجاوز عن كل تقصير يقوم به بعيداً عن العقوبات والمحاسبات.

**الكلمات المفتاحية:** الرقابة، تقييم العمل، المنظمة، المورد البشري، التعلم التنظيمي، الإشراف، تنمية المهارات، الكفاءة التنظيمية.

## فهرس المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
	أ- الإهداء
	ب- الشكر والتقدير
	ت- الملخص
	ث- فهرس المحتويات
	ج- قائمة الجداول
	ح- قائمة الأشكال
16	.....مقدمة
	<b>خطة البحث:</b>
	<b>الموضوع: الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتنمية مهارات المورد البشري</b>
20	.....الباب الأول: الإطار المنهجي والنظري للدراسة
21	.....الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
22	.....تمهيد
23	.....1. مبررات اختيار الموضوع
26	.....2. أهمية وأهداف الموضوع
28	.....3. الإشكالية
31	.....4. فروض الدراسة
33	.....5. تحديد المفاهيم
46	.....6. الدراسات السابقة
72	.....7. المقاربة السوسيولوجية
75	.....8. صعوبات الدراسة
77	.....خلاصة الفصل
78	.....الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية في الموروث السوسيولوجي
80	.....تمهيد

82	1- المدارس الكلاسيكية للإدارة .....
82	1-1- النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر) .....
89	1-2- نموذج ميرتون للبيروقراطية.....
93	1-3- نموذج سلزنيك للبيروقراطية.....
95	1-4- نموذج كولدندر للبيروقراطية.....
96	1-5- البيروقراطية المحدثة عند تالكوت بارسونز.....
98	1-6- بيتر بلاو والبيروقراطية الديناميكية.....
98	1-7- فريديريك ثير ونهاية الهرمية.....
99	1-8- ميشال كروزيه والحلقة الجهنمية للبيروقراطية.....
100	1-9- أنتوني دونز البيروقراطية الإنسانية.....
101	1-10- ميشال فوكو والسيطرة على الزمان والمكان.....
102	1-11- نظرية الإدارة العلمية .....
107	1-12- نظرية التقسيم الإداري.....
111	2- المدرسة الإنسانية للإدارة.....
111	2-1- مدرسة العلاقات الإنسانية (التون مايو) .....
115	2-2- نظرية الفلسفة الإدارية (ماكريجر).....
118	3- مدرسة العلوم السلوكية للإدارة.....
118	3-1- نظرية الحاجات (إبراهيم ماسلو) .....
121	3-2- نظرية فكتور فروم.....
125	3-3- نظرية العاملين (هازبرق).....
127	3-4- نظرية الدافعية.....
130	4- المدارس الحديثة .....
131	4-1- نظرية النظم.....
134	4-2- النظريات A.J.Z في الإدارة.....
136	4-3- الإدارة بالأهداف.....
140	4-4- نظرية إتخاذ القرار.....



143	..... نظرية التفاعل. 4-5
145	..... النظرية الموقفية. 4-6
149	..... 5- الهندرة (الهندسة الإدارية)
152	..... 6- نظرية البنائية الوظيفية.
157	..... خلاصة الفصل
158	..... الفصل الثالث: مدخل للرقابة في الإدارة.
159	..... تمهيد
160	..... 1- مفهوم الرقابة.
162	..... 2- أهمية وأهداف الرقابة.
164	..... 3- أنواع الرقابة.
166	..... 4- خطوات الرقابة
167	..... 5- خصائص النظام الرقابي الناجح
169	..... 6- مجالات الرقابة.
169	..... 7- عناصر الرقابة.
171	..... 8- الوسائل الرقابية المناسبة.
174	..... خلاصة الفصل
175	..... الفصل الرابع: مدخل لإدارة وتنمية الموارد البشرية.
177	..... تمهيد
178	..... 1- تنمية الموارد البشرية.
178	..... 1-1- مفهوم تنمية الموارد البشرية.
180	..... 1-2- خصائص تنمية الموارد البشرية.
181	..... 1-3- أهداف تنمية الموارد البشرية.
182	..... 1-4- متطلبات نجاح تنمية الموارد البشرية.
183	..... 2- إدارة الموارد البشرية.
183	..... 2-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية.
187	..... 2-2- أهمية إدارة الموارد البشرية.

190	.....3-2 أهداف إدارة الموارد البشرية.....
192	.....4-2 ظهور وتطور إدارة الموارد البشرية.....
192	.....1-4-2 أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية.....
193	.....2-4-2 تطور إدارة الموارد البشرية.....
194	.....3- تحليل وتوصيف الوظائف.....
194	.....1-3 مفهوم تحليل وتوصيف الوظائف.....
196	.....2-3 عناصر عملية التوصيف الوظيفي.....
197	.....3-3 استخدامات تحليل وتوصيف الوظائف.....
200	.....4- تخطيط الموارد البشرية.....
200	.....1-4 مفهوم تخطيط الموارد البشرية.....
202	.....2-4 أهداف تخطيط الموارد البشرية.....
204	.....3-4 خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية.....
208	.....5- استقطاب الموارد البشرية.....
208	.....1-5 مفهوم استقطاب الموارد البشرية.....
209	.....2-5 أهمية عملية استقطاب الموارد البشرية.....
210	.....3-5 أهداف عملية استقطاب الموارد البشرية.....
211	.....6- تقييم الأداء الوظيفي للمورد البشري.....
212	.....1-6 مفهوم تقييم أداء المورد البشري.....
214	.....2-6 أهمية تقييم أداء المورد البشري.....
215	.....3-6 أهداف تقييم أداء المورد البشري.....
216	.....4-6 طرق تقييم أداء المورد البشري.....
220	.....5-6 معايير وشروط نجاح تقييم أداء المورد البشري.....
222	.....خلاصة الفصل.....
223	.....الباب الثاني: الجانب الميداني للدراسة.....
224	.....الفصل الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.....

225	تمهيد .....
226	1- مجالات الدراسة .....
226	1- المجال المكاني للدراسة.....
228	2- المجال البشري للدراسة .....
229	3- المجال الزمني.....
230	2- المنهج المتبع في الدراسة.....
232	3- مجتمع الدراسة والعينة وطريقة اختيارها.....
235	4- أدوات جمع البيانات.....
238	خلاصة الفصل.....
239	الفصل الثاني: عرض المعطيات وتفسيرها وتحليلها.....
240	تمهيد .....
241	1- عرض وتحليل البيانات.....
374	2- النتائج العامة للدراسة.....
382	3- خاتمة.....
387	4- قائمة الكتب والمراجع.....
400	5- الملاحق.....
409	6- ملخص باللغة الأجنبية.....

## قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبين توزيع العينة حسب متغيري الجنس والسن	241
02	يبين توزيع العينة حسب متغيري الجنس والمستوى التعليمي	244
03	يبين توزيع العينة حسب متغيري الجنس والأقدمية في العمل	247
04	يبين توزيع العينة حسب متغيري الجنس والحالة الزوجية	249
05	يبين توزيع العينة حسب متغيري طبيعة العمل والمستوى التعليمي	252
06	يبين أثر الحالة الزوجية على مدى تطبيق القوانين وذلك من خلال الالتزام بالحضور في الوقت المحدد للعمل	254
07	يبين أثر الجنس على الالتزام بالمهام المرتبطة بالوظيفة	258
08	يبين أثر الأقدمية على انجاز المهام حسب القوانين واللوائح التنظيمية.	261
09	يبين أثر الأقدمية في العمل على ما إذا كانت الإدارة توفر برامج تساعد العامل على رفع مستوى التعلم التنظيمي	264
10	يبين تأثير الأقدمية في العمل (الخبرة المهنية المكتسبة) على الالتزام بالقوانين التنظيمية من خلال الحضور في الوقت المحدد إلى مكان العمل.	269
11	يبين تأثير المستوى التعليمي على إنجاز المهام حسب القوانين واللوائح التنظيمية.	272
12	يبين تأثير وضوح القوانين واللوائح التنظيمية على الالتزام بهذه اللوائح والقوانين من خلال الصرامة والانضباط في إنجاز العمل في وقته.	275
13	يبين تأثير انجاز المهام وتطبيقها حسب القوانين واللوائح التنظيمية على درجة التحكم في العمل.	279
14	يبين تأثير أهمية القوانين واللوائح التنظيمية بإنجاز المهام حسب هذه القوانين واللوائح.	283
15	يبين تأثير وضوح اللوائح والقوانين التنظيمية على إنجاز المهام حسب هذه اللوائح والقواعد.	285
16	يبين تأثير الفئات السوسيو مهنية على تطبيق القوانين من خلال زيادة التحكم في العمل.	288
17	يبين تأثير المستوى التعليمي للعمال على وضوح اللوائح والقوانين التنظيمية المعمول بها.	290
18	يبين أثر أقدمية في العمل على الإلتزام بالقوانين التنظيمية من خلال الانضباط والصرامة وانجاز العمل في وقته	293
19	يبين ما إذا كان وضوح القوانين واللوائح التنظيمية يساعد على السرعة في الانجاز	296
20	يبين ما إذا كان تطبيق القوانين يزيد في التحكم في العمل	297
21	يبين العلاقة بين التخصص الوظيفي وتأييد فكرة تقسيم العمل عند عمال جامعة الجلفة.	304

308	يبين علاقة تقسيم العمل وأداء المهام من خلال تخصص العمال في وظائفهم	22
310	يبين علاقة تخصص العمال في وظائفهم ومدى توليد نظام تقسيم العمل لمبدأ تكافؤ الفرص.	23
313	يبين مدى توافق مؤهلات العمال مع المناصب التي يشغلونها	24
316	يبين مدى إسهام تقسيم العمل في توافق المهام الموكلة للعامل.	25
319	يبين وجد تشاور وتعاون بين أصحاب الوظيفة الواحدة في كيفية إنجاز المهام من عدمه.	26
322	يبين العلاقة بين الأقدمية في العمل (الخبرة المهنية) وما إذا كان تقسيم العمل يساهم في وضوح الأدوار التنظيمية.	27
326	يبين علاقة المستوى التعليمي ومدى مساهمة تقسيم العمل في إنجاز المهام في وقتها.	28
329	يبين علاقة التخصص الوظيفي ومدى الالتزام بأداء المهام المحددة للعامل.	29
332	يبين علاقة التخصص الوظيفي للعمال وما إذا كان تقسيم العمل يساعد على إتقان العمل.	30
338	يبين علاقة الجنس ونوع الرقابة المفروضة على العمال	31
341	يبين علاقة الحالة الزوجية ونوع الرقابة المفروضة على العامل.	32
344	يبين علاقة الجنس بمعاملة المشرف عند انخفاض مستوى الأداء عند العمال.	33
348	يبين العلاقة بين الجنس وتغير المردود في حالة غياب المشرف	34
351	يبين ما إذا كان المشرف يصحح الأخطاء الصادرة عن العامل.	35
354	يبين العلاقة بين عبارة الرقابة تجعل العامل أكثر انضباطاً وعبارة يراقب المشرف المباشر أداء المهام.	36
358	يبين علاقة الأقدمية في العمل (الخبرة المهنية) ونوع الرقابة على العامل أثناء تأدية المهام.	37
361	يبين نوع الرقابة المناسبة في رأي العمال	38
364	يبين العلاقة بين عبارة الرقابة تجعل من العامل أكثر انضباطاً وعبارة الرقابة والتوجيهات الدائمة من طرف المشرف مهمة ولها فوائد على العامل والمنظمة.	39
368	يبين علاقة الفئات السوسيو مهنية وصعوبة فهم التعليمات الموجهة من طرف المشرف إلى العامل.	40

## قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	شكل يوضح أبعاد ومؤشرات المتغير الرئيسي في الدراسة: الرقابة التنظيمية.	32
02	شكل يوضح أبعاد ومؤشرات المتغير التابع للدراسة: تنمية مهارات المورد البشري.	33
03	شكل يوضح التنظيم البيروقراطي.	88
04	نموذج ميرتون للبيروقراطية.	92
05	نموذج سلزنيك للبيروقراطية.	94
06	نموذج كولندر للبيروقراطية.	96
07	يوضح المصادر والأسس التي اعتمدت عليها العلاقات الإنسانية.	115
08	هرم الحاجات ماسلو.	120
09	نموذج عن النظام المفتوح.	133
10	شكل يوضح عناصر الرقابة.	171
11	يوضح إدارة الموارد البشرية.	186
12	شكل توضيحي حول النظرة التقليدية والنظرة الحديثة.	187
13	يوضح محتويات تحليل الوظائف.	197
14	توضيحي لتخطيط الموارد البشرية.	202
15	يوضح العلاقة بين أهداف التنظيم وتقدير الاحتياجات من القوى العاملة.	205
16	يوضح التنبؤ بسوق العمل والامداد بالعمالة للمنظمة.	206
17	يوضح أهداف تقييم الأداء.	216
18	يوضح طرق تقييم الأداء.	219
19	يبين توزيع العينة حسب متغيري الجنس والسن.	241
20	يبين توزيع العينة حسب متغيري الجنس والمستوى التعليمي.	245
21	يبين توزيع العينة حسب متغيري الجنس والأقدمية في العمل.	247
22	يبين توزيع العينة حسب متغيري الجنس والحالة الزوجية.	249
23	يبين توزيع العينة حسب متغيري طبيعة العمل والمستوى التعليمي.	252
24	يبين أثر الحالة الزوجية على مدى تطبيق القوانين وذلك من خلال الالتزام بالحضور في الوقت المحدد للعمل.	255
25	يبين أثر الجنس على الالتزام بالمهام المرتبطة بالوظيفة.	258

264	يبين أثر الأقدمية في العمل على ما إذا كانت الإدارة توفر برامج تساعد العامل على رفع مستوى التعلم التنظيمي.	26
269	يبين تأثير الأقدمية في العمل (الخبرة المهنية المكتسبة) على الالتزام بالقوانين التنظيمية من خلال الحضور في الوقت المحدد إلى مكان العمل.	27
272	يبين تأثير المستوى التعليمي على إنجاز المهام حسب القوانين واللوائح التنظيمية.	28
279	يبين تأثير إنجاز المهام وتطبيقها حسب القوانين واللوائح التنظيمية على درجة التحكم في العمل.	29
285	يبين تأثير وضوح اللوائح والقوانين التنظيمية على إنجاز المهام حسب هذه اللوائح والقواعد.	30
288	يبين تأثير الفئات السوسيو مهنية على تطبيق القوانين من خلال زيادة التحكم في العمل.	31
291	يبين تأثير المستوى التعليمي للعمال على وضوح اللوائح والقوانين التنظيمية المعمول بها.	32
293	يبين أثر أقدمية في العمل على الالتزام بالقوانين التنظيمية من خلال الانضباط والصرامة وإنجاز العمل في وقته.	33
305	يبين العلاقة بين التخصص الوظيفي وتأييد فكرة تقسيم العمل عند عمال جامعة الجلفة.	34
308	يبين علاقة تقسيم العمل وأداء المهام من خلال تخصص العمال في وظائفهم.	35
311	يبين علاقة تخصص العمال في وظائفهم ومدى توليد نظام تقسيم العمل لمبدأ تكافؤ الفرص.	36
314	يبين مدى توافق مؤهلات العمال مع المناصب التي يشغلونها.	37
317	يبين مدى إسهام تقسيم العمل في توافق المهام الموكلة للعامل.	38
323	يبين العلاقة بين الأقدمية في العمل (الخبرة المهنية) وما إذا كان تقسيم العمل يساهم في وضوح الأدوار التنظيمية.	39
326	يبين علاقة المستوى التعليمي ومدى مساهمة تقسيم العمل في إنجاز المهام في وقتها.	40
329	يبين علاقة التخصص الوظيفي ومدى الالتزام بأداء المهام المحددة للعامل	41
338	يبين علاقة الجنس ونوع الرقابة المفروضة على العمال	42
341	يبين علاقة الحالة الزوجية ونوع الرقابة المفروضة على العامل	43
344	يبين علاقة الجنس بمعاملة المشرف عند انخفاض مستوى الأداء عند العمال	44

348	يبين العلاقة بين الجنس وتغير المردود في حالة غياب المشرف	45
351	يبين ما إذا كان المشرف يصحح الأخطاء الصادرة عن العامل	46
355	يبين العلاقة بين عبارة الرقابة تجعل العامل أكثر انضباطا وعبارة يراقب المشرف المباشر أداء المهام	47
358	يبين علاقة الأقدمية في العمل (الخبرة المهنية) ونوع الرقابة على العامل أثناء تأدية المهام	48
364	يبين العلاقة بين عبارة الرقابة تجعل من العامل أكثر انضباطا وعبارة الرقابة والتوجيهات الدائمة من طرف المشرف مهمة ولها فوائد على العامل والمنظمة	49



مقدمة

## مقدمة:

لقد تطور الفكر الإداري بداية من النظريات الكلاسيكية التي كانت السبابة في وضع القواعد الأساسية التي يبني عليها الباحثون في الوقت الحالي دراساتهم في مجال الإدارة وصولاً إلى الدراسات الحديثة، ومن أهم الموضوعات التي لا طاماً كانت محل مناقشة هو موضوع الرقابة فهذا المفهوم هو قديم قدم الإنسان، حيث أن الإنسان الذي كان يبحث دائماً عن إنجاز الأمور بشكل جيد وفقاً لتطلعاته وأهدافه المنشودة أكد على مطلب الرقابة حتى في بيته أو متجره أو مشروعه، ولقد لقي هذا الموضوع الكثير من الاهتمام في النظريات الكلاسيكية وامتد هذا الاهتمام إلى المنظمات الحديثة فلقد تطرق كل من "ماكس فيبر" و"فريدريك تايلور" و"سلزنيك" و"مرتون" وغيرهم الكثير إلى الحرص على مطلب الرقابة التي تمثلت في عدة إجراءات كالتطبيق الصارم للقوانين و عقاب في كل من يخالفها، لقد اختلفت الرؤى من باحث إلى آخر فلقد ظهر تباين كبير في مفهوم الرقابة وكيفية تطبيقها.

إن الرقابة شرط أساسي يجب على كل المنظمات الجزائرية وخاصة العمومية منها أن تقوم بوضع استراتيجية قصد التحكم في مردود المورد البشري وأن تقف على سير المهام، حيث أن التطورات التي مرت بها الإدارة في العصر الحديث لم تأثر بشكل كبير على منظماتنا فلقد بقيت بمعزل عن التطور في المجال الإداري، وإن الجزائر هي من البلدان النامية التي تحاول أن ترقى بمنظماتها إلى مصاف المنظمات الغربية المتطورة، إنه يجب علينا كباحثين أن نقف على الحالة التي تعيشها منظماتنا العمومية من تخلف وتأخر من خلال معرفة الجوانب الخفية والظواهر التي أدت إلى هذا التخلف، حيث تطرقنا إلى هذا الموضوع لم يأتي من فراغ بل من خلال مزاولتنا لعملنا في جامعة زيان عاشور بالجلفة والتي اتخذناها كمجال للدراسة فلقد لاحظنا العديد من الأمور المتعلقة بالرقابة والتي ارتأينا إلى محاولة القيام بإنجاز هذه الدراسة قصد المعرفة الحقيقية لهذه الأمور وتحري الأسباب التي أدت إليها، ذلك أننا لدينا

معرفة مسبقة بمجتمع البحث ولقد لاحظنا بشكل دقيق مختلف المشكلات الإدارية ومن بينها النظام الرقابي الذي يعتبر من المشاكل الكبيرة لهذه المنظمة، كون أن الرقابة مطبقة في بعض المصالح دون أخرى وهذا أدى الى عدم التوازن الذي سوف نوضحه في العديد من الجداول التي تطرقنا إليها في معالجة الفرضية الثالثة التي نتحدث عن نوع الرقابة المطبقة، حيث أن اغلب أفراد المجتمع الذين يتعاملون مع إدارة الجامعة خصوصاً الطلبة يعانون بشكل كبير من مشاكل في التسيير البيداغوجي والتعليمي فإن تشكيلات الأفراد العاملين في الإدارة يتحلون بالكثير من الحرية في غياب الرقابة، حيث أصبح العامل يتصرف بكل أنانية ولا يهمله إلا مصالحه الشخصية رغم أن هذه الإدارات هي خدماتية وأي نقص يعطل مصالح الطلبة والأساتذة كل من يتعامل مع هذه الإدارة، وهذا يضع موضوع الرقابة التنظيمية على رأس اهتماماتنا إذا أردنا أن نثير هذا الموضوع قصد وضع قطيعة مع الوضع الراهن ومحاولة تطوير جامعتنا التي هي من أهم المؤسسات التي تقوم بتكوين الموارد البشرية بغية تطوير المجتمع، كذلك فلقد إنطلقنا في دراسة هذا الموضوع من خلفية نظرية سوسولوجية التي وضعها علماء الاجتماع في المجال الإداري كالبيروقراطية التي تمكننا من معرفة ومقارنة ما هو حاصل في هذه المنظمات والمشاكل التي تعاني منها، من خلال هذا قمنا بوضع فروض تتناول أهم الأبعاد والمؤشرات التي تعالج وتتقصى مفهوم الرقابة التنظيمية.

ولنتناول هذا الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة الى قسمين: جانب نظري يعرض كل الخلفية النظرية لهذا الموضوع وآخر تطبيقي يتم معالجة البيانات ووضع التفسير للنتائج المتوصل إليها. فلقد تضمن الجانب النظري فصل أول تطرقنا من خلاله إلى الاطار العام المنهجي للدراسة تضمن: أسباب اختيار الموضوع، تحديد وصياغة الإشكالية، الفرضيات، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، تحديد المفاهيم السابقة، عرض ومناقشة الدراسات السابقة، المقاربة السوسولوجية، صعوبات الدراسة، في حين اشتمل الجانب النظري على الفصل الاول بعنوان الدعائم النظرية للرقابة البيروقراطية: المدارس الكلاسيكية للإدارة (النظرية

البيروقراطية، نموذج مرتون للبيروقراطية، نموذج سلزنيك للبيروقراطية، الإدارة العلمية، نظرية التقسيمات الإدارية) المدرسة الإنسانية للإدارة (مدرسة العلاقات الإنسانية، نظرية ماكريجر للإدارة) مدرسة العلوم السلوكية (نظرية الحاجات ابراهيم ماسلو، نظرية فروم، نظرية العاملين هازبرق، نظرية الدافعية)، المدارس الحديثة (نظرية النظم، النظريات A.J.Z في الإدارة، الإدارة بالأهداف، نظرية التفاعل) الإدارة الموقفية، المدرسة التجريبية، مدرسة النظم الإجتماعية، نظرية الثقافة التنظيمية، الهندرة (الهندسة الإدارية) نظرية البنائية الوظيفية.

بينما الفصل الثالث بعنوان مدخل للرقابة في الإدارة تضمن: ماهية الرقابة، أنواع الرقابة، خصائص الرقابة، مجالات الرقابة، أهمية وأهداف الرقابة، وظيفية الرقابة، نماذج نظرية في الرقابة.

في حين تطرقنا من خلال الفصل الرابع بعنوان مدخل لإدارة وتنمية الموارد البشرية: عموميات حول إدارة الموارد البشرية (النشأة والتطور لإدارة الموارد البشرية، مفهوم إدارة الموارد البشرية، أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية)، تنمية الموارد البشرية (مفهوم وأهمية تنمية الموارد البشرية، مراحل تطور الموارد البشرية، خصائص وأهداف تنمية الموارد البشرية، أهداف تنمية الموارد البشرية)، متطلبات نجاح تنمية الموارد البشرية ( القيادة الإدارية، الإتصالات الإدارية)، عوائد تنمية الموارد البشرية ( الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، الأداء والإنتاجية)، طرق تنمية الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، إسقاط العاملين، تحليل الوظائف)، تنمية وتطوير الموارد البشرية (إختيار وتعيين الأفراد، نظام الحوافز، تقييم أداء العاملين). هذا بالنسبة للباب الأول أما الباب الثاني فيحتوي على: الفصل الخامس بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية: مجالات الدراسة (المجال الزمني، المجال المكاني، المجال البشري)، مجتمع الدراسة والعينة وطريقة إختيارها، المنهج المتبع في الدراسة، أدوات جمع البيانات، الفصل السادس بعنوان عرض المعطيات وتفسيرها وتحليلها: عرض وتحليل البيانات، نتائج الدراسة، خاتمة، قائمة الكتب والمراجع والملاحق.

# المبابة الأول:

الإطار المنهجي والنظري للدراسة

# الفصل الأول:

## الإطار المنهجي للدراسة

### تصنيف

1- مبررات اختيار الموضوع

2- أهمية وأهداف الدراسة

3- الإشكالية

4- فروض الدراسة

5- تحديد المفاهيم

6- الدراسات السابقة

7- المنهجية السوسيولوجية

8- صعوبات الدراسة

### ملحة الفصل

**تمهيد:**

إن الرقابة هي آخر عملية من العمليات الإدارية كونها تراقب وتوجه الانحرافات التي تحصل اثناء انجاز المهام، لذلك فان الاهتمام بدراستها والتركيز عليها لم يكن وليد الساعة وإنما ظهر هذا الاهتمام بظهور الإدارة مع المدارس الكلاسيكية بدرجة كبيرة ومن ثم تواصل هذا الاهتمام مع الدراسات الحديثة، فالتطور الكبير للمفاهيم الإدارية خلال السنوات الأخيرة وخاصة مفهوم الرقابة لما يلعبه من دور في الضبط والتحكم والوصول الى الانحرافات وتصحيحها.

لقد ركز الباحثين على عملية الرقابة كونها عنصر مهم لان السلوك الإنساني يحتاج دائما الى التقويم وتصحيح لذلك فان هذه الدراسة ركزت على عنصر الرقابة المطبق في المؤسسات الجزائرية وهذا لما تشهده الإدارات الجزائرية من حالة كارثية على جميع المستويات ورغبة منا للوقوف على مستوى تطبيقها.

موضوع الرقابة يعتبر عنصر هام و متغير رئيسي في البناء التنظيمي ، ورغم تناول النظريات الاجتماعية و مختلف الدراسات الإمبريقية موضوع الرقابة و المورد البشري والتي تحاول إيجاد العلاقة بينهما من خلال تأثيرات الرقابة على المورد البشري وهذا ما ينعكس على تطور وأداء وتعلم المورد البشري داخل المؤسسة ، وعليه فان نحاول من خلال هذه الدراسة الوقوف على ما هو موجود في واقع المؤسسات الجزائرية و هذا بتقصي الحقائق ومحاولة التعرف على الأنظمة الرقابية الموجودة داخلها والتأثيرات التي تنجم عنها في الأفراد العاملين .

ان هذا الفصل يعتبر من الفصول المهمة والتي تمكننا من وضع البحث في اطاره النظري حيث سوف نتطرق الى الأسباب الذاتية والموضوعية التي أدت بنا الى إختيار هذا الموضوع، ثم تطرقنا الى العصب الرئيسي للدراسة المتمثل في تحديد وصياغة الاشكالية والفروض، وأيضا التحديد الإجرائي للمفاهيم الرئيسية في هذه الدراسة وأخيرا التطرق الى المقاربة السوسولوجية والصعوبات التي واجهتنا في الدراسة.

## 1- مبررات إختيار الموضوع:

إن نجاح أي مؤسسة يقاس بنوع النظام الرقابي المطبق فيها لذلك فان الدراسة الراهنة تحاول الوقوف على النظام الرقابي المطبق في جامعة زيان عاشور بالجلفة، وذلك للوقوف على الحالة التي وصلت اليها هذه المنظمة من مشاكل عراقيل ، وتحاول الدراسة الراهنة التطرق و التعرف ومحاولة تفكيك مفهوم النظام الرقابي وذلك بشكل أكاديمي من خلال ما تطرقت اليه النظريات الإدارية، كذلك فانه بحكم العمل كموظف في جامعة زيان عاشور بالجلفة وما لاحظته من مشاكل في وكون هذه إدارة معقدة وكثيرة الفروع (الهيكل التنظيمي لجميع الإدارات التابعة للجامعة)، لهذا ارتأينا الا ان ندرس موضوع الرقابة في الجامعة وما مدى تطبيقها ونجاحها.

لقد تعددت الدراسات الامبريقية التي تبحث في علاقة هذا المتغير بمختلف التغيرات التنظيمية الأخرى، على الرغم من التباين الذي يمكن ملاحظته في نتائجها، فهناك دراسات توصلت إلى الإلتباع الصارم للقوانين واللوائح التنظيمية هي الطريقة الأفضل لرفع الإنتاج وتحسين وتنمية مهارات المورد البشري، في حين توصلت دراسات أخرى إلى أن نمط الرقابة أو الإشراف الذي يسمح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرار والمشجع على الاتصال الغير رسمي في المؤسسة هو الأكثر في رفع روحهم المعنوية وزيادة أدائهم.

إن واقع المؤسسة الجزائرية بصفة عامة وواقع جامعة زيان عاشور بالجلفة بصفة خاصة يفرض علينا البحث في معطيات واقعا الزاهن قصد بلوغ أهمية الرقابة كمتغير تنظيمي مستقل في المؤسسة وارتباطه بمختلف المتغيرات الأخرى على اعتبار الرقابة لها دور أساسي ومحوري في التحقق من إن المؤسسة تقدم فعلا خدمات تلبي حاجات المجتمع ككل.



ان الباحث عند دراسة موضوع ما فان أسباب ومبررات اختيار الموضوع لديه تنقسم الى قسمين اما ذاتية او موضوعية أو كلاهما فان الأسباب التي دعت الى دراسة هذا الموضوع هي:

### أ- أسباب ذاتية:

لقد تطرقنا الى هذا الموضوع للاعتبارت الذاتية التالية:

✓ كون هذا الموضوع هو امتداد الى الدراسة التي قمنا بها في تحضيرنا للحصول على شهادة الماجستير، فارتائنا أن نقوم بمتابعة نفس الموضوع وذلك نظرا الى المعرفة المسبقة بكل جوانب هذا الموضوع.

✓ اشتغالنا بجامعة زيان عاشور في الجلفة ومزاولتنا وظيفة تقني في الاعلام الالي ما ادى بنا الى محاولة الوقوف على النظام الرقابي المطبق في هذه المنظمة.

✓ تشجيع بعض الاساتذة في علم الاجتماع لدراسة هذا الموضوع.

### ب- أسباب موضوعية:

✓ ان البحوث والنظريات الادرية التي تطرقت الى الرقابة توصلت الى مجموعة من النتائج، من خلال

هذا البحث أردنا ان نتطرق الى الرقابة محاولة منا تكييف المفاهيم التي جاء بها الغرب من خلال

مختلف المدراس الكلاسيكية والحديثة لمعرفة موقع المنظمة الجزائرية من خلال جامعة الجلفة، هذا

المفهوم الذي يعتبر سبب من اهم الأسباب التي أدت الى الازدهار الكبير التي عرفتتها المنظمات

الغربية.

✓ نحاول من خلال هذا البحث التعرف على مدى مساهمة المشرف في تعليم وتوجيه العمال في مصلحته، العمال ذوي الخبرة الطويلة رأينا انه من خلال إجراء البحث على هذه الفئة يمكن لنا أن نكتشف مدى تأثير عنصر الرقابة على تعليم وتوعية تنمية المورد البشري بصفة عامة.

✓ ان الاهتمام بموضوع الرقابة مهم جدا نظرا لما يلعبه في مدى نجاح او فشل اهداف المنظمة، ولقد كان الاهتمام بها من الأفكار التي لا طال ما اقتنعنا بضرورتها، وهذا لان عنصر الرقابة يؤثر بشكل كبير إذا ما طبق في المنظمات، ذلك في حالة ما إذا كان نظام واقعي وعقلاني يتماشى وخصوصية المنظمة الجزائرية، وهذا بسبب خصوصية العقلية للعامل الجزائري الذي يميل الى حب الحرية والتهرب من المسؤوليات وثقافة تضييع الوقت، كذلك فان رغبتنا في اثاره موضوع الرقابة وحساسية هذا المفهوم عند العامل الجزائري.

✓ من خلال محاولة الوقوف على مدى تطبيق النظام الرقابي في جامعة زيان عاشور بالجلفة وذلك من خلال المقارنة بين النظام الرقابي في المنظمات الأجنبية والنظام الرقابي في المنظمة الجزائرية، كذلك التطرق الى المفاهيم ومحاولة ربما التعرف على رؤية العامل الجزائري الى مفهوم الرقابة وهل هو مع او ضد هذا المفهوم ،ومن اهم الأسباب التي دعت الى دراسة هذا الموضوع هي المقاربة السوسيولوجية التي من خلالها ، سوف نتعرف على مدى بعد او قرب المنظمة الجزائرية من شبيهاتها في الغرب ذلك قصد الاستفادة من التجربة الغربية لمحاولة معرفة مشاكل المنظمة الجزائرية والكشف عن الخلل الذي تعاني منه ، كل هذا بالإسقاط النظري على ما هو موجود وتقديم بعض الاقتراحات التي ربما تكون بداية التنظير ومحاولة معرفة والاستفادة من الخبرات العالمية في سبيل خدمة المنظمات الجزائرية.

✓ اما عن تنمية مهارات المورد البشري الذي تطرقت اليه في هذه الدراسة يعتبر الدعامة الرئيسية لنجاح المنظمات وتحقيق هدفا، بالمورد البشري هو الركيزة التي تقوم عليها أي منظمة وهذا ما يؤكد الاهتمام الكبير الباحثين والمنظرين الغرب الى وضع العنصر البشري وتنميته في صلب العملية الإدارية.

✓ كذلك يحاول البحث اضافة بحث الى البحوث القليلة في موضوع الرقابة التنظيمية من خلال الكم المعبر من المعلومات والمفاهيم حول الرقابة وضع ولو الجزء البسيط منها في ايدي الطلبة والباحثين للاستفادة، وذلك لان البحث قد جمع أكبر عدد من المعلومات حول الرقابة الإدارية ونظامها، وكذلك شمل البحث معلومات حول إدارة الموارد البشرية.

## 2-أهمية وأهداف إجراء الدراسة:

ان الرقابة التنظيمية موضوع مهم جدا بالنسبة للمنظمات الجزائرية خاصة من المنظور الذي نحاول معالجة موضوع الرقابة منه، حيث يتناول جانبا هاما وحساسا عند العمال خاصة العامل الجزائري، كذلك فان الرقابة التنظيمية هي المصحح والمقوم لكل اعوجاج ممكن أن يطرأ على انجاز المهام وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

إن الرقابة هي الميزان الحقيقي الذي يزن من خلاله مدى سيرورة العمل وإنجاز المهام بالشكل الصحيح في الإدارة، كذلك هي وظيفة إدارية مطلوبة في كل المستويات وليست مقصورة على الإدارة العليا، وتبرز أهمية عنصر الرقابة في اتصالها وتكاملها مع باقي العمليات الإدارية ومدى وعي الموظفين بتطبيق النظام الرقابي الإداري من خلال مكونات هذا النظام فالعامل في جامعة الجلفة لا يتلقى تكوين في كفايات تطبيق مكونات الرقابة ولكن يخضع الى المشرف المباشر الذي يمدده في كل مرة بالتوجيهات المطلوبة،

هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن الدراسة تحاول معرفة التأثير الذي يقوم به النظام الرقابي على تنمية المهارات عند المورد البشري، وذلك بالتعرف على نتائج هذا النظام الرقابي و مجموعة مكونات مفهوم تنمية مهارات المورد البشري وذلك من خلال المنهج الوصفي التحليلي الذي يعالج مجموعة من البيانات الإحصائية عن طريق الأساليب الإحصائية التي تساعد على الفهم الجيد والكشف عن العلاقة والتأثير بين المتغيرين بطريقة علمية .

ان ظهور التقصير في الاداء الوظيفي وضعف الأداء والفعالية الامر الذي اظهر الحاجة الملحة الى ضرورة تحقيق نظام رقابي فعال، الذي ليه القدرة على معالجة هذا القصور وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

كذلك الدراسة الراهنة تحاول مقارنة بين ما هو موجود في النظريات والدراسات في المدارس الإدارية (الكلاسيكية والحديثة)، ومعرفة واقع الرقابة الإدارية في المنظمة جامعة زيان عاشور بالجلفة، كذلك نسعى الى التعرف على نوع النظام الرقابي، ومدى فهم العامل الجزائري للنظام الرقابي من خلال تحري بعض المفاهيم ورفع اللبس وتوضيح هذه المفاهيم وذلك عن طريق عملية التحليل المفهومي وهي عملية مهمة جدا حيث يمكن الانتقال مما هو نظري الى ما هو اجرائي ملموس في الواقع حتى يتسنى لنا التحقق من الفرضيات الموضوعية في هذه الدراسة.

لقد أشار السعيد سبعون في كتابه (الدليل المنهجي) الى مصطلح التحليل المفهومي وهو استخراج المؤشرات بعد المفهوم، ونعني بالمؤشر هو ما يمكن ملاحظته مباشرة في الواقع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سبعون سعيد،جرادي حفصة: الدليل المنهجي في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر، الجزائر، 2012، ص 117.

كذلك الوقوف على مدى تأثير النظام الرقابي على مهارات المورد البشري كون ان الرقابة تعتبر الضابط والمتحكم في كفاءات انجاز المهام، من جهة ومرافقة هذه المهام حتى انتهاء إنجازها من جهة اخرى، حيث انه يوجد تصور ان متغير الرقابة بمختلف مركباته يؤثر على سلبا على العامل في جامعة زيان عاشور بالجلفة، لذلك أردنا أن نقوم بهذه الدراسة للوقوف على مدى تقبل العامل للرقابة وهل تأثيرها عليه سلبا ام إيجابا.

ان ما يمكن الوصول اليه ان علم الاجتماع وكل ما توصل اليه يضع بين أيدينا طرق ومناهج علمية، تمكننا من وضع النقاط على الحروف والتحري والكشف عن المسببات الحقيقية التي تحرك الظواهر، ولقد حاولنا في هذه الدراسة تفسير وتحليل هذه المسببات والوقوف على التأثيرات المباشرة وغير المباشرة، والمساهمة في معرفة التوجهات الخفية التي من خلالها يمكن معرفة هذه المسببات وتقديم النتائج والتوصيات التي يمكن ان تضاف الى الحقل العلمي.

### 3-الإشكالية:

إن سير المنظمات بشكل جيد يتطلب عدة شروط، ومن بين هذه الشروط وضع استراتيجية واضحة ودقيقة تشمل مجموعة من المعايير التي يجب انجاز المهام على اساسها، والمعايير وسيلة لقياس كمية أو نوعية العمل المطلوب المحتمل انجازه، ثم يتم من خلالها مقارنة أداء الموارد البشرية، حيث أن الرقابة تعد الوسيلة الوحيدة التي يمكن ملاحظة انجاز المهام ومعالجة كل انحراف يمكن أن يحصل أثناء القيام بهذه المهام، فالرقابة التنظيمية داخل المنظمة تعتبر من الوسائل الهامة والاساسية التي من خلالها يتبع سيرورة العمل ومدى انجاز المهام المرتبطة بالعمل بشكل دقيق ومستمر، لذلك فان الإدارة تقوم بوضع اهداف ثم تضع داخل الهيكل التنظيمي نظام رقابي فعال يتمثل في مجموعة من الإجراءات كالقواعد واللوائح التنظيمية، كذلك نظام اشراف حتى تسيطر على سيرورة انجاز المهام وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة.

ان الرقابة تهدف الى دعم تنفيذ كافة الاعمال وذلك في الأوقات المناسبة والمرتبطة مع توقعات واستراتيجيات الإدارة، وبذلك تعتبر قوة سيطرة على مناحي العمل، وهي من الوسائل ذات الطابع القانوني التي تقوم المنظمة بتطبيقها وبهذا كل من يعصي او يعارض هذا النظام يعرض الى العقوبات.

كذلك إن للرقابة علاقة وصل مع كافة الوظائف الإدارية الأخرى وهي تستخدم كافة العلوم والمعارف المتوفرة في سبيل تحقيق الأهداف من خلال تطبيق المفاهيم والاسس المعرفية للرقابة ذلك أن الرقابة الإدارية هي الآلية الرئيسية في ضبط الانحرافات ومعالجة الفساد الإداري.

لقد تطورت المنظمات والتنظيمات الإدارية بشكل كبير وذلك راجع الى الاهتمام الكبير بها من طرف المنظرين والباحثين لذلك فان هذا جاء نسبة الى أهمية الإدارة داخل المجتمعات الحديثة، والتي تعتبر مقياس نجاح المجتمعات فان التطور الذي تشهده الدول الغربية هو نتيجة لتطور التنظيمات الإدارية، وهذا التطور الذي شهدته المنظمات ينعكس على زيادة الإنتاج ونوعية الخدمات، كل هذا ينعكس بدوره بشكل إيجابي على معيشة الافراد داخل هذه المجتمعات ،اما اذا تطرقنا الى مجتمعاتنا المتخلفة أو السائرة في طريق النمو فإن أسباب التخلف الكبير الذي تعرفه الإدارة الجزائرية عامة والإدارة في الجلفة خاصة، هو عدم تطور الإدارة ومواكبة التنظيمات الحديثة وإنما بقيت تعاني بشكل كبير، فلا يمكن أن نلمس أي إستراتيجية موضوعة أو تسيير بأهداف معلنة وواضحة بل بقيت متمسكة بالمفاهيم القديمة التي أدت بها إلى التراجع والحياد وعدم تقديم أي مخرجات نوعية إلى المجتمع.

في ضوء هذا ظهرت الكثير من الدراسات والبدايل النظرية التي تناولت الرقابة وفقا لمجموعة من المتغيرات، حيث ركزت النظريات الكلاسيكية على الرقابة الصارمة والالتزام بالقواعد البيروقراطية من خلال ما جاء به "فيبر" وما جاء به "تايلور" من خلال مبدأ " الحركة والزمن " وذلك من خلال عدة

اعتبارات من بينها الاعتماد على تحديد الأدوار من خلال التركيز على التخصص الوظيفي وتقسيم العمل ، ونمط الإشراف الدقيق من خلال الرقابة التنظيمية اللصيقة و هذا ما يتطابق مع ما جاءت به النظرية الأمريكية "A" التي ارتكزت على الرقابة الصارمة والرسمية وضرورة الالتزام بالقوانين والإجراءات ، وإتباع الطريقة الرسمية في تقييم المورد البشري ، في حين تؤكد نظرية العلاقات الإنسانية على ضرورة إشباع الرغبات الإنسانية للأفراد وفتح الاتصال بين العمال والإدارة .

اما المورد البشري فلقد استطاعت المنظمات الحديثة أن تقوم بإنشاء قسم داخل الهيكل التنظيمي يعنى بالاهتمام ومتابعة المورد البشري سواء تكوينه أو انضباطه وكل ما يتعلق به، فالمورد البشري يعتبر الركيزة الأساسية التي يجب الاهتمام بها ومتابعتها ومحاولة اشباع حاجاتها قصد تحسين الأداء عن طريق مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية، حتى يكون هذا المورد البشري بمستوى تطلعات المنظمة ويستغل احسن استغلال مع مراعاة تلبية حاجاته في بيئة تسودها العدالة حتى يتم تحقيق الأهداف بشكل صحيح وبالتالي يصل بالمنظمة الى مبتغاها الذي انشأت من اجله، من خلال المخطط التنظيمي الذي يحدد كل صغيرة وكبيرة متعلقة بالوظائف والسلطات، ويبدو ان الادارة في المنظمة في جامعة زيان عاشور بالجلفة لم تتخلص الى حد الساعة من مخلفات النظام الاشتراكي الذي يؤدي بالعامل الى الميلان نحو عدم احترام القانون داخل المنظمة كون انه يوجد ثبات في الوظيفة مما يجعله في موقف قوة اتجاه الادارة العليا، وهذا المفهوم لابد من المشرع الجزائري في مجال قوانين العمل تغييره من خلال ادخال مفاهيم جديدة الى ثقافة المنظمة.

ان الوضعية التي تعيشها المنظمة الجزائرية تتطلب منا الدراسة، ومحاولة الوقوف على المشاكل والصعوبات وذلك من خلال جامعة زيان عاشور كنموذج يمكن أن نعمم عليه، ذلك أن المنظمات في

كامل القطر الجزائري تتشابه خاصة التي تعمل ضمن الوظيفة العمومية والتي تعتبر من التي تعاني بشكل كبير من الفساد الإداري وعدم إحترام القانون.

ان الرقابة التنظيمية من خلال كل مكونات النظام الرقابي الذي سوف نتطرق اليه في المفاهيم الإجرائية، يعتبر سبب من الأسباب الرئيسية التي ان تم التخلي عن وظائفها حادت المنظمة عن مسارها وبالتالي يستحيل تحقيق الأهداف.

في حين ان الدراسة الراهنة تحاول الوصول الى كفاءات تأثير النظام الرقابي المطبق في منظمة جامعة زيان عاشور بالجلفة عن طريق القوانين السارية المفعول من شقها القانوني، ومعرفة هذا التأثير على المورد البشري من خلال تطوير مهاراته وزيادة الخبرة لديه وتحسين الأداء، لذلك سوف نتطرق الى العلاقة القائمة والتأثير الموجود بين الرقابة التنظيمية وتنمية مهارات المورد بشري من خلال التساؤل المحوري التالي:

هل تسهم الرقابة التنظيمية في تنمية مهارات المورد البشري؟

ينطوي هذا التساؤل على ثلاثة أسئلة فرعية تحدد معالم الإشكالية:

- هل يسهم الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية في تنمية التعلم التنظيمي لدى المورد البشري؟
- هل يسهم تحديد الأدوار التنظيمية في زيادة فعالية الأداء الوظيفي للمورد البشري؟
- هل تسهم الرقابة المباشرة في تنمية الكفاءة لدى المورد البشري؟

#### 4-فروض الدراسة:

في ضوء الأدبيات حول الرقابة التنظيمية وتنمية مهارات المورد البشري، وفي ضوء الحقائق الواقعية صاغت الدراسة الراهنة فرضية عامة وثلاثة فرضيات جزئية:

#### 4-1-الفرضية العامة:

تسهم الرقابة التنظيمية في تنمية مهارات المورد البشري.

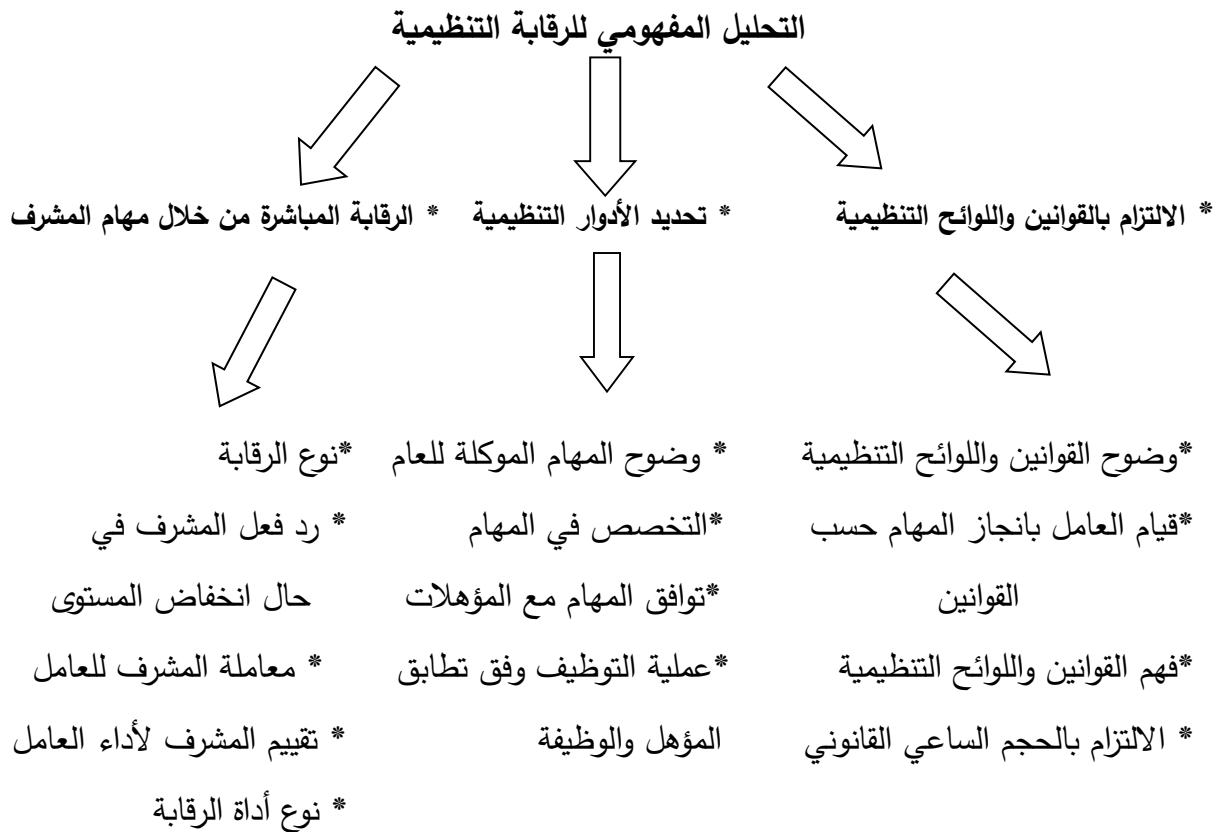
#### 4-2-الفرضيات الجزئية:

- يسهم الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية في تنمية التعلم التنظيمي لدى المورد البشري.
- يسهم تحديد الأدوار التنظيمية في زيادة فعالية الأداء الوظيفي لدى المورد البشري.
- تسهم الرقابة المباشرة في تنمية الكفاءة لدى المورد البشري.



لتوضيح أكثر كيفية إستخدام مفاهيم الفرضيات المقترحة في هذه الدراسة قمنا بإعداد نموذج توضيحي من خلاله تطرقنا إلى أهم الأبعاد ومؤشرات التي تفسر ظاهرة الرقابة التنظيمية من خلال النظريات الادارية الكلاسيكية والبيروقراطية التي إعتدنا عليها بشكل كبير مع إدخال بعض المفاهيم للنظريات الحديثة، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار لواقع الرقابة التنظيمية في جامعة زيان عاشور كنموذج يمكن أن نقوم بتعميم النتائج على باقي الجامعات الجزائرية.

شكل رقم 01: نموذج يوضح أبعاد ومؤشرات المتغير الرئيسي في الدراسة: الرقابة التنظيمية

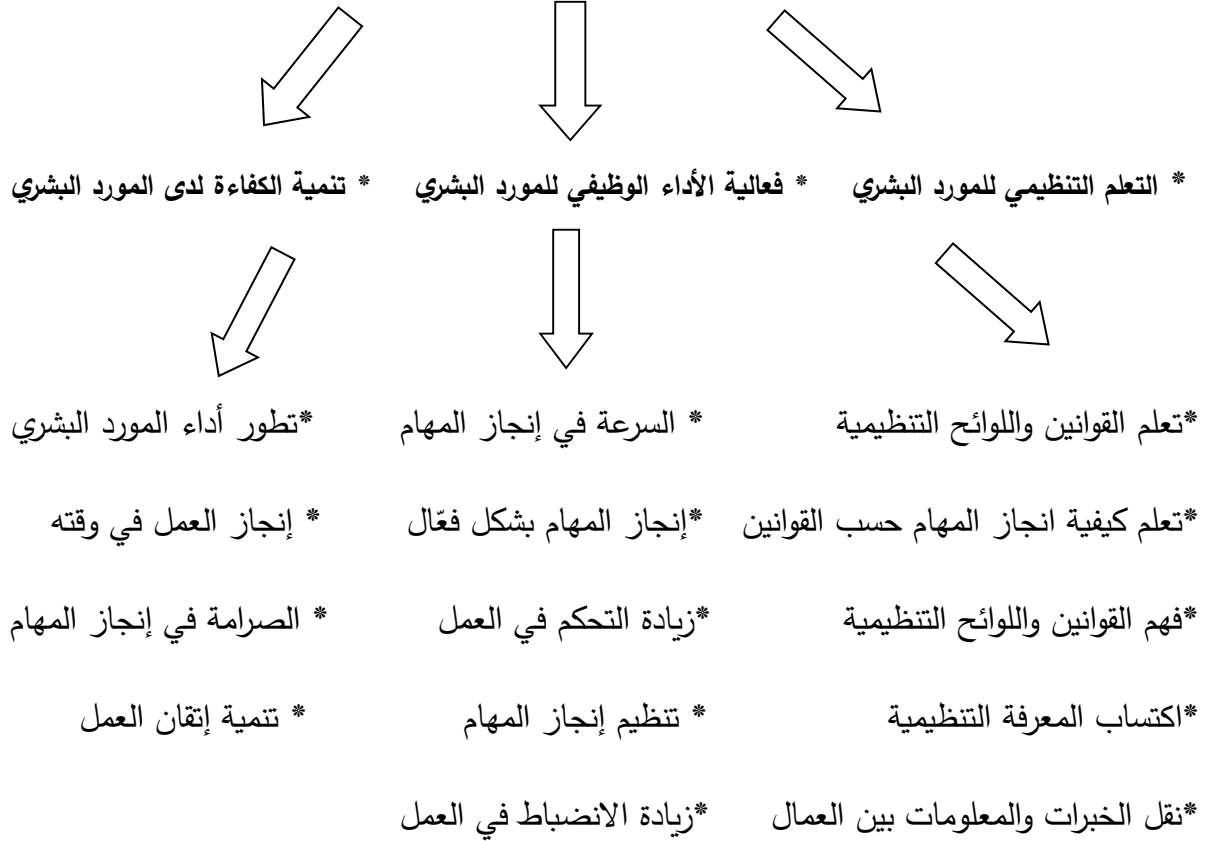


المصدر: من إنجاز الباحث إعتقادا على مرجع السعيد سبعون وحفصة جرادي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سعيد سبعون، حفصة جرادي، مرجع سابق، ص 115.

شكل رقم 02: يوضح أبعاد ومؤشرات المتغير التابع للدراسة: تنمية مهارات المورد البشري

### التحليل المفهومي لتنمية مهارات المورد البشري



المصدر: من إنجاز الباحث اعتماداً على مرجع السعيد سبعون وحفصة جرادي.<sup>1</sup>

### 5- تحديد المفاهيم:

إن تحديد المفاهيم من أهم الخطوات التي يغفل ويهملها الكثير من الباحثين، حيث أن هذه الخطوة تمثل حجر الأساس الذي يبني عليه الباحث كل أفكاره وأي خطأ أو هفوة في هذه المرحلة ستأثر على كافة الخطوات اللاحقة، لذلك وجب علينا التحديد الدقيق والجيد للمفاهيم خاصة الجانب الإجرائي الذي من خلاله سوف نقوم بتفكيك المفاهيم إلى مؤشرات تساعدنا على وضع فروض صحيحة، وكذلك صياغة

<sup>1</sup> سعيد سبعون، حفصة جرادي، مرجع سابق، ص 115.

أداة جمع البيانات بشكل صحيح، وهي مرحلة التحقق من الفرضيات التي تمت صياغتها، يحتاج الباحث إلى مفاهيم علمية إجرائية أو متغيرات ملموسة تظهر في الواقع أو الميدان المراد القيام بالدراسة فيه.<sup>1</sup> إن الإطار المفاهيمي الخلفية التي من خلالها يمكن توجيه وتحديد مسار البحث على اعتبار أن المفهوم هو أداة بحثية تقوم بقيادة الدراسة من بدايتها إلى نهايتها.

### 5-1- الرقابة التنظيمية:

**لغة:** للرقابة هو الفعل " رقب " ويرقب و ارقبه أي حرصه، و رقيب القوم حارسهم وبهذا المعنى تعني مراقبة الأعمال ومصالح الناس، هي المحافظة على الشيء وحراسته ورعايته ورصده والاشراف عليه.<sup>2</sup> **إصطلاحاً:** لقد تعددت وتباينت تعريفات الرقابة التنظيمية حيث عرفت الباحث نسرين محمد عمر على أنها "وظيفة لها خصوصية معينة تختلف عن باقي وظائف العملية الإدارية، في أنها تبحث، وتراجع العمل، وتتأكد من أن العمل قد تم انجازه بدقة، كما أنها تكشف عن الانحرافات السلبية، وتعمل على تصحيحها، وعن الانحرافات الإيجابية وتعمل على تدعيمها، وصولاً إلى تحقيق الجودة المطلوبة في داخل المؤسسة"<sup>3</sup>

"جاري ديسلر" على أنها " الوظيفة التي تضمن ان الأنشطة توفر لنا النتائج المرغوبة وتتعلق بهدف ووضع قياس أداء اتخاذ الاجراء التصحيحي"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> سبعون سعيد، جرادي حفصة، مرجع سابق، ص 115.

<sup>2</sup> دلال غلوسي، الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة بسكرة، 2015، ص55.

<sup>3</sup> نسرين محمد عمر، أثر الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات الصحية، رسالة مقدمة لنيل شهادة درجة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2014ص11.

<sup>4</sup> صالح هاشم صادق: التخطيط والرقابة، الجامعة المقترحة للنشر، طرابلس، 1998، ص 93.

وعرفها الباحث أن الرقابة هي أداة ادارية تضمن سير الأعمال في الاتجاه الصحيح وأنها التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقا للخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والقاعدة المقررة<sup>1</sup> كذلك عرفتها "سعاد نايف البرنوطي الرقابة على أنها " جزء مكمل لكل قرار أو وظيفة حيث تعرفها على أنها: " مهمة إدارية أساسية، وهي تعني المتابعة للتأكد من أن ما تم إقراره هي نفذ بشكل سليم وأن المنظمة بحالة سليمة " .

ايضا عرفتها على انها (مهمة إدارية أساسية وتعني المتابعة للتأكد من ان ما تم اقراره ينفذ بشكل سليم، وان المنظمة بحالة سليمة)<sup>2</sup>

في حين محمد عثمان حميد على نفس هذه التغييرات حيث عرف الرقابة على أنها " النشاط الذي يساعد على التحقيق من أن أداء الأنشطة تتم بالكيفية المحددة لها طبقا للإجراءات والأنشطة والقوانين التي تحكم العمل الإداري العام، وهذا يعني أن الرقابة تهتم بالإجراءات والهدف المرجو تحقيقه في نفس الوقت

3»

ويعرفها كذلك " على السلمي " على أنها " الجهود والأنشطة المستمرة والمنتظمة للحصول على معلومات صحيحة ودقيقة عن تقدم العمل والتنفيذ في مختلف مجالات النشاط التي تتولى الإدارة العامة مسؤوليتها، ومقارنة معدلات التنفيذ ومسؤوليته بالمعدلات والمستويات المستهدفة في الخطة الموضوعة والكشف عن الانحرافات وتصحيحها والعمل عن منعها إن أمكن " .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بلال جاسم القيسي، حسن فليح مهلي الركابي، تحقيق متطلبات الرقابة الادارية وفق ممارسات ادارة الموارد البشرية، مجلد 21، عدد 86، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 2015، ص 283.

<sup>2</sup> نايف برنوطي سعاد: الإدارة اساسيات ادارة الاعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2001، ص 333.

<sup>3</sup> Wikibidia.org\_07-06-2018\_23 :08pm

<sup>4</sup> على سلمي: الإدارة العامة، دار غريب للنشر، القاهرة، ص278.

عرفها "صالح بن نوار" على أنها "تقوم باختبار ما تم التخطيط له من قبل، وتصحيح الأخطاء التي تكون قد وقعت أثناء التنفيذ" <sup>1</sup>.

ولقد أشار "هنري فايول" على أنها "التحقق ما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وان عرضها هو الإشارة الى نقاط الضعف والاختفاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، طالما انها تطبق على جميع الأشياء الناس، الأفعال" <sup>2</sup>

في حين نجد "أمين عبد العزيز" يعرفها على أنها: "وظيفة إدارية تعني عملية قياس مدى التقدم نحو الأداء المخطط مع تصحيح الانحرافات والأخطاء إن وجدت، وذلك للتأكد من أن الأداء يسير وفق الأهداف المرسومة".

يعرفها أيضا على أنها: "مجموعة الخطوات التي من خلالها تتعرف الإدارة على مدى تطابق التنفيذ مع الخطة الموضوعة وفي حالة وجود انحرافات في التنفيذ بشكل يضعف الأداء أو تدني في الجودة أو أي مشكلة تؤثر على سير التنفيذ و تحقيق الأهداف تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات التصحيحية" <sup>3</sup>

كما عرفها محمد عثمان إسماعيل حميد الرقابة على أنها "النشاط الذي يساعد على التحقق من أن أداء الأنشطة تم بالكيفية المحددة لها طبقا للإجراءات والأنشطة والقوانين التي تحكم أداء العمل الإداري العام، وكذلك التحقق من أن التنفيذ يسير في اتجاه الأهداف الرئيسية المحددة لها طبقا للإجراءات والأنشطة

<sup>1</sup> صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الإيصال والبحث والترجمة قسنطينة 2006، ص 85.

<sup>2</sup> كتان خيري: مدخل الى إدارة الاعمال النظرية العمليات الإدارية، ط1، دار جريب للنشر، عمان، 2007، ص147.

<sup>3</sup> أمين عبد العزيز حسين: إدارة الأعمال وتحديات القرن العشرين، دار قباء للنشر، القاهرة، 2001، ص193.

والقوانين التي تحكم أداء العمل الإداري العام، وكذلك التحقق من أن التنفيذ يسير في اتجاه الأهداف

الرئيسية المحددة، وهذا يعني أن الرقابة تهتم بالإجراءات والهدف المرجو تحقيقه في نفس الوقت<sup>1</sup>.

أيضا يعرفها مرح طاهر شكري " أن الرقابة هي أداة إدارية تضمن سير الأعمال في الاتجاه الصحيح،

وأن الامكانيات المادية والبشرية يتم استخدامها بطريقة تمكن الادارة من الوصول إلى الأهداف المرسومة

بكفاءة وفعالية.<sup>2</sup>

عرفها كل من رفاء فرج سموعي وزينة رائد عبد الزهرة الجبوري على انها " التوقيت لانجاز الاهداف إذ

تقوم بها السلطة المختصة بقصد ضمان سير العمل وفق الأهداف المرسومة وفي الوقت المحدد "<sup>3</sup>.

كذلك عرفها شريف ومحمد سعيد سلطان على انها " عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنة الفعلية بأهداف

الخطة النتائج المتوقعة وتشخيص وتحليل سبب انحرافات الواقع بالمطلوب واجراء التعديلات اللازمة

لضمان عودة الأنشطة الى المسار المخطط "<sup>4</sup>.

كذلك تعددت التعاريف للرقابة وتباينت من حيث المدارس والباحثين فلقد تطرق **ماكس فيبر** إلى تأكيد

مطلب الرقابة وذلك إنطلاقاً من الأهمية الكبيرة لهذه العملية والتي تعتبر الاجراء الذي يتأكد من تحقيق

الأهداف.

<sup>1</sup> زيد محمد عبودي وسامي هشام حرير: مدخل الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق ط1 دار الشروق للنشر، عمان

2005، ص 173،

<sup>2</sup> مرح طاهر شكري، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات

شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، أطروحة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الادارة التربوية،

جامعة النجاح الوطنية نابلس فلسطين، 2016، ص 15.

<sup>3</sup> رفاء فرج سموعي وزينة رائد عبد الزهرة الجبوري، الرقابة الإدارية وأثرها في تماسك المرؤوسين، مجلد 20، عدد 78،

مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، 2014، ص 64.

<sup>4</sup> محمود محمد الفاتح، المغربي بشير: أصول الإدارة والتنظيم، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016، ص 210.

وتعرف أيضا على أنها عملية مستمرة تستهدف إلى التأكد من قانونية الإدارة ومدى تطابقها للغاية المرسومة، في حدود الوقت المعين والتكاليف المقررة والنتيجة المرجوة.

وفي ظل التعاريف السابقة ومن خلال الواقع يمكن تعريف الرقابة إجرائيا:

### المفهوم الإجرائي للرقابة التنظيمية:

الوظيفة التي يمكن من خلالها متابعة أداء العمال وتصحيح الأخطاء عند وقوع انحرافات في تنفيذ المهام المنوطة بالعاملين هذا لضمان السير الحسن وتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها.<sup>1</sup>

كذلك فان الباحثة نسرین محمد عمر عرفة اجرائيا الرقابة على انها "العملية التي تتم من خلالها مقارنة المعايير بالاداء الفعلي والكشف عن الانحرافات ومعرفة أسبابها واتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيحها أولا بأول"<sup>2</sup>

ايضا عرفها الباحث عيسى مزارة عل انها"عملية أساسية في المنظمة بكل أنواعها والتي تأخذ في الحسبان أداء العامل لوظائفه داخل المؤسسة بما في ذلك مراقبة سلوكهم ودرجة انضباطهم ومدى تحملهم لآعباء مناصبهم من خلال معايير محددة"<sup>3</sup>

### 5-2-التعلم التنظيمي:

**لغة:** يأتي منالمصدر علم أي عرف، وإستعلم وأعلم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد بن صالح بن هليل الحربي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 34.

<sup>2</sup> نسرین محمد عمر، مرجع سابق، ص7.

<sup>3</sup> عيسى مزارة، الرقابة المهنية وتأثيرها على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة الجلفة، الجزائر، 2019، ص19.

<sup>4</sup> خيرة عيشوش، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد جامعة تلمسان، 2011، ص22.

**إصطلاحاً:** التعلم مفهوم واسع وشامل ولا يقتصر على التعلم في حجرات الدراسة وقاعات المحاضرات لتحصيل المعلومة، بل يشمل كل العمليات التي من خلالها يكتسب المعارف والمعلومات والميول والمهارات (حركياً وغير حركياً) سواء اكان هذا الاكتساب مقصود او غير مقصود.

عرفه التعلم التنظيمي Argyris et Shon 1974 " العملية التي يمكن من خلالها لأعضاء المنظمة كشف الأخطاء و تصحيحها من خلال تغيير نظريات العمل لديهم. تتعلم المنظمة عندما تكتسب المعارف بجميع أشكالها أيا كانت الوسائل المستعملة معلومات، مهارات، التقنيات، والممارسا".  
ولقد عرفه "هيلجارد" (HILGARD .1977) بأن التعلم بانه عملية تغيير او تعديل في سلوك الكائن الحي نتيجة قيامه بنشاط معين بشرط الا يكون هذا التغيير او التعديل نتيجة لعامل النضج الوراثي او حالات مؤقتة.

كذلك التعلم التغيير الناتج عن السلوك الكائن الحي يتوقف على قيامه بنشاط معين وليس نتيجة عوامل أخرى.<sup>1</sup>

عرفه 1994 Senge هو الوسيلة التي من خلالها يكتشف الأفراد في المنظمات باستمرار كيف أنهم هم الذين يشكلون الواقع الذي يعملون فيه وكيف أن باستطاعتهم تغيير ذلك الواقع.

عرفه 2006 John R. Schermerhorn.Jr على أنه عملية اكتساب المعرفة و استخدام المعلومات التي تمكن المنظمة و أعضاءها من التكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كامل مصطفى، أبو العزم عطية: مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص57.

<sup>2</sup> خيرة عيشوش، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبي

بكر بلقادي جامعة تلمسان، 2011، ص23.



بهذا فان التعلم التنظيمي هو عملية استثمار خبرات وتجارب التي يكتسبها العامل داخل محيط المنظمة، ورسد المعلومات الناجمة عن هذه العملية ومراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها قدر الإمكان، وذلك قصد استثمار هذه المعلومات في حل المشكلات التي تواجه المنظمة، كذلك فان التعلم التنظيمي هو العملية التي يتم من خلالها تغيير في المخطط الذي تدير عليه المنظمة واعدادها لتكون لتكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة وذلك بالقيام بمجموعة من العمليات، والتي من اهمها تمكين الافراد واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل، وإدارة واستخدام المعرفة بشكل فعال، وذلك لزيادة التعلم التنظيمي وتحسين الأداء، على ان يتم ذلك في اطار ثقافة المؤسسة مبنية على الرؤية المشتركة لأعضاء المنظمة داعمة ومشجعة للعمل ولتعلم الجماعي، والتطوير المستمر ، مما يمكن تلك المنظمة من امتلاك ميزة سرعة التعلم ، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ويعرف التعلم التنظيمي على انه الحالة التي فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الافراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية والاستراتيجيات والإجراءات والسياسيات التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل اليومي.<sup>1</sup>

### المفهوم الإجرائي للتعلم التنظيمي:

التعلم التنظيمي هو أحد العمليات السلوكية المهمة التي تساهم في تشكيل السلوك التنظيمي ويشير علماء السلوك ان المقصود بالتعلم هو اكساب الفرد لسلوك جديد نتيجة تعرضه لتجارب وخبرات اجتماعية، وبهذا هو سيرورة العمليات المرتبة والمعروفة والتي تتكرر بشكل منتظم للحيازة على مجموعة من المعارف والتطبيقات التي تساهم في التعديل الدائم للتنظيم.

<sup>1</sup> عيشوش خيرة: التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة مدرسة دكتوراه تخصص التسيير الدولي للمؤسسة، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان 2011، ص ص 19، 20.

## 5-3- الالتزام التنظيمي:

**لغة:** يعني العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم لشيء مداوم عليه، ويعني العهد والقرب والنصرة والمحبة<sup>1</sup>.

**إصطلاحاً:** تعدد التعاريف لمفهوم الالتزام التنظيمي فقلد عرفها (MOWDAYTAL.1979) الالتزام

التنظيمي على انه ارتباط الموظف بالمنظمة وتطابق أهدافه مع أهدافها وبشكل متزايد عبر الوقت.

ويمكن القول إن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء أليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها<sup>2</sup>

وعرفه (ORRILLY AND CHATNANT .1986) على انه الربط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة

مما يدفعه الى الاندماج في العمل والتي تبني قيم المنظمة كذلك يعرفه

(DECOTIS.SUMMERS.1987) على انه بانه امتداد الى لتوافق اهداف وقيم المنظمة مع توجهات

الموظف او أهدافه المنظمة بشكل يساهم في هذه الأهداف والقيم.<sup>3</sup>

وأيضاً عرفه هو بالتعيين والولاء والتوغل الذي يتم التعبير عنه من قبل الموظف تجاه الشركة وهذا من

خلال النقاط التالية:

<sup>1</sup> ابتسام عاشوري، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير

في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر، 2015، ص 23.

<sup>2</sup> ابتسام عاشوري، مرجع سابق، ص 53.

<sup>3</sup> على الجميلي، مخلص شياح: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية،

2012، ص 295.

✓ إحساس بالتطابق مع أهداف المنظمة.

✓ الشعور بالتوغل في الوجبات التنظيمية.

✓ الشعور بالولاء للمنظمة.<sup>1</sup>

وهو كذلك المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المؤسسة، والمودة والصدقة المؤثرة في اتجاه تحقيق اهداف وقيم المؤسسة ونتاج ناتج عن تفاعل.

وهو ما يعرفه (POTON LYMON) للالتزام التنظيمي على انه قوة تطابق الفرد مع مؤسسته وارتباطه بها.<sup>2</sup>

ان مفهوم الالتزام التنظيمي يتعلق بدراسة ارتباط الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها فقلد تطرق كذلك يعرفه (SHELDAN.1971) التقييم الإيجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها، وهو مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها والإخلاص لها، وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها.

كما تناول بورتر واخرون 1974 من الاعمال التي تناولت الالتزام من الناحية الإدارية، فقد عرفه بأنه (قوة تطابق الفرد مع المنظمة وارتباطه بها).

### المفهوم الإجرائي للالتزام التنظيمي:

الالتزام التنظيمي هو استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة والقبول بالقيم والاهداف الرئيسية للمنظمة.

<sup>1</sup> عادل بن صلاح عمر عبد الجبار، علم النفس التنظيمي والإدارة، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 126.

<sup>2</sup> [www.platform.almanaha.com/files/2/65933.12/12/2017](http://www.platform.almanaha.com/files/2/65933.12/12/2017).

## 5-4-فعالية الأداء الوظيفي:

**لغة:** مصدر أَدَّى، قام بأداء واجِبِهِ: بِإِنجَازِهِ، بِإِكْمَالِهِ، إيصال الشيء، وإتمامه وقضاؤه.<sup>1</sup>

**إصطلاحاً:** عرفه مازن فارس الرشيد على انه "التعديل الايجابي لسلوك الافراد بصورة ايجابية وتطوير

ادائهم وبالتالي رفع الكفاءة الانتاجية بشكل عام".<sup>2</sup>

حيث حدد قاموس le petit robert معنيين للفعالية يشير الأول إلى المقدرة على إنتاج الفعل الذي

ننتظره؛ وهو ما يرتبط بالأهداف/النتائج. ويشير الثاني إلى المقدرة على إنتاج أعلى النتائج بأدنى

المجهودات؛ وهو ما يرتبط بالعلاقة بين النتائج والموارد المسخرة لذلك.

وقد عرفها إتيوني علي أنها: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة

في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات، وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا

تابعا لمتغيرات مسبقة أخرى مثل بناء السلطة وأنماط الإتصال وأساليب الإشراف والروح المعنوية

والإنتاجية.

كما عرفت بأنها: "النطاق الذي يمكن التنظيم كنظام إجتماعي من الحصول على الموارد اللازمة

والوسائل المؤكدة والمناسبة من أجل تحقيق أهدافه. وقد عرفها ميلز بأنها: "مدى قدرة المؤسسة على

تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها،

والتي تضم الأفراد والجماعات المصلحية داخل التنظيم والأعضاء المؤسسون والمساهمون والمنظمات

<sup>1</sup> <https://www.arabdict.com/11/09/2019/15.01>.

<sup>2</sup> مازن فريد رشيد، إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2001، ص743.

ذات العلاقة والمنظمات المنافسة. أي أن فعالية المؤسسة تكمن في قدرة المؤسسة على تحقيق درجة من الرضا لدى كل الفئات المطلوب دعمها للمؤسسة سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية.

### المفهوم الإجرائي لفعالية الأداء الوظيفي:

هو القيام بالمهام المرتبطة بالموارد البشري بما يتناسب مع المعايير الأداء التي حددتها المنظمة قصد الوصول إلى الأهداف المنشودة وذلك في ظل بيئة عمل صحية.

### 5-5- مفهوم تنمية الموارد البشرية:

**لغة:** مصدر نَمَى، سَعَى إِلَى تَنْمِيَةِ الشَّيْءِ كَالتَّجَارَةِ: أَي الرِّفْعَ وَالزِّيَادَةَ فِي أَرْبَاحِهَا وَرَأْسَمَالِهَا.<sup>1</sup>

**إصطلاحا:** عرف موسى اللوزي تنمية الموارد البشرية بأنها: إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق و احتياجات المجتمع، على أساس أنهب زيادة معرفة و قدرة الإنسان يزداد و يتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته و جهوده<sup>2</sup>.

في حين عرفها الباحث على أنها " عملية توسيع القدرات البشرية، والانتفاع بها، حيث أن توسيع القدرات البشرية تعني تكوين القدرات من خلال زيادة الانتاج"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> <https://www.almaany.com/11/09/2019/15.06>.

<sup>2</sup> موسى اللوزي، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص87.

<sup>3</sup> أحمد سحنون، دور الابداع الاداري في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العامة الجزائرية، رالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التنظيمات السياسية والادارية، جامعة الجزائر، 2005.ص57.

وتعرف كذلك تنمية الموارد البشرية بأنها "مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل، ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازها" يقصد بتنمية الموارد البشرية: زيادة عملية المعرفة و القدرات و المهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع الحالات و التي يتم انتقاؤها و اختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة <sup>1</sup>.

وتعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل، ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازها. <sup>2</sup> و قد أشار تقرير التنمية البشرية الصادر عن الأمم المتحدة سنة 1990 أن التنمية البشرية تعنى : بتوسيع نطاق الاختيار أمام الأفراد و ذلك بزيادة فرصهم في التعليم والرعاية الصحية و الدخل والعمالة. عرف الدكتور " أحمد منصور " تنمية الموارد البشرية بأنها: تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية.

والفنية و السلوكية و من ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات ، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات ، تزيد من طاقته على العمل و الإنتاج ، و هي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة و الأساليب الفنية المتطورة و المسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل و الإنتاج و هي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية و مهارات ذاتية تعيد صقل قدراته و مهاراته العقلية أو اليدوية و هي آخر وسيلة سلوكية ، تعيد تشكيل سلوكه و تصرفاته المادية و الأدبية ، و تمنحه

<sup>4</sup> بارك نعيمة: تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، العدد السابع مجلة اقتصادية شمال افريقيا، جامعة الشلف، الجزائر ص275.

<sup>1</sup> ماهر عيش : إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1971، ص28

الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل و تصرفاته في الوظيفة ، و علاقته مع زملائه و رؤسائه و مرؤوسيه.

وعرف الباحث الدكتور أحمد منصور عملية تنمية الموارد البشرية في نشاط واحد ألا و هو التكوين أو التدريب و شرح عملية التنمية بأنها عملية لتنمية القدرات و الكفاءات البشرية في جوانبها و الفنية و السلوكية<sup>1</sup>.

وهناك من يرى أن تنمية الموارد البشرية ترتكز على نشاط واحد ألا وهو التدريب ويرى بأن التدريب أمر جوهري بسبب مقتضيات انتشار الآلة وبسبب الدعوة إلى ترشيد طرق وأساليب أداء الأعمال.

### المفهوم الإجرائي لتنمية الموارد البشرية:

من خلال ما سبق فإن تنمية المورد البشري تعني الاهتمام به من نواحي عدة من بينها تنمية الرصيد المعرفي حول الوظيفة التي يشغلها، وتحسين المهارات حول كفاءات أداء هذا المهام، وذلك من خلال برامج وتربصات تنمي الأداء الوظيفي للعامل، وتوجد إدارة خاصة في منظمة تختص بهذه العملية تدعى إدارة المورد البشرية.

### 6-الدراسات السابقة:

إن للدراسات السابقة أهمية كبيرة في وضع الباحث في آخر نقطة وصل إليها سابقوه، وتكمن هذه الأهمية في المعلومات والبيانات التي يتحصل عليها الباحث قصد بناء اشكالية صحيحة وتقادي تكرار البحوث وانما البناء على وصل اليه ان المجتمعات البشرية هي مجتمعات تراكمية ،أي انها تبني ثقافتها

<sup>2</sup> أحمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت 1975، ص195.

وكل ما يتعلق بحياة الفرد على مخلفات المجتمعات التي سبقتها ، لذلك فان الدراسات السابقة تعتبر مهمة جدا في البحث العلمي حيث ان الباحث يحاول حصر كل النتائج التي تم التوصل اليها من خلال البحوث التي أجريت من قبل الباحثين في نفس الموضوع ،ومحاولة اخذ بعين الاعتبار الأخطاء التي وقعوا فيها ،وبالتالي تحسين جودة البحوث وهذا ما يعبر عن التراكمية في البحوث العلمية ،لذلك فان البحث الحالي من خلال التقصي عن اهم الدراسات التي تناولت موضوع الرقابة التنظيمية و المورد البشري ،رغم ان هذه الدراسات قليلة وشحيحة في الدراسات العربية لذلك سوف نستعرض أهمها من خلال محاولة استعراضها بشكل مختصر .

## 6-1- الدراسات الجزائرية:

### الدراسة الأولى:

دراسة عيسى مزارة بعنوان "الرقابة المهنية وتأثيرها على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية"، دراسة مكتملة لمتطلبات شهادة الدكتوراه تخصص العلوم الاجتماعية تنمية الموارد البشرية، حيث تطرقت هذه الدراسة الى محاولة معرفة تاثير الرقابة المهنية على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية، حيث بعد سؤال الانطلاق قام الباحث بتفكيك المتغير المستقل (الرقابة التنظيمية) الى مجموعة من الابعاد كالالتزام بالقواعد التنظيمية ونمط الاشراف وتحديد الأدوار التنظيمية والرقابة الذاتية ، ولقد استعمل الباحث المنهج الوصفي لمعالجة هذه الدراسة حيث استعمل الاستبيان على اسلوب الحصر الشامل مكونة من 443 مفردة.

وبعد جمع المعطيات قام الباحث باستعمال برنامج (spss) لاختبار الفرضيات ومن اهم النتائج التي توصل اليها الباحث:



✓ نمط الاشراف الذي يعتبر أحد اليات الرقابة والذي أثر بشكل كبير على الفاعلية في المؤسسات الاستشفائية

✓ كذلك توصل الباحث الى أ، تحديد الأدوار التنظيمية ساهمت في زيادة الفعالية التنظيمية.

✓ الرقابة الذاتية تساهم في زيادة الفعالية التنظيمية.

✓ توصل الباحث أيضا الى هنالك التزام بالقواعد البيروقراطية الذي ادى الى الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

واخيرا خلصت الدراسة الى أن الفرضية العامة التي تنص على أن الرقابة المهنية تؤثر على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

من خلال دراسة الباحث عيسى مزارة فان هذه الدراسة تعالج نفس المتغير المستقل الذي نحن بصدده معالجته وهو الرقابة التنظيمية حيث تطرق الباحث الى نمط الاشراف الذي يعتبر أحد اليات الرقابة والذي أثر بشكل كبير على الفعالية التنظيمية، وأيضا تطرق الباحث إلى الرقابة الذاتية وتأثيرها على الفعالية التنظيمية، ايضا الالتزام بالقواعد التنظيمية وأثره على الفعالية التنظيمية حيث تشابهت الدراستين في الابعاد المستقلة في الفرضيات الجزئية المذكورة واختلفت في المتغيرات التابعة.

ولقد استفدنا من هذه الدراسة من الجانب النظري بشكل كبير وحتى الجانب الميداني فسوف نقيدها في بحثنا من خلال النتائج التي توصلت اليها.

### الدراسة الثانية:

دراسة خمار زديرة بعنوان "الرقابة التنظيمية وعلاقتها برضا العامل في المؤسسة العمومية الجزائرية" دراسة مكتملة لمتطلبات شهادة الدكتوراه تخصص العلوم الاجتماعية ، اذ تطرقت هذه الدراسة إلى التعرف

على طبيعة العلاقات بين عملية الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى عمال إحدى المؤسسات العمومية، وهي مؤسسة سونلغاز بأم البواقي، ومحاولة التعرف على نمط الإشراف وعلى طبيعة علاقته من حيث الايجابية أو السلبية بالالتزام التنظيمي للعمال داخل المؤسسة، وكذا التعرف على طبيعة القواعد البيروقراطية وعلاقتها بدوران العمل، وآخر معرفة طبيعة العلاقة بين الرقابة بالمشاركة ومستوى الروح المعنوية للعمال. وركزت إشكالية الدراسة حول: لماذا لا يوجد رضا عند عمال مؤسسة سونلغاز؟ لماذا تحدث حالة التذمر والاستياء عند عمالها؟ وبرأينا قد تعود الإجابة على هذه التساؤلات إلى سوء استخدام الرقابة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز. وعليه طرحت الدراسة تساؤلا رئيسا مؤداه: هل تساعد الرقابة التنظيمية الفعالة في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل في مؤسسة سونلغاز؟ وتبرز أهمية هذه الدراسة بالتركيز على الإنسان باعتباره الرأسمال الحقيقي في أي مؤسسة، وانشغال الباحثين بهذا الأمر، وما تثيره المواثيق الدولية من أمور لها علاقة بالإنسان العامل وضرورة احترام حاجاته وخصوصياته. ومن أجل التوصل إلى كل أهداف الدراسة تم تبني الفرضيات الآتية :

- ✓ يؤدي نمط الإشراف التفاعلي إلى الالتزام التنظيمي للعامل في المؤسسة.
- ✓ تؤثر صرامة القواعد البيروقراطية سلبا على معدل دوران العمل ترفع الرقابة بالمشاركة مستوى الروح المعنوية للعامل.

وقد تم تقسيم البحث إلى قسمين جانب نظري وجانب تطبيقي: الجانب النظري يتكون من ثلاثة فصول، ففي الفصل الأول تمت الإشارة فيه إلى إشكالية الدراسة وإلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، أما الفصل الثاني تناولنا فيه المتغير الأول وهو الرقابة التنظيمية؛ تعريفها، أهميتها، أهدافها ونظرياتها، والفصل الثالث تناولنا فيه المتغير الثاني الرضا الوظيفي؛ تعريفه، العوامل المرتبطة به، ثم طرق قياسه ومؤشراته ونظرياته. أما الجانب التطبيقي يتكون أيضا من ثلاثة فصول، فتطرقنا في الفصل الرابع إلى

عرض بيانات الفرضية الأولى (نمط الإشراف التفاعلي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعامل) وتحليلها وتفسيرها، أما الفصل الخامس بعنوان القواعد البيروقراطية وعلاقتها بدوران العمل، فعرضا فيه بيانات الفرضية الثانية ثم قمنا بتحليلها وتفسيرها، والفصل السادس قمنا بعرض بيانات الفرضية الثالثة (الرقابة بالمشاركة وعلاقتها بالروح المعنوية للعامل) ثم قمنا بتحليلها وتفسيرها. ولبلوغ أهداف الدراسة تم التحقق من صحة فرضيات البحث السابقة من خلال اعتماد منهج المسح الاجتماعي الشامل، وذلك بتطبيق أداتين لجمع البيانات هما الاستمارة والمقابلة الحرة على مجتمع البحث يتكون من 128 مبحوثا. قد توصلت الدراسة وهذا في حدود صدق أدوات البحث وكذلك في حدود صدق وموضوعية إجابات المبحوثين إلى النتائج الآتية: تبين من خلال دراستنا أن الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة قيد الدراسة تم تحقيقه وهذا ما لامسناه من خلال ثلاثة عوامل أساسية على الأقل :

- ✓ وجود درجة عالية للالتزام التنظيمي للعمال
- ✓ تدني ملموس لدوران العمل
- ✓ تحقيق درجة عالية لمستوى الروح المعنوية للعمال.

وقد أوضحت المعطيات والشواهد الكمية لدراستنا الميدانية من خلال استغلال وتحليل إجابات المبحوثين أن معظم العمال راضون في عملهم. وأن مرد ذلك ليس متغير الرقابة التنظيمية؛ يمكن أن تكون متغيرات أخرى لم نعتمدها في بحثنا.<sup>1</sup>

ومن خلال ما سبق فالملاحظ أن هذه الدراسة تشابهت مع دراستنا في كون المتغير المستقل هو نفسه أي الرقابة التنظيمية، بينما المتغير التابع فاختلف مع المتغير الذي نحن بصدد دراسته لغويا، أما إذا

<sup>1</sup> <https://www.pnst.cerist.dz/detail.php?id=80596/06/02/2018/9.32> am.

نظرنا بإمعان فإن الرضا الوظيفي هو جزء من دراستنا كون أن الإدارات الحديثة تسعى إلى كسب رضا الموظف ومحاولة ادماجه في المنظمة، هذا ما سوف نستشفه من خلال مهارات المورد البشري، حيث أن زيادة المهارة مربوطة بمدى رضا الموظف عن وظيفته وكيفية أدائها.

كذلك في هذه الدراسة يمكن أن نستفيد منها من الجانب النظري بشكل كبير وحتى الجانب الميداني فسوف تفيدنا في بحثنا من خلال النتائج التي توصلت إليها.

### الدراسة الثالثة:

دراسة محامدية إيمان حول " الرقابة التنظيمية والأداء " مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية. جامعة سكيكدة. 2009 .

تتعلق هذه الدراسة بتساؤل رئيسي هو: هل هناك علاقة بين الرقابة التنظيمية والأداء؟

حيث تطرقت الباحثة إلى دراسة ما مدى تأثير الرقابة التنظيمية على الأداء، وذلك من خلال مجموعة من العوامل كالالتزام بالقواعد البيروقراطية وتأثيرها على زيادة التحكم في العمل، كذلك تقسيم العمل وتأثيره على زيادة الفعالية عند العامل، والأنماط الرقابية المطبقة في المنظمة الجزائرية من خلال الميدان التي تمت فيه الدراسة وتأثير هذه الأنماط على زيادة الأداء.

لقد تناولت هذه الدراسة موضوع الرقابة التنظيمية من خلال مجموعة من النظريات التي عالجت هذا الموضوع كالنظريات الكلاسيكية والحديثة وربطت متغير الرقابة بالأداء حيث أنه يعتبر من أهم المؤشرات التي تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة.

توصلت هذه الدراسة إلى أن القواعد البيروقراطية يؤدي إلى التحكم في العمل في ظل وضوح اللوائح والقوانين التي تؤدي إلى إنجاز العمل في الوقت المحدد.

إن هذه الدراسة قيمة بالنسبة لدراسي خاصة جانبها النظري نظرا لثرائه من حيث الكم المعرفي خصوصا وان هذه الدراسة تشابهت مع دراستي في المتغير المستقل، حيث أن الاختلاف يكمن في المتغير التابع وهو الأداء، بينما دراستنا فربطت الرقابة بتنمية مهارات المورد البشري، كذلك فقد إستفدنا بشكل جيد من الجانب النظري الذي عالجت فيه الباحثة مختلف النظريات الإدارية هذا من جهة أخرى فلقد استفدنا من بعض التحليلات السوسولوجية التي عالجت بها الباحثة بعض الجداول التي تطرقت إلى نفس المؤشرات وأبعاد قد تطرقنا إليها، فإبتدنا من هذا التحليل حيث أن الباحثة إختلفت زاوية تحليلها مع الرؤيو والتحليل الذي تطرقنا إليه وبالتالي فقد عالجتنا هذه الأبعاد والمؤشرات من زوايا أخرى وهذا ما يدعم الدراسات في موضوع الرقابة التنظيمية.

#### الدراسة الرابعة:

دراسة الباحثة قديد فوزية بعنوان المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة (دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية) مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 2005-2006.

تنطلق هذه الدراسة بتساؤل رئيسي هو: ما مدى مساهمة المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة من خلال تفعيله بتفعيل الاتصال والتمكين وإدارة المعرفة؟

إذ ركزت الباحثة في دراستها على المورد البشري كيفية تفعيله من خلال مجموعة من المداخل كالاتصال، التمكين وإدارة المعرفة، كما ركزت كذلك على إبراز مساهمة المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، وعملت على إسقاط كل ما هو نظري على الجانب التطبيقي الذي تضمن دراسة خاصة بينك الفلاحة والتنمية الريفية.

هذه الدراسة توصلت إلا أن إدارة الأداء تعتبر نظاما يهدف إلى تحسين أداء المؤسسة من خلال النتائج. إن المورد البشري يعد مصدر أساسي لتحسين أداء المنظمة، كما أنو يلعب دور استراتيجي ضمن موارد المؤسسة وان الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تساعد في زيادة قدرتها على خلق القيمة لجميع أطراف المؤسسة، وتحسين فرص امتلاك هذه الأخيرة للميزة التنافسية، كما بينت نتائج هذه الدراسة أن تفعيل الموارد البشرية لتحسين الأداء يتم وفق ثلاث مداخل أساسية تتمثل في الاتصال، التمكين وإدارة المعرفة، لقد استفدنا من هذه الدراسة من جانبها النظري الذي تطرق إلى كل ما يتعلق بالمورد البشري، في حين أن هذه الدراسة تناولت اسباب التي تؤدي إلى تحسين مستوى أداء المورد البشري فلقد تقاطعت مع دراستنا في هذا الجانب الذي يحاول توضيح الاليات الادارية التي تحاول التحكم في الأداء والسعي إلى تطويره بما يحقق أهداف المنظمة.

### الدراسة الخامسة:

دراسة غلوسي دلال " بعنوان الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتبسة " دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية تخصص تنظيم وعمل.

جاءت هذه الدراسة لتحاول الكشف عن مدى تأثير الرقابة الإدارية على أداء الموظف في الحد من مظاهر التسبب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق-تبسة-مكان الدراسة الميدانية من خلال طرح تساؤل مركزي مفاده:

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

من خلال التطرق الى تأثير الرقابة الإدارية على احرام الوقت، وكذلك تأثيرها على السلبية التي هي من صفات الموظف بثقافته التي جاء بها الى المنظمة، وأخيرا مدى تأثير الرقابة الإدارية في الحد من عدم تحمل الموظف للمسؤولية.

ان ما يمكن الاستفادة منه من خلال هذه الدراسة كونها تطرقت الى الرقابة الإداري والنظريات الإدارية في الجانب النظري وهذا ما يفيدنا في دراستنا من خلال تدعيم الجانب النظري، كون ان هذه الدراسة تبحث عن أسباب التسبب الإداري.

### الدراسة السادسة:

دراسة الباحث مانع صبرينة بعنوان أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات الجزائرية، دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية 2015، حيث هدفت الباحثة في هذه الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، معتمدة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم دراسة حالة الأساتذة والموظفين الإداريين بالجامعات: محمد خيضر "بسكرة"، عباس لغرور "خنشلة" والعربي بن مهدي "أم البواقي"، البالغ عددهم 3676 مفردة منها 2357 أستاذا و 1319 موظفا إداريا؛ أين تم اختيار عينة عشوائية من 800 مفردة

(العينة المخططة) واعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، قامت الباحثة بتوزيع 800 استمارة ما نسبته 76.21% من مجتمع الدراسة واسترجع منها 570 استمارة بنسبة استرجاع تقدر بـ: 25.71% بعدها تم استبعاد 46 استمارة لعدم قابليتها للتحليل الإحصائي، ليصبح مجموع الاستمارات الصالحة للدراسة والقابلة للتحليل الإحصائي 524 استمارة ما نسبته 5.65% من الاستمارات الموزعة (العينة المخططة). أما فيما يخص التحليل الإحصائي لهذه البيانات فقد اعتمدت الباحثة برنامج (SPSS) برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) إصدار 19 واستخدمت أدوات التحليل التالية: معامل الارتباط بيرسون، معامل الثبات الفا كرونباخ، التكرارات، النسب المئوية، مخطط الأعمدة البياني، المتوسط للعينات المستقلة وأخيرا تحليل التباين الأحادي. F الحسابي والمتوسط الحسابي النظري، الانحراف المعياري، اختبار التوزيع الطبيعي، اختبار T للعينة الواحدة، اختبار T .

أكدت الدراسة أن كل من التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع تمثل استراتيجيات هامة، تتبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين.

✓ أكدت الدراسة أنه على الرغم من أهمية استراتيجيات: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع في تنمية وتجويد العنصر البشري في الجامعات محل الدراسة، ودورها في الرفع من مستويات أداءه؛ إلا أن هناك بعض القصور في ممارسات هذه الاستراتيجيات والتي قللت نوعا ما من فعاليتها نذكر أهمها في:

✓ عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بمقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية وتقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية، مما يعني غياب التغذية الراجعة التي من شأنها الزيادة في صعوبة تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية ومن ثم وضع برامج تدريبية لا تتبع من واقع الاحتياجات.



- ✓ عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بتشجيع مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسباب وتعلم كفاءات تجنبها في المستقبل، مما قد يشكل حاجزا كبيرا أمام عملية تعلم الموظفين في إطار تبني فكرة التعلم المستمر وتحول الجامعة إلى مؤسسة متعلمة.
- ✓ عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بعامل حفز (تحفيز مادي ومعنوي) ومكافأة الأفراد وفرق العمل، الذين يخلقون طرق وأساليب ووسائل عمل جديدة، وتجاهل الدور الذي يلعبه في الرفع من معنويات الموظفين ودفعهم للعمل أكثر.
- ✓ وجود علاقة ارتباطية تأثيرية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 05.0 بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية (استراتيجية التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي واستراتيجية الإبداع الوظيفي) وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة.
- ✓ عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05.0 حول أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير الجنس؛ الوظيفة، العمر، المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية. ومن أهم التوصيات التي قدمتها الباحثة نذكر:
- ✓ ضرورة بحث الجامعة وتركيزها في تحصيل التغذية الراجعة عن مدى استفادة المتدربين من البرامج التدريبية، كذا الاطلاع على آرائهم حول مدى رضاهم واستفادتهم من مضمون المادة التدريبية وأساليبها لتفعيل الاستراتيجية التدريبية.
- ✓ ضرورة الاهتمام أكثر بموضوعية تقييم أداء الموظفين، لأنه السبيل الوحيد لتحديد فجوة الأداء والكشف عن الاحتياجات التدريبية الفعلية لهم.

✓ ضرورة تبني فكرة مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل التي يعيشها الموظفون في ممارساتهم اليومية لوظائفهم، لمعرفة أسباب وتعلم كيفية تجنبها في المستقبل، لتسهيل عملية التعلم التنظيمي في إطار تبني فكرة التعلم المستمر وتحول الجامعة إلى مؤسسة تعليمية تعليمية.

✓ ضرورة وعي الجامعة بأهمية التنوع الواسع في الأدوات النفسية (تحفيز مادي ومعنوي) بهدف مساعدة الموظفين على إظهار قدراتهم والرفع من مؤهلاتهم.

لقد عالجت هذه الدراسة طرق وسبل تطوير أداء المورد البشري بما يعود بالفائدة على المنظمة وبالتالي تحقيق الأهداف، فلقد استطعنا أن نلقى نظرة على هذه الاستراتيجية التي تطرقت إليها بما يساعدنا في توجيه هذا البحث من خلال نتائج هذا البحث، فلقد أشارت الباحثة في تحليلها إلى التعلم التنظيمي وتطوير الأداء الوظيفي وهذا ما يساعدنا على أخذ صرورة واضحة على هذين البعدين الذين استعملناهما في دراستنا، كذلك فإن الجانب النظري الذي تطرقت إليه الباحثة من خلاله إلى تنمية المورد البشري وإدارة الموارد البشرية ما يساعدنا على تدعيم الجانب النظري لدراستنا والاستفادة منه بشكل جيد.

### الدراسة السابعة:

دراسة الباحثة تيغرة حنان بعنوان علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي بالجزائر بملبنة الأوراس باتنة، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، لقد انطلقت الباحثة من التساؤل الرئيسي التالي:

ما طبيعة العالقة بين الرقابة البيروقراطية وفعالية التنظيم الصناعي؟

ويندرج تحت هذا التساؤل أسئلة فرعية هي كالآتي:

✓ 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 إنجاز أعمالهم بكل راحة؟
  - ✓ هل المعايير المستخدمة لقياس أداء العامل عملية؟
  - ✓ هل يهتم رئيس العمال بالانتاج والعمال بنفس الدرجة؟
  - ✓ هل الصرامة في تطبيق القواعد والقوانين تعمل على إيجاد علاقة سيئة بين الرؤساء والمرؤوسين؟
- للإجابة على هذه التساؤلات يمكن طرح فرضيات كحلول مؤقتة تنيري مسار البحث، وتتطلب اختبارها ميدانيا، الفرضيات المقترحة لموضوع "علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي، باعتبار الرقابة البيروقراطية هي المتغير المستقل، الفعالية هي المتغير التابع هي:

**الفرضية الأولى:** مشاركة العمال في تقديم الحلول لتصحيح الانحرافات يؤدي إلى تحقيق الرضا في العمل.

**الفرضية الثانية:** صرامة الرؤساء في تطبيق القواعد والقوانين على العمال يؤدي إلى إيجاد علاقة سيئة بين الطرفين.

**المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:** انطلاقا من موضوع الدراسة الساعي للكشف عن الحقائق المتعلقة بالرقابة البيروقراطية والفعالية التنظيمية ومحاولة وصف الظاهرتين والتعرف على واقعهما في التنظيم الصناعي بالجزائر، وكذا الرغبة في التوصل إلى العلاقة التي تربطهما، فإن المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي، وقد تمت الاستعانة أيضا بالأسلوب التحليلي الذي يساعد على تحليل البيانات والمعلومات للتمكن من تفسيرها وإستخلاص النتائج منها، كما وضفت المعالجة الإحصائية بحساب النسب المئوية من أجل تسهيل تنظيم وتحليل وتفسير البيانات.

أما أدوات جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة فقد تمثلت في كل من الملاحظة، المقابلة، والاستمارة والوثائق.

### نتائج الدراسة:

وأخيرا لقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ وجود رقابة على المخزون تضمن توافر القدر المناسب لمقابلة متطلبات الإنتاج.
- ✓ وجود رقابة على الجودة من خلال فحص العينات من الحليب المنتج في المخبر المتخصص لذلك.
- ✓ يستعمل التنظيم أسلوب الملاحظة الشخصية المباشرة للرئيس القائم بها في مكان العمل.
- ✓ لا توجد نزعة فردية تامة ولا توجد هناك روح الفريق بشكل ناضج.<sup>1</sup>
- ✓ ترتبط الفعالية التنظيمية في التنظيم بالمعايير الاقتصادية أي الكفاءة الإنتاجية.
- ✓ رضا العامل مرتبط بالاتجاهات التي يكونها عن طبيعة الوظيفة التي يشغلها والأجر الذي يتحصل عليه.

لقد تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في النقاط التالية:

- ✓ محاولة تقصى ما إذا كان المشرف عن طريق الملاحظة المباشرة يؤثر على مردود العمال.
- ✓ استعمال الرقابة بشكل دائم قصد محاولة إكتشاف الأخطاء ومعالجتها.
- ✓ التطبيق الصارم للإجراءات والقوانين المحددة من طرف المنظمة يساعد على اتخاذ القرارات التصحيحية.

<sup>1</sup> حنان تيغرة، علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي بالجزائر، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2013، ص 285.

ولقد استفدنا من هذه الدراسة من الجانب النظري كذلك الذي تطرق إلى الرقابة وأنواعها وخصائصها وألياتها من جهة ومن جهة أخرى تطرق إلى النظريات التي تفسر موضوع الرقابة.

### الدراسة الثامنة:

دراسة بن يمينة السعيد بعنوان فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في

الجزائر وأثره على سلوك العامل، حيث إلى دور العنصر البشري الموارد البشرية لدى شركة اجنبية لذلك

أردنا التطرق في رسالتنا هذه إلى دور العنصر البشري (المورد البشري) لدى شركة أجنبية لديها عمال

متعددي الثقافات في تحقيق الفعالية في مجال التسيير وكيف تنعكس سواء من حيث تصرفاته أو القيم

التي هذه الفعالية في المؤسسة الاستثمارية الأجنبية على سلوك العامل يحملها.

لذلك أردنا التطرق في رسالتنا هذه إلى دور العنصر البشري (الموارد البشرية) لدى شركة أجنبية -

لديها عمال متعددي الثقافات في تحقيق الفعالية في مجال التسيير وكيف تنعكس هذه الفعالية في المؤسسة

الاستثمارية الأجنبية على سلوك العامل سواء من حيث تصرفاته أو القيم التي يحملها .حيث تم تقسيم

البحث إلى بابين أساسيين الباب الأول يتعلق بالجانب المنهجي والفصول النظرية للبحث والدراسات

السابقة حيث يحوي الجانب المنهجي على الإشكالية والفرضيات وتحديد المفاهيم والمنهج المتبع والتقنيات

المستعملة وكذلك كيفية اختيار العينة أما الفصل الأول فتم فيه التعرض للدراسات السابقة حول الموضوع

بين الدراسات العربية والدراسات الأجنبية أما الفصل الثاني فيتمحور حول مدخل عام للموارد البشرية من

ناحية المفاهيم والتطور التاريخي.

حيث استفدنا من هذه الدراسة من الجانب النظري فان هذه الدراسة غنية جدا من حيث الإطار النظري

في موضوع الموارد البشرية.

### الدراسة التاسعة:

دراسة حسين يرقى بعنوان استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالي مؤسسة سوناطراك، حيث بناءً على تحديد إشكالية موضوع البحث والافتراضات الأساسية، فإن الغرض من هذا البحث لا يخرج في حقيقة الأمر عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على طبيعة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.
- 2- التعرف على القرارات المرتبطة بالاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.
- 3- تحديد العوامل الحاكمة في كفاءة وفعالية نظام تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.
- 4- معرفة أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية.
- 5- إيجاد مدخل علمي متكامل يحدد أهم المتغيرات التي تؤثر على تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.
- 6- تقديم دليل علمي على أهمية استراتيجية تنمية الموارد البشرية باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات الاقتصادية.
- 7- معرفة واقع وظيفة تسيير الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك.
- 8- تحليل وتقييم السياسات المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك.
- 9- معرفة استراتيجيات تنمية الموارد البشرية التي تنتهجها مؤسسة سوناطراك، وتحليل شخيص وتقييم فعالية هذه الاستراتيجيات.
- 11- اقتراح عددٍ من التوصيات على ضوء النتائج التي اسفرت عنها البحث.

حيث فإن هذه الدراسة تطرقت الى المورد البشري وكيفية تنميته وتحسين مهاراته قصد تحقيق أهداف المنظمات فلقد تطرقت كذلك الى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية نظامًا يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للموارد البشرية وتنميتها، من أجل تحسين أداء الموارد البشرية للمؤسسة، ولقد تزايدت في الآونة

الأخيرة الحاجة إلى استراتيجية فعالة للموارد البشرية بالمؤسسة، حتى يكون لها أكثر معرفة ومهارة وقدر  
ة وكفاءة والتزام، ولن يتحقق هذا إلا من خلال تنمية الموارد البشرية وفق استراتيجية محكمة.

أن هذه الدراسة تتوافق مع دراستنا من خلال مناقشتها وتحليلها للمتغير التابع للاشكالية التي طرحنا بشكل  
قريب وتكون الاستفادة الكبيرة لنا هي التفسير والتحليل المعالج بها بعض الجداول التي تطرق إليها  
الباحث، في حين أننا استفدنا من هذه الدراسة من الجانب النظري الثري حول ادارة وتنمية الموارد البشرية.

### الدراسة العاشرة:

دراسة مراد كشيّيب بعنوان "الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي" دراسة مكملّة لنيل شهادة الماجستير  
في تنمية وتسيير الموارد البشرية، لقد أدى تحقيق صدق الفرضية العاملة للدراسة، والتي مفادها أن هناك  
علاقة إرتباطية بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي. وهذا من خلال تحقق صدق الفرضيتين الفرعيتين .  
والدليل على ذلك ما توصلت إليه دراستنا الراهنة من خلال البيانات والشواهد الكمية حيث اتضح لنا أن  
الرقابة الصارمة والاستحواذ على السلطة وعدم تفويضها واتخاذ القرارات من جهة واحدة دون فتح باب  
المشاركة 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.

أكدته دراستنا الراهنة، حيث أقر ما نسبة % 96 من حجم العينة الكلية بأن إشراكهم في اتخاذ القرارات  
يزيد من تحفيزهم وإقبالهم على العمل بكل راحة واطمئنان، حيث أكدت أن لا مركزية اتخاذ القرارات  
والحوافز المادية والمعنوية وتوسيع نطاق الإشراف .ومرونة القواعد والقوانين تؤدي دور فعال في خلق  
التفاهم بين الرئيسين والمرؤوسين ومن ثم زيادة الرضا الوظيفي، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فقد

توصلت دراستنا حول نمط الرقابة التشاركية المبنية على الثقة والتفاهم ومدى فعاليتها في زيادة الرضا الوظيفي.

لقد تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا من حيث تطرقها الى اللامركزية وتوسيع نطاق الاشراف كذلك مرونة القواعد والقوانين، واختلفت في بعض المتغيرات حيث تطرقت درستنا الى الرقابة المباشرة وتأثيرها على اداء الوظيفي للمورد البشري كذلك اتقنا من هذه الدراسة من الجانب النظري الذي تطرق فيه الباحث الى النظريات الكلاسيكية للادارة والنظريات الحديثة للادارة وهذا ما استفدنا منه كمرجع لتدعيم الجانب النظري لدراستنا.

### الدراسة الحادي عشر:

دراسة صباح اسابع بعنوان "التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية" رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، معهد علم الاجتماع والديموغرافيا، تخصص تنمية الموارد البشرية، د ا رسة ميدانية بمقر ولاية جيجل، 2007/2006 حاول الباحث من خلال دراسته هذه التركيز على العنصر البشري لكونه العنصر الأساسي الذي من دونه لا يمكن تحقيق التنمية، ورفع مستوى التطور والرقي بمعنى آخر إن صورة أية مؤسسة تتحدد وفق صورة الأفراد أنفسهم، وعليه فقد أضحت كل ولاية جزائرية.

اليوم تهتم بتحسين صورتها من خلال تحسين صورة موظفيها ورفع كفاءتهم وقدراتهم على أداء العمل بالصورة المطلوبة من خلال اعتمادها على التنظيم البيروقراطي. وقد صاغ إشكالية بحثه على النحو

التالي: هل الاعتماد على التنظيم البيروقراطي يؤدي إلى تحقيق الكفاءة الإدارية؟

### التساؤلات الجزئية:



✓ هل وضوح اللوائح، والإجراءات المعتمد عليها في تنظيم، وتسيير شؤون التنظيم من شأنه 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؟

وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة منهج المسح الاجتماعي، وحسبه فموضوع الدراسة، وأهدافه اللذان يفرضان نوع المنهج المستخدم، وقد تم استخدام العينة العشوائية الطبقية حيث اختار مديريتين، إضافة إلى الأمانة العامة، وكل منها يتكون من مجموعة من المصالح، وكل مصلحة تتكون من مجموعة من المكاتب التي يعمل بها عدد من العاملين الذين يختلفون في درجاتهم حسب تسلسل هراترركي، أما حجم العينة فقد بلغ 41 مفردة. من إجمالي العمال 136 عاملا.

ولقد توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

رغم أن تفويض السلطة يعد أحد أهم مبادئ التنظيم البيروقراطي إلا أن الأمر لا يتجاوز مجرد التوقيع على بعض المستندات، والاصدارات، إذ أنه وخشية من الرؤساء على مصالحهم، ولعدم ثقتهم في مرؤوسيههم، فإنهم لا يمنحونهم كافة الصلاحيات للتصرف. تعد الرقابة ضرورة من ضرورات السير الجيد للعمل، حيث يقوم رؤساء المصالح بمراقبة، والإشراف على عمل مرؤوسيههم. تعد عملية توزيع المهام بين الأفراد، وقيام كل واحد بجزء من العمل ضرورة لا بد منها، وذلك بناء على مجموعة القوانين، واللوائح، أو من خلال رؤساء المصالح، حيث يؤدي ذلك إلى ربح المزيد من الوقت، والقليل من الجهد.

لقد تطرقت هذه الدراسة الى نفس الاسئلة الجزئية التي تطرقنا اليها من حيث المتغير المستقل ولكنه اختلفت مع دراستنا في المتغير التابع، حيث اشار في التائلين الجزئيين الاول والثاني الى: هل وضوح اللوائح، والإجراءات المعتمد عليها في تنظيم، وتسيير شؤون التنظيم من شأنه تطوير مهارات الموظفين؟ - هل الاعتماد على تقسيم العمل سيزيد من كفاءة الموظفين؟

كذلك لقد افادتنا هذه الدراسة بشكل كبير من حيث الجانب النظري الذي يخدم دراستنا.

## 6-2-الدراسات العربية:

### الدراسة الأولى:

دراسة أحمد بن صالح بن هليل الحربي بعنوان " الرقابة الادارية وعلاقتها بكفاءة الاداء دراسة "مكاملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية، ولقد حاولت الدراسة الى معرفة مدى فعالية نظم وأساليب الرقابة الادارية الحالية بجمرك مطار الرياض الدولي، حيث هدفت هذه الدراسة الى البحث عن العلاقة بين الرقابة الادارية والكفاءة في الاداء، والتعرف على معوقات تطبيق الرقابة الفعالة، بالاضافة الى تقديم الاقتراحات والتوصيات واليات تنفيذ الرقابة لرفع مستوى أداء المراقبين.

أما الاشكالية التي عالجها الباحث من خلال دراسته فلقد طرح التساؤل الرئيسي الذي ينص على ما اساليب وأدوات الرقابة الادارية على اداء المراقبين الجمركيين بمطار الرياض الدولي؟ وما مدى فعالية الرقابة الادارية بجمرك المطار؟ وما الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الادارية الفعالة؟ استخدم الباحث المنهج الوصفي باسلوبه المسحي عن طريق الاستبيان، فقام الباحث بتوزيع أداة الدراسة على أفراد المجتمع في مواقع العمال المتمثلة في ادارات المراقبة والتفتيش على الكاب والبضائع بجمارك مطار خالد الدولي

بالرياض، ولقد استخدم الباحث أداة الاستبانة في دراسته ، ثم بعد جمع البيانات قام الباحث بتطبيق برنامج spss من خلال المقاييس الاحصائية المتمثلة في النسب المئوية والمتوسط الحسابي وكذلك الانحراف المعياري، وأيضا استخدم الباحث مقياس أو معامل ارتباط سبيرمان ومعامل بيرسون لقياس درجة العلاقة بين المتغيرات.

واخيرا لقد توصل الباحث الى مجموعة من النتائج أهمها:

✓ تدني متابعة الاداء بجمرك هذا المطار للكشف المستمر عن سير العمل للتأكد من أنه يسير وفق الخطط الموضوعة.

✓ عدم فعالية غالبية الاساليب والادوات الرقابية بجمرك المطار فر رفع أداء مستوى الجمركيين.

✓ أن الاساليب الرقابية المتبعة لا تساهم في تطوير الاداء.

✓ أن التنمية وعي المديرين والعاملين بأهداف الرقابة الادارية وأهميتها وأساليبها يمثل أحد متطلبات الرقابة الادارية الفعالة.

نلاحظ أن الباحث تطرق الى الاساليب الرقابية في مطار الرياض الدولي حيث أراد الباحث الى التوصل الى معرفة المعوقات للرقابة الادارية التي تؤثر سلبا على أداء العاملين في هذا المطار، ولكنه لم يتطرق الى الرقابة التي نحن نتطرق اليها حيث أنه ركز على الاساليب الرقابية، كذلك فان هذه الدراسة تخلص من الإطار النظري للنظريات التي تطرقت الى الرقابة مثل النظرية البيروقراطية والادارة العلمية وكذلك كل النظريات التي تدعم عنصر الرقابة فذلك لم نستفد من هذه الدراسة من حيث الجانب النظري.

**الدراسة الثانية:**

دراسة نسرين محمد عمر بعنوان "أثر الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات الصحية" في إطار الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، حيث تطرقت الدراسة الى التعرف على أثر الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات الصحية، اذ طبقت الدراسة على عينة مكونة من 136 فردا من العاملين في الوحدات الادارية والطبية والتمريضية ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الاساليب الاحصائية تمثلت في اختبار R ، الانحدار التعمدد البسيط، وإختبار t-test ، وذلك بايخدام برنامج الحزم الاحصائية الاجتماعية spss .

حيث انطلقت الباحثة من التساؤل الرئيس التالي:

هل يوجد لأثر لنظم الرقابة الادارية في تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفى البشري؟  
وأسئلة فرعية تمثلت في:

هل يوجد أثر لتطبيق نظام الرقابة على الحوافز في تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفى البشري؟  
هل يوجد أثر لتطبيق نظام الرقابة على تقييم الأداء في تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفى البشري؟

✓ هل يوجد أثر لتطبيق نظام الرقابة على خدمة المرضى في تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفى البشري؟

ولقد عالجت هذه الدراسة الفرضيات التالية:

**الفرض الرئيسي:**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظم الرقابة الادارية في تحسين جودة الخدمات الصحية عند مستوى دلالة معنوية.

وتتفرع هذه الفرضية إلى أربعة فرضيات جزئية كالتالي:

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام الرقابة الادارية على الرواتب في تحسين جودة الخدمات الصحية.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام الرقابة الادارية على الحوافز في تحسين جودة الخدمات الصحية.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظم الرقابة الادارية على خدمة المرضى في تحسين جودة الخدمات الصحية.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظم الرقابة الادارية على تشييم الأداء في تحسين جودة الخدمات الصحية.

لقد أظهرت النتائج المتوصل اليها أن توجد انحرافات سلبية في نظم الرقابة المطبقة في هذا المستشفى ومنها نظام الحوافز، ونظام تقييم الاداء، ونظام الرواتب، ونظام خدمت المرضى، كما أظهرت النتائج وجود ضعف في الأدوات الرقابية الموجودة في المستشفى، كما كشفت الدراسة الاثر لاجابي في تحسين الجودة في الخدمات الصحية.

لقد اختلفت هذه الدراسة مع دراستنا حيث ركزت على وجود نظام رقابي من أجل تحسين جودة الخدمات الصحية في هذا المستشفى في حين نحدد بصدد الوقوف على تأثير الرقابة على اتمية مهارات المورد البشري من تعلم تنظيمي وأداء وظيفي وفعالية تنظيمية على نظام الحوافز، الرقابة على تحقيق العدالة في تحديد الواتب، وتشابهت الدراسة مع دراستنا في الفرض الثالث الذي ينص على تأثير الرقابة على نظام تقييم الأداء، أما الناحية النظرية فقلد استفدنا بشكل كبير من هذه الدراسة.

### الدراسة الثالثة:

دراسة الباحث عبد الله عبد الرحمان النميان بعنوان "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي في الاجهزة الأمنية"، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، حيث تطرق الباحث الى اوجه القصور في اداء الأجهزة الامنية وفي هذه دلالة على وجود شواهد على غياب الرقابة الفعالة حيث ان وظيفة الرقابة الايجابية أكتشاف الاخطاء و اقتراح اوجه العلاج و متابعة تنفيذ العلاج والمقترحات وكذلك التعرف على طبيعة الاساليب الرقابية وطرق ممارستها بتبني ايجابي منها وتقديم المقترحات والحلول البديلة ومعرفة اثر الرقابة الإدارية والى أي مدى لها مردود ايجابي لتحسين الاداء الوظيفي في الاجهزة الامنية وما يهم الباحث هنا الجهة ذات العلاقة او المنظمة موضوع الدراسة وهي شرطة منطقة حائل التعرف على واقع انظمة الرقابة الإدارية فيها وما مدى فاعليتها اتجاه الاداء الوظيفي ومعرفة اهم العقبات والمشكلات التي تواجهها العملية الرقابية وكذلك الوسائل المتبعة في العملية الرقابية في شرطة منطقة حائل للوقوف على المقترحات المؤدية لتطوير انظمة الرقابة الإدارية بالتعرف على الجوانب السلبية والايجابية في عملية الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل وتقديم الاقتراحات المناسبة لتفعيل عملية الرقابة الإدارية .

توصلت هذه الدراسة الى:

- وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة احصائية بين محور مداخل تطوير الرقابة الادارية والعمر أي انه كلما ازداد العمر يزداد مستوى الادراك وكلما نقص العمر يقل مستوى الادراك لها.
- وجود علاقة ايجابية طردية ذات دلالة احصائية بين محور مداخل تطوير الرقابة الادارية وعدد الافراد الذين تمارس عليهم الرقابة أي انه كلما ازداد عدد الافراد الذين تمارس عليهم الرقابة ينقص مستوى الادراك وكلما نقص العمر ينقص مستوى الادراك.

- وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين محور مداخل تطوير الرقابة الإدارية وعدد الافراد الذين تمارس عليهم الرقابة أي انه كلما ازداد عدد الافراد الذين تمارس عليهم الرقابة يزداد مستوى الادراكوكما نقص عددهم يزداد مستوى الادراك لها.

- وجود علاقة إيجابية) طردية (ذات دلالة إحصائية بين محور مداخل تطوير الرقابة الإدارية وعدد الدورات التدريبية في فقرة" زيادة البرامج التدريبية حول الرقابة الإدارية "أي أنه كلما ازداد عدد الدورات التدريبية يزداد مستوى الإدراك لهذه الفقرة وكلما نقص عدد الدورات التدريبية يزداد مستوى الإدراك لها.

- وجود علاقة عكسية) سلبية (ذات دلالة إحصائية بين محور مداخل تطوير الرقابة الإدارية وعدد الدورات في فقرة" توثيق الأخطاء والانحرافات ونشرها في التقارير الشهرية "وفقرة" الاهتمام بشكاوى الجمهور بنشر صناديق الشكاوى أو عبر وسائل الإعلام "أي أنه كلما ازداد عدد الدورات التدريبية ينقص مستوى الإدراك لهذه الفقرات وكلما نقص عددها يزداد مستوى الإدراك لها.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور مداخل تطوير الرقابة الإدارية تعزى للرتبة لصالح رتبة رائد و ثم لصالح رتبة ملازم أول أي أن من هم برتبة رائد وملازم أول أكثر إدراكا لمحور مداخل تطوير الرقابة الإدارية من غيرهم في الرتب الأخرى.

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور مداخل تطوير الرقابة الإدارية تعزى للمؤهل العلمي لصالح من هم دون الثانوية العامة و ثم لصالح حملة المؤهل الجامعي أي أن منهم دون الثانوية العامة وحملة المؤهل الجامعي أكثر إدراكا لمحور مداخل تطوير الرقابة الإدارية من غيرهم ممن يحملون المؤهلات الأخرى.

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الضباط وصف الضباط على محور مداخل تطوير الرقابة الإدارية في فقرة" إدخال وسائل اتصالات متطورة مثل أجهزة الاتصال الصوتية والمرئية لإجراء

الرقابة المباشرة" وفترة" تصميم نظام رقابي يتلاءم مع عمل أقسام ومراكز الشرطة لصالح الضباط أي أن الضباط أكثر إدراكا لهذه الفقرات من نظرائهم صف الضباط.

نلاحظ من خلال هذه الدراسة أن بعض المتغيرات في الفرضيات الجزئية تطرقت اليها مثل اللوائح والقوانين، كذلك ربط متغير الرقابة بالسن وفئات المستوى العلمي، ان ما يمكن الاستفادة منه من خلال هذه الدراسة كونها تطرقت الى الرقابة الإدارية والنظريات الإدارية في الجانب النظري وهذا ما يفيدنا في دراستنا من خلال تدعيم الجانب النظري، كون ان هذه الدراسة تبحث عن أسباب تطوير الرقابة الادارية.

### الدراسة الخامسة:

دراسة الدريدي أحمد إسماعيل بعنوان "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وأثرها على البحث العلمي" دراسة مكملة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال أكاديمية السودان للعلوم، 2012. حيث أجريت هذه الدراسة على عينة من منسوبي وزارة العموم والتكنولوجيا بما في ذلك الباحثين والتقنيين في الهيئات التي إنفصلت عم الوزارة خلال فترة الدراسة، وتظهر أهميتها في الكشف عن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية المناسبة للهيئات الحكومية لمواجهة تحديات البحث العلمي، وعند النظر إلى حيثيات الأهداف التي تبنتها هذه الدراسة تتضح شموليتها لتطبيق دراسة الحالة وذلك بغرض التوصل إلى نتائج قد تسهم في تحسين فاعلية الآثار المترتبة على تبني إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بالوزارة، في حين تم تصميم الاستبانة بعدة محاور كأداة فاعلية لاستقرار آراء 120 مبحوث تم اختيارهم عشوائيا بواسطة عينة منتظمة من مجتمع البحث.

لقد تم اعتماد برنامج الحزم الاحصائية (spss) وذلك بغرض الحصول على نتائج وبيانات كمية.



لقد قامت الدراسة بالتوصل إلى أن مجموعة من المتغيرات تؤثر سلباً على البحث العلمي من ناحية، وأخرى منها تجسيد الكثير من المعوقات والاشكاليات في طريق البحث العلمي، فمن المتغيرات ذات الأثر السالب تسرب العقول العلمية إلى الخارج، وضعف التمويل اللازم، وذلك نتيجة عدم تبني المفاهيم الناجعة لتنمية الموارد البشرية ممثلة في قصور الطرق المستخدمة في تقييم الكفاءات العلمية، وتقليدية الطرق المتبعة في إدارة الموارد البشرية وإغفال البعد الإستراتيجي لذات المورد عند بناء القدرات التنموية له.

لقد تشابهة نوع ما دراستنا ودراسة الدريدي أحمد إسماعيل في جزء من المتغير التابع الذي يتطرق إلى تنمية مهارات المورد البشري، حيث أن الباحث قد أشار إلى الاهتمام بتنمية الموارد البشرية من خلال التدريب والتقييم ومحاولة تنميتهم عن طريق التعليم المستمر الذي يولد في رأي الباحث سيواجه بها العمال المتغيرات البيئية الداخلية الخارجية والتغلب على جميع المشاكل وبالتالي تحقيق الأهداف، المتابعة والتقييم المستمر وهو ما تطرقنا إليه في دراستنا من خلال الرقابة على الأداء ومحاولة التقييم المستمر قصد كشف الأخطاء ومراجعتها وتصحيحها.

لقد استفدنا بشكل كبير من هذه الدراسة في شقها النظري الذي تطرق إلى تنمية الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية التي تعتبر جزء كبير من دراستنا.

## 7-المقاربة السوسولوجية:

### 7-1- النظرية البيروقراطية

لقد تطرقنا في موضوعنا عن الرقابة التنظيمية وتنمية مهارات الموارد البشرية ومن خلال التحليل المفهومي للمتغير الرئيسي توصلنا الى مجموعة من الأبعاد التي انحصرت في اللوائح والقوانين التنظيمية والرقابة وكذلك تقسيم العمل، وباعتبار أن المقاربة رؤية أو تصور للموضوع يمكن القول أن هذه الدراسة

اعتمدت على النظرية البيروقراطية للإجابة على الأسئلة المطروحة خاصة وان هذه النظرية يستمد منها التنظيم البيروقراطي جميع مبادئه وخصائصه حيث يسعى أي تنظيم إلى اعتماد البيروقراطية في التسيير للوصول إلى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، ولعل ابرز المبادئ التي يعتمدها أي تنظيم هو الرقابة الصارمة وتوزيع السلطة حسب المستويات والهيئات المختلفة في المؤسسة وذلك من اجل المراقبة والإشراف، إلى جانب تقسيم العمل لزيادة التخصص لتحقيق الكفاءة العالية وبالتالي تطوير الموارد البشرية من اجل الأداء العالي و مردودية اكبر ، ومن مبادئها وضع اللوائح والقواعد الواضحة التي من شأنها أن تزيد من الفهم والوعي لتحقيق السرعة والدقة في الانجاز، عموما فان التنظيم البيروقراطي تنظيم عقلاني يعتمد على الرقابة الصارمة والموجهة إلى تحقيق الأهداف.

كذلك تعتبر نظرية البيروقراطية كما وصفها "ماكس فيبر" هي البداية لنظرية التنظيم العلمية، وقد هدف ماكس فيبر من خلال هذه نظرية إلى وصف الجهاز الإداري لتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي، إن البيروقراطية التي تبناها ماكس فيبر وصاغ أسسها، وتبعها من بعده لا تحمل أي معنى لما هو موجود الآن لمفهوم سلبي عن الكلمة. ولكن يقصد "فيبر" بتعبير البيروقراطية أن يصف النموذج المثالي للتنظيم الذي يقوم على أساس تقسيم الإداري والعمل المكتبي.... الخ.<sup>1</sup>

وفي الاخير يمكننا نقوم بوضع الإطار النظري والعلمي الذي تحتاجه كل دراسة حتى يكون لها أساس علمي عن طريق تبني النظريات التي عالجت نفس الموضوع فان النظرية البيروقراطية هي بشكل رئيسي التي اعتمدنا عليها في بناء هذه الدراسة.

<sup>1</sup> جلول شلاحي، التنظيم البيروقراطي وانعكاساته على الكفاءات الإدارية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع التنظيم والموارد البشرية، جامعة لونيبي على البليدة، 2016، ص78.

## 7-2- البنائية الوظيفية:

لقد تطرقت "تاكوت بارسونز" وغيره الى أفكار البنائية الوظيفية حيث انه تطرق الى ان النظر إلى أي شيء سواء كان كائناً حياً أو اجتماعياً و سواء كان فرداً أو مجموعة صغيرة أو تنظيمياً رسمياً أو مجتمعاً أو حتى العالم بأسره على انه نسق أو نظام ، و هذا النسق يتألف من عدد من الأجزاء المترابطة ، فجسم الإنسان نسق يتكون من مختلف الأعضاء والأجهزة و الجهاز الدوري فيه مثلاً عبارة عن نسق يتكون من مجموعة من الأجزاء ، وشخصية الفرد نسق يتكون من أجزاء مختلفة مثل السلوك و الحالة الانفعالية و العقلية ، فيمكن ان تكون هذه النظرية ان تدعم وتفسر ما جاء في موضوع دراستنا من خلال ان الرقابة التنظيمية والنظام الرقابي هو جزء من المنظمة ومخططها التنظيمي ، فان كل عنصر من هذا التركيب الذي هو مجموعة من المستويات التي تتناسق وتعمل في سياق موحد قصد تحقيق اهداف المنظمة.

## 7-3- نظرية العلاقات الإنسانية:

لقد اتخذت مداخل علم النفس الاجتماعي موقفاً وسطاً بين علم النفس وعلم الاجتماع، لذا فهي تستمد منها المفاهيم الأساسية في دراسة الظاهرة الاجتماعية ذات لمظهر الجماعي بهدف الكشف عن السلوك الإنساني، وإن نشأة هذا التوجه كان نتيجة أو كرد فعل لحركة الإدارة العلمية<sup>1</sup>، في حين أن أهم هذه المداخل مدرسة العلاقات الإنسانية من المدارس التي أعطت قيمة وأهمية للمورد البشري من خلال تجارب "هاوثرن" التي قام بها "التون مايو" في مصانع "وسترن إلكترونيك" والتي من خلالها سلط الضوء على المورد البشري من خلال توفير الظروف المناسبة والحوافز المادية التي تجعل من العامل يكثف مردوده

<sup>1</sup> اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط 1، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، 1994، ص 82.

من خلال زيادة الأداء فان هذه النظرية تتجه نحو تنمية الموارد البشرية كعامل ومتغير رئيسي لزيادة ومضاعفة الإنتاج لهذا اهتمت بهذا العنصر، من هنا اتضح أن هناك جوانب أخرى من العوامل التي تفوق في التأثير ذلك الذي تحدثه الظروف المادية للعمل، وعند البحث المعمق برز الجانب الاجتماعي في التأثير على علاقات العمل. وهذا ما دعا الباحثين إلى اعتبار ان المصنع يؤلف نظاما اجتماعيا (social system) تظهر من خلاله علاقات جديدة نشؤها الأفراد أنفسهم، وهي علاقات غير رسمية تتسم بتأثيرها في أنماط التفاعل الاجتماعي في وسط العملية الإنتاجية و يجب أن ينظر إلى العامل على انه كائن اجتماعي له حاجاته ورغباته وميوله واتجاهاته ومشاعره المؤثرة في مجمل أدائه الإنتاجي، كذلك قد ساهمت في إثراء الفكر التنظيمي خاصة في تناولها لبعض العوامل الأساسية مثل كرامة العامل وكذلك عملية الاتصال الجماعية الغير الرسمية التي لها دورها في التأثير على سلوك العاملين إضافة إلى تركيزها على نمط الإدارة بالمشاركة عن طريق مشاركة العاملين في السلطة، مما يظهر تقدما من المركزية إلى اللامركزية، ويتضح هذا أكثر من خلال دراسة القيادة الديمقراطية وكذا الحوافز الجماعية من إقتصادية واجتماعية سعيا وراء تحقيق الأهداف بكل كفاءة وإنجاز المهام في الوقت المحدد<sup>1</sup>.

ولقد اعتمدت هذا الاتجاه النظري على عملية الرقابة والمتابعة في اجراء تجاربها ودعت إلى عدم تطبيق الرقابة الصارمة واللصيقة وبعد المشرف عن العامل بل تعتمد الإدارة على الرقابة بالمشاركة وهذا ما يولد نوع من الرقابة الذاتية لدى العمال.

## 8- صعوبات الدراسة:

<sup>1</sup> فريد لخنش، تفويض السلطة وتأثيره على الكفاءة التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2019، ص ص 74، 73.

ان البحث العلمي لا يخلو من الصعوبات لأنها تعتبر جزء من البحث، ولقد تطرقنا الى هذه الصعوبات رغم انها من الأشياء البديهية فلا يمكن ان يخلو بحث علمي من الصعوبات، لذلك تمثلت هذه الصعوبات في قلة مصادر المعلومات خاصة من الكتب، فلقد وجدت صعوبة في البحث والحصول على الكتب في موضوع الرقابة الإدارية بشكل خاص كون ان الجزء الثاني من الدراسة (مهارات المورد البشري) عموما متوفر في المكتبة الجامعية، وحتى المكتبات الالكترونية، اما عن الجانب الميدانية فقلد واجهنا العديد من الصعوبات

✓ الفرد العامل في منظماتنا وحتى في المجتمع بصفة عامة لا يمكن ان يدعم وان يقيم البحث العلمي الا القليل منهم.

✓ عدم المبادرة في الإجابة عن الاستبانات بشكل جدي بحيث ان هؤلاء وعند الطلب منهم الإجابة عن الاستبانة فإنك تجد صعوبة في قبول حتى الإجابة عليها حيث يتهربون بدعي عدم توفر الوقت، وكثرة المهام التي تمنع التفرغ لها وغيرها الكثير.

✓ صعوبة العثور على أفراد العينة وذلك نظرا لتذبذب حضورهم إلى مكان العمل في أوقات الدوام القانونية.

✓ التهرب عن الاجابة باسناد هذه المهمة لعامل واحد فقط في المصلحة بحيث نلجأ كل مرة للتدخل من أجل التنبيه والحرص على اجابة كل أفراد العينة.

كذلك من الصعوبات التي واجهتنا عدم وجود وقت فراغ كافي في اليوم ذلك أننا نقوم بالدوام من 08 صباحا وحتى 04 مساء في أغلب الايام، في حين أن العطلة الاسبوعية فان الالتزامات العائلية كثيرة ومتراكمة على طول الاسبوع.

## خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل الى الإطار النظري الذي هو مهم جدا كون ان القارئ لهذه الدراسة سوف يفهم بشكل كبير اهداف وتوجهات هذا البحث، فقلد قمنا بتوضيح الطريق التي سيسلكها هذا البحث من خلال طرح الإشكالية وتوضيحها، كذلك التطرق الى الفروض والتي تعتبر من الركائز الأساسية لكل بحث كون ان الباحث من خلال يثبت او ينفىها، فهي إذا اختبار يستوجب التجريب والدراسة للوصول الى الحلول والمسببات التي تقف وراء السبب الذي نحن بصدد دراسته وهو تأثير الرقابة التنظيمية على مهارات المورد البشري.

## الفصل الثاني:

# الرقابة التنظيمية في الموروث السوسيولوجي

تمهيد

### 1- المدارس الكلاسيكية للإدارة

- 1-1- النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر)
- 1-2- نموذج ميرتون للبيروقراطية
- 1-3- نموذج سلزنيك للبيروقراطية
- 1-4- نموذج كولدنر للبيروقراطية
- 1-5- البيروقراطية المحدثة عند تالكوت بارسونز
- 1-6- بيتر بلاو والبيروقراطية الديناميكية
- 1-7- فريدريك نير ونهاية الصرعية
- 1-8- ميشال كروزيه والحلقة الجهنمية للبيروقراطية
- 1-9- أنتوني دونز البيروقراطية الإنسانية
- 1-10- نظرية الإدارة العلمية
- 1-11- نظرية التقسيم الإداري

### 2- المدرسة الإنسانية للإدارة

- 1-2- مدرسة العلاقات الإنسانية (التون مايو)
- 2-2- نظرية x و y للإدارة (ماكزيجر)

### 3- مدرسة العلوم السلوكية للإدارة

- 1-3- نظرية الحاجات (إبراهيم ماسلو)

2-3 - نظرية فروم

3-3 - نظرية العاملين (هازبرق)

4-3 - نظرية الدافعية

#### 4- المدارس الحديثة

1-4 - نظرية النظم

2-4 - النظريات A.J.Z في الإدارة

3-4 - الإدارة بالأهداف

4-4 - نظرية التفاعل

5- المنذرة (المنحسة الإدارية)

6- نظرية البنائية الوظيفية

خلاصة الفصل



**تمهيد:**

ان البحث العلمي ينقسم الى قسمين الأول نظري والثاني إمبريقي ونتطرق في هذه الفصل الى الدعائم النظرية لموضوع الرقابة التنظيمية وذلك حتى نقوم بوضع القارئ لهذا البحث في التصور الصحيح ونزوده بالمعلومات التي تمكنه من فهم ومعرفة الجانب الامبريقي للدراسة، فبدون هذا الجانب لا يمكن للقارئ أن يفهم اجراءات ونتائج الجانب التطبيقي.

لقد تطورت التنظيمات بتطور المجتمعات البشرية، ذلك لان الانسان اعطى أهمية بالغة لمفهوم الإدارة وكيفية تسيير الأمور سواء في إدارة الاعمال ، ولقد زاد هذا التطور رغم وجوده في الحضارات الغابرة للبشر (مصر، الهند....الخ)، الا ان هذا التطور ظهر جليا بعد الثورة الفرنسية والثورة الصناعية في بريطانيا، وأصبح الباحثون يوظفون الجانب العلمي في طرق التسيير الإداري، وذلك نتيجة ان التنظيمات أصبحت لديها دور واضح في تطور المجتمعات البشرية، ولقد سعى الانسان خلال هذه الفترات الى تحقيق الربح واهمال جميع المتغيرات الأخرى المصاحبة لهذه العملية، ولم يكن اكتشاف البعد الإنساني للإدارة الا بعد فترات طويلة، لذلك فان النظرية في الإدارة تطورت بعد ان اهتمت بالجانب المادي فقط في النظريات الكلاسيكية، استطاع العلماء في الاتجاه السلوكي ان يضعوا الفرد في مركز الاهتمام نحو تحقيق الأهداف المنظمة.

وسوف نتطرق في هذا الفصل الى تسليط الضوء على مجموعة من النظريات الادرية التي يمكنها ان تفسر التطور التاريخي للاهتمام بالرقابة كمطلب أساسي في تسيير المنظمات، من خلال المراقبة والمتابعة وتصحيح الأخطاء والانحرافات، وكل ما توصلوا اليه من نتائج تمكننا من التفسير المنطقي والعلمي، من خلال المقارنة بين هذه النظريات وواقع المنظمة في الجزائر.

ان ما يحتمه علينا البحث العلمي في العلوم الاجتماعية هو اتباع منهجية علمية، من خلال وضع او بناء دراسة على أسس علمية من خلال الاعتماد على التراكمية للمعلومات وذلك قصد الحصول على معطيات تفيدنا في دراستنا، حيث ان البحث العلمي عبارة عن سيرورة تقوم على مبادئ أساسية وتأسيسية لا يمكن له ان يستغني عنها.

## 1- النظريات الكلاسيكية والرقابة التنظيمية:

لقد استطاعت النظريات الكلاسيكية في الإدارة الى تكوين مجموعة من النتائج والاستنتاجات في مجال العمل، ثم تدوينها في تقارير يمكن أن ينتفع بها العاملون الجدد من أجل تحقيق المستوى الامثل الكفاءة التنظيمية<sup>1</sup>، وقد أسهمت جهود كبيرة في دراسة المنظمة وتطورها ولقد لعبت الثورة الصناعية دورا أساسيا في أحداث تغييرات جوهرية شملت النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وأفرزت في الوقت ذاته متغيرات تكنولوجية أحدثت انقلابا فكريا أتاح المجالات الربحية أمام الباحثين لاستقراء وتحليل معالم التغير الذي انعكس أثره على تطور نظرية المنظمة.

ويعد الفكر المنظمي حصيلة جهود الباحثين في مجالات العلوم الاجتماعية والإنسانية المختلفة، وقد تبلور تدريجيا في تطور النماذج الفكرية لاستيعاب الواقع ومتغيراته المختلفة، وقد تمخضت التطورات الفكرية والأطر الفلسفية عن عدد كبير من النظريات الإنسانية التي توجهه لتفسير ظواهر المنظمة وفق طبيعة المنطلق الفكري الذي تستمد من خلاله مقومات بنائها النظري.

### 1-1- النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر):

#### نشأة وظهور البيروقراطية:

يرجع شيوع البيروقراطية الى قرنين أو أكثر من الزمن، إذ تشير الوثائق التاريخية الى أنها استخدمت عام 1764 من قبل الفيلسوف الفرنسي البارون دي جريم ليصف بها النظام الحكومي الفرنسي، وقد أدخلت في قاموس الاكاديمية الفرنسية لتعني القوة والنفوذ الذي يتمتع به قادة ورؤساء الحكومات والهيئات

<sup>1</sup> اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط 1، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، 1994، ص 68.

التنفيذية في الدولة، ومنه انتقلت الى القواميس والموسوعات الأخرى، أما ظهورها الفعلي التطبيقي القديم جدا لأنها تقترن بالنظم الحاكمة في الحضارة القديمة.

أن التتبع الفكري لما كتب عن مضمون البيروقراطية الممثل في قوة الدولة ونظامها بدا بأفلاطون الذي اعتبر العدالة هي الهدف للحياة الفاضلة، ومن واجب الدولة أن تثبت أركان العدالة، ويتم ذلك حين يمارس كل فرد وظيفته التي تناسب قدراته ومواهبه، واقترح الطبقات المهنية الثلاثة التي تحتاجها الدولة وهي حسب هرمه التنظيمي، الصناع والحاربون والحكام ليكونوا عماد مدينته الفاضلة.

ومع العديد من الفلاسفة وعلماء السياسة وعلماء الاجتماع هم الذين ساهموا في بلورة الفكر التنظيمي والسياسي للدولة إلا أن الذين كتبوا عن البيروقراطية ووقفوا عندها هم ماركس وموسكا وروبرت مشلر، وقد جاءت نظرية ماكس فيبر تتويجا للجهود الفكرية التي تناولت البيروقراطية بالدراسة والتحليل.

ان الفيلسوف هيجل (1770/ 1831) من أول المنظرين للبيروقراطية ولو أنه لم يقف عندها إلا في إطار تناوله للدولة، ففي كتابه فلسفة الحق عد هيجل الموظفين والأعوان الذين المساعدين الملكفي أداء مهامهم اداة عقلانية وضرورية لاستمرار واستقرار الحكم، كذلك فان البيروقراطية تعد كالجسر الذي يربط القاعدة بالقمة.<sup>1</sup>

ويشير المصطلح اللغوي للبيروقراطية الى سلطة المكتب ولكنه في الاستخدام الشائع تنطوي بعض المعاني السلبية ولكن البيروقراطية تعد أحد أنماط التنظيم التي يتزايد انتشارها في المجتمع الحديث وخاصة في المجتمعات الصناعية، وقد يكون التنظيم البيروقراطي نمطا من التنظيم يهدف الى المنفعة وتحقيق الربح، أو تنظيما يؤدي خدمة اجتماعية معينة، ولكنه عادة يكون تنظيما كبير الحجم، ويتضمن مستويات

<sup>1</sup> عامر الكبيسي، الفكر التنظيمي، ط1، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004، ص ص 78، 79.

متعددة ومتدرجة للسلطة تأخذ شكلا هرميا، وتكون القواعد المكتوبة بمثابة العمود الفقري في هذا النمط من التنظيم.<sup>1</sup> البيروقراطية إحدى الظواهر التنظيمية في المجتمعات الصناعية التي أثارت النقاش بشأن قدرتها على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، ولقد تعرضت لنقد شديد من العديد من المفكرين فينا يتعلق بجوانبها السلبية في قيادة المنظمة نحو تحقيق أهدافها ويعد العلامة الألماني ماكس فيبر (Max Weber) 1864-1920، أول من استخدم هذا المصطلح، فلقد ظهرت هذه النظرية في أوائل القرن العشرين وتعتبر البداية لنظرية التنظيم العلمية من خلال تصنف خصائص البيروقراطية بشكل منهجي ومنطقي مبرزا أهميتها في (تنظيم الأنشطة الاجتماعية، وتأثيرها على السلوك التنظيمي والأداء<sup>2</sup> محددًا من خلاله مواصفات (المنظمة المثالية) واعتبرها بمثابة (المنظمة البيروقراطية). وقد أثرت طبيعة المنظمات التي درسها فيبر كثيرا في بلورة ما توصل إليه من نموذج للبيروقراطية.<sup>3</sup>

ويشير مفهوم البيروقراطية الى سلطة المكتب (او الإدارة عن طريق الموظفين)، ولكنها من الاستخدام الشائع تنطوي على بعض المعاني السلبية. ويرجع ذبوع وانشار هذا المصطلح في العلوم الاجتماعية الى التعريف الكلاسيكي العالم الألماني (ماكس فيبر) Max Weber لهذا المفهوم، والذي لم يشير فيه الى مضامين سلبية، وانما كان يقصد به نموذج مثالي للتنظيم البيروقراطي له خصائص محددة. فالبيروقراطية هي إحدى أنماط التنظيم المعقد، فكل تنظيم كبير الحجم يتطلب نظاما دقيقا من حيث تقسيم العمل، ان تقسيم العمل وهو المفهوم المؤسس الذي يسمح بزيادة الإنتاجية<sup>4</sup>، ان التخصص او تقسيم العمل يؤدي

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2007، ص ص 37،38.

<sup>2</sup> دلال غلوسي، الرقابة التنظيمية والتسيب الإداري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع التنظيم والعمل 2015، ص 41.

<sup>3</sup> مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1994، ص ص 40-41.

<sup>4</sup> Roger aim ,l'essentiel de la théorie des organisation.paris.2006.p26.

الى زيادة المهارة والكفاية في العمل، ويطلق اسم البيروقراطية على هذا البناء الذي يوجه وينسق ويضبط مجهودات كثير من الافراد الذين يؤدون اعمالا كثيرة ومتنوعة.<sup>1</sup>

"البيروقراطية هي هيكل تنظيمي يتميز بالعديد من القواعد، والعمليات، والإجراءات والمتطلبات الموحدة، وعدد المكاتب، والتقسيم الدقيق للعمل والمسؤولية، والتسلسل الهرمي الواضح، والتفاعلات المهنية وغير الشخصية تقريباً بين الموظفين".

ووفقاً لهذه النظرية لـ Max Weber ، فإن مثل هذا الهيكل لا غنى عنه في المؤسسات الكبيرة في أداء جميع المهام بطريقة هيكلية من قبل عدد كبير من الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، في البيروقراطية، لا يتم الانتقاء والترقية إلا على أساس المؤهلات التقنية.<sup>2</sup>

ولقد استهدف ( فيبر ) من خلال هذا المصطلح ، أن يصف الجهاز الإداري البيروقراطي ويحدد في ضوء ذلك السمات التي ينبغي أن يتصف بها سلوك المنظمة البيروقراطية، ويعني مفهوم البيروقراطية لدى فيبر ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة ، وإخراج السياسية العامة إلى حيز الواقع ، ووضعها موضع التنفيذ والبيروقراطيون هم أولئك الأفراد العاملون في الإدارات الحكومية ،الذين يتم اختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية ويكونون فيما بينهم تنظيماً هرمياً تحكمه قواعد معينة ، وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص38.

<sup>2</sup> <https://www.toolshero.com/management/bureaucratic-theory-weber/> 8.53/2018/28/3

am

<sup>3</sup> الشناع خليل محمد حسن و كاضم حمود خضير: نظرية المنظمة، ط2 دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان 2005. ص 33.

لقد توصل ماكس فيبر الى وضع نموذج مثالي للبيروقراطية من خلال مجموعة من الصفات او خصائص جوهرية على النحو التالي:

- تقسيم وتوزيع نشاطات التنظيم على الأوضاع المختلفة فيه في ضوء القواعد او القوانين او التنظيمات الإدارية، بحيث يكون لكل موظف مجال محدد من الاختصاصات الرسمية. ويدرك الموظف ان هذه الاختصاصات هي واجباته الرسمية التي يلتزم بأدائها.
- لا بد من وجود قانون ينظم اصدار الأوامر الى الموظفين كي يقوموا بواجباتهم الرسمية، وبحيث ينظم العمل بصورة عامة، ولا شك ان هذه القوانين تعمل على التنسيق بين الأنشطة المختلفة، وتجعل العمليات مستمرة مهما حدث تغير التنظيم مما يؤدي الى الاستقرار داخل التنظيم.
- تقوم السلطة العليا بتعيين الافراد الذين تتوافر لديهم المؤهلات والخبرة المناسبة عن طريق اجراء اختبارات خاصة، ويستثنى من ذلك كبار الموظفين الذين تم انتخابهم للتعبير عن إرادة الناخبين.<sup>1</sup>
- لكل وضع او وظيفة سلطة محددة، ولكنها تختلف عن بعضها البعض من حيث ما لها من سلطات، وتترتب هذه الوظائف في شكل هرمي، فكل موظف يشغل وضعا اشرافيا يمارس سلطة على الموظفين الذين يراسهم، وهو بالتالي مسؤول امام رئيسه عن قراراته وافعاله فضلا عن قرارات وافعال مرؤوسيه. ويتطلب ذلك توضيح مجال كل سلطة.
- تفصل البيروقراطية بين الملكية والإدارة، وتفصل النشاط الرسمي للموظف عن حياته الخاصة، كما تفصل الأموال والأدوات العامة عن الممتلكات الخاصة للموظف.
- تتطلب البيروقراطية تدريباً متخصصاً. وينطبق هذا الامر على المديرين التنفيذيين كما ينطبق على الموظفين.

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 39.

- يتطلب أداء النشاط الرسمي قدرة الموظف الكاملة على أداء العمل، بغض النظر عن الوقت له.
- يجب على الموظف الا يستغل او يتبادل الخدمات مع زملائه من الموظفين، لان معنى أداء الوظيفة هو ان يقبل الموظف القيام بالتزام خاص نحو الإدارة في مقابل الحصول على مورد الرزق.
- يستمر الموظف مدى حياته في البيروقراطية العامة والخاصة، غير ان هذا لا يشير الى حق الموظف في ملكية وظيفته، كما يحصل الموظف على بعض الامتيازات القانونية التي تحميه من النقل او الفصل التعسفي، وعلى التعويض المالي المنتظم بصورة مرتب ومعاش للشيخوخة. وينتقل الموظف من المرتبة الدنيا الى المرتبة العليا، على ان تتم الترقية على أساس الدرجات التي يحصل عليها في الاختبار او الاقدمية.<sup>1</sup>

عموما ومن خلال هذا يتضح أن البيروقراطية عند " فيبر "تسعى إلى جعل الإدارة تعمل على تحقيق أهدافها بشكل منظم ومحدد معتمدة في ذلك على التسلسل الهرمي للسلطة والضبط الصارم المبني على الرشد والعقلانية مما يتطلب استخدام وسائل وأساليب دقيقة لتحقيق زيادة الأهداف<sup>2</sup>

وعرفها كذلك " ميشال كروزيه "على أنها مصدر للروتين، وتعقد الإجراءات، وصعوبة التعامل مع الجمهور.<sup>3</sup>

أما كارل ماركس فقد اعتبر البيروقراطية كتنظيم تحطم كفاءة الفرد وتعوق قدرته على المبادرة والتجديد والابداع والتخيل وتحمل المسؤولية، الا ان يحدث أي أثر على البيروقراطيين الذين يعتقدون انهم قادرين على أداء كافة الاعمال التي تسند إليهم في التنظيم الرشيد، بل انهم يحاولون باستمرار ان

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 40.

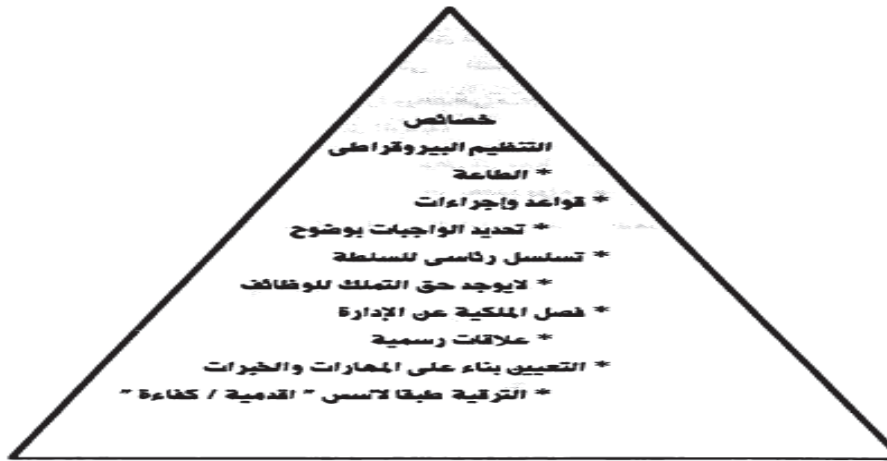
<sup>2</sup> علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي، مكتبة غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1977، ص 29 .

<sup>3</sup> ابراهيم ابو الفل، التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الحكومية الخدماتية الجزائرية، المؤتمر الدولي للتنمية للإدارة معهد الادارة العامة، 2009، ص8.



يوسعوا نطاق وظائفهم واختصاصاتهم في تدعيم المكانة والامتيازات التي حصلوا عليها. وهذا ما يؤدي الى ظهور ما يمكن ان يوصف بأنه مادية، وهي نزعة تغلب على كل تنظيم بيروقراطي.<sup>1</sup>

أيضا تطرق كارل ماركس إلى أن البيروقراطية كتنظيم تحطم كفاءة الفرد وتعوق قدرته على المبادرة والتجديد والإبداع والتخيل وتحمل المسؤولية، إلا أن ذلك لا يحدث أي أثر على البيروقراطيين الذين يعتقدون أنهم قادرين على أداء كافة الأعمال التي تسند إليهم في التنظيم الرشيد، بل إنهم يحاولون باستمرار أن يوسعوا نطاق وظائفهم واختصاصاتهم في تدعيم المكانة والامتيازات التي حصلوا عليها. وهذا ما يؤدي إلى ظهور ما يمكن أن يوصف بأنه مادية حقيرة، وهي نزعة تغلب على كل تنظيم بيروقراطي، ويبدو بصررة واضحة في صراع الأفراد من أجل الترقية والبحث عن مستقبل وظيفي أفضل والسعي الدائم وراء المكانة والهيبة.<sup>2</sup>

شكل رقم 03: التنظيم البيروقراطي<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نسيمه الصيد احمد، الترقية والفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، ص ص 28.29.

<sup>2</sup> نسيمه احمد الصيد، مرجع سابق ص 31.

<sup>3</sup> مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994، ص 30

## 1-2- نموذج ميرتون للبيروقراطية:

كشف ميرتون عن بعض الجوانب للبيروقراطية لم يؤخذها ماكس فيبر في الحسبان، فالهرمية والرسمية والتخصص والرشد التي افترض انها تحقق الكفاءة العالية والدقة في الأداء، في نفس الوقت قد تكون معوقة للمرونة والفاعلية. وهذا يعني أن لكل نظام اجتماعي أو اداري وظيفية ايجابية وأخرى لا وظيفية أي سلبية. وهذا ما يؤدي الى تضارب توازن النتائج الايجابية والسلبية فأعطى ميرتون مثال بقوله "حين يتقدم مواطن بالشكوى على موظف بيروقراطي منظرًا من سلوكه نجد أن الموظف يتمسك بالمزيد من الاجراءات الرسمية لعرقلة الشكوى والتستر على سلوكه السيء" لذلك فان ميرتون يرى أن الغرض من الوظيفي للتنظيم البيروقراطي هو تنميط السلوك الوظيفي للعاملين ويسهل التنبؤ بتصرفاتهم في حين أن النتائج اللاوظيفية فهي عدم المرونة واعاقة المبادأة. فتنميط الهيكل أو اجراءات الترقية حسب الأقدمية قد يتسبب في نتائج وأثار نفسية لدى الأفراد، وهذا يستلزم مراعاة البعد النفسي والصفات الشخصية للأفراد وتأثيرها تصرفاتهم غير الرشيدة، وبذلك يوضح ميرتون أن البناء البيروقراطي يلزم الموظف بالانضباط والالتزام بنمطيات سلوكية تتطلبها أهداف المنظمة لكن الآليات الرقابية البيروقراطية يتعذر عليها ضبط كل أنماط السلوك البيروقراطي، وخاصة عند تعارضها مع أهداف الأفراد أنفسهم مما يؤدي الى التنازع والتناقض بين القواعد الرسمية والأنماط السلوكية الفعلية، وهذا يؤدي الى وضع قواعد رسمية جديدة من قبل المنظمة لتنميط السلوك وضبط الحالات المتمردة على القواعد السابقة، فتؤدي هذه الى تقييد التصرفات والحريات. ومن خلال ماسبق يصور لنا ميرتون التنظيم البيروقراطي الذي عجز عن استيعاب العديد من المتغيرات والآليات الاجتماعية والنفسية الفاعلة في حياة المنظمات والأفراد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عامر الكبيسي، الفكر التنظيمي، ط1، دار الرضا للنشر، سوريا دمشق، 2004، ص، ص 84، 83.

كذلك يعد ميرتون واحد من رواد البنائية الوظيفية الذين ساهموا في دراسة المعوقات الوظيفية، كما اهتم بالنظريات المتوسطة المدى لتفسير مختلف المجالات التنظيمية. ولعل من أهم ما أثمر عنه هذا الاهتمام هو محاولته بناء النظرية المتوسطة المدى في ضوء صياغته لثلاثة مفاهيم أساسية ساعدته على نقد النموذج المثالي لـ (ماكس فيبر) ودراسة البيروقراطية وتطرق الى ما يلي:

ان الوظائف الكامنة في مقابل الوظائف الظاهرة، علاقة وظيفية غير مقصودة وعلاقة وظيفية ذات قيمة معترف بها، أو غير معترف بها تقوم على الاعتماد المتبادل كنتيجة لتقسيم العمل.

### المعوقات الوظيفية في مقابل الوظيفية:

لكل متغير تنظيمي جانب ايجابي (وظيفي)، وجانب سلبي (معوق وظيفي)، فإذا أخذنا التخصص الوظيفي، فإنه يمكن تحديد جانبيه الوظيفي واللاوظيفي وذلك كلما زاد التخصص الوظيفي، زادت الفعالية التنظيمية، هذا الدور الايجابي لمتغير التخصص يطلق عليه **ماكس فيبر** الإسهام الوظيفي، وهو عبارة عن نتيجة ايجابية تؤدي بالنسق إلى تحقيق المتطلبات الوظيفية.

وكلما زاد التخصص الوظيفي كلما زاد تنميط العمل وتكراره على نفس المنوال، الأمر الذي يؤدي الى عدم الرضا والسأم وانخفاض الروح المعنوية وعدم استغلال قدرات الفرد، ومن ثم انخفاض الكفاءة والأداء (هذا الجانب السلبي قياسا بالنتائج المرتبطة بالتخصص يطلق عليه ميرتون المعوق الوظيفي).

كما نرى أن ميرتون يقارن بين الوظيفة والنظام من ناحية، وبين الوظيفة والتوافق بين العرض والطلب من ناحية أخرى. وفضلا عن ذلك فإن كثيرا مما تضمنته أفكار ميرتون عن التنظيم، يعكس اهتمامه المتزايد بالمعوقات الوظيفية التي ربطها بالنتائج السلبية أو غير المحبذة أو غير المرغوب فيها أو غير

المتوقعة، وفي نفس الوقت نظر إليها كعوامل تهدد أو تعوق تكامل أو توافق أو استقرار النسق الاجتماعي،

علما بأن جزءا من النسق قد يكون وظيفيا في وضع ولا وظيفيا في وضع آخر.<sup>1</sup>

توجه روبرت ميرتوم (Merton) لدراسة البيروقراطية من خلال نقد النموذج (ماكس فيبر) ووضع

نموذجه الخاص (The Merton Model) ويبدأ النموذج بمطلب الرقابة صادر عن الإدارة العليا في

هرمية المنظمة تنشأ من التأكيد على السلوك الممكن الاعتماد عليه والأساليب تعتمد على ثلاثة نتائج:<sup>2</sup>

✓ تقليص حجم العلاقة الشخصية، وتحول العلاقات في الإطار البيروقراطي إلى علاقات بين المكاتب.

✓ زيادة تقبل أعضاء المنظمة للقواعد والإجراءات الرسمية والتزامهم بها.

✓ زيادة استعمال أسلوب التبويب في اتخاذ القرارات حيث يجري تضيق أبواب التصرف أو مجالاته إلى

عدد صغير، والمبادرة إلى تطبيق أكثر القواعد صلة بالقرار، بدون جهد للبحث عن بدائل أخرى، مما

يعني تبويب البدائل في قلة محدودة والحد من عملية البحث عن الوسائل.

وهكذا فان تقليص العلاقات الشخصية، وزيادة تقبل الأعضاء للقواعد والاجراءات الرسمية، وتقليل البحث

عن بدائل أخرى ممكنة، تجتمع لتحويل سلوك أعضاء المنظمة إلى سلوك قابل للتنبؤ، أي إلى جموده.

كما يقود تقليص العلاقات الشخصية إلى تنمية الروح المعنوية، أي زيادة مدى تصور أعضاء المنظمة

لأهدافها على أنها مشتركة بينهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> [www.elearn2013.univ-ouargla.dz/12/2/2018/14.20pm](http://www.elearn2013.univ-ouargla.dz/12/2/2018/14.20pm).

<sup>2</sup> الشناع خليل محمد حسن ، كاضم حمود خضير ، المرجع السابق ص 38 .

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق ص 40.

شكل رقم 04 (نموذج ميرتون للبيروقراطية)<sup>1</sup>

ويقود جمود السلوك حسب ميرتون الى:

✓ زيادة دفاع الافراد عن أنفسهم.

✓ اشباع الحاجة الاصلية الرقابة.

✓ زيادة مصاعب المنظمة في تعاملها مع الزبائن بسبب هبوط مستوى الانجاز.

ولقد ارجع ميرتون هذه النتائج الى عدم قدرة القرارات على التكيف مع المواقف المختلفة التي تواجه

المنظمة، التي تكون مستمدة من مواقف سابقة وهكذا تظهر نتائج غير مقصودة وغير مرغوب فيها مثل

جمود السلوك، لذلك أوضح ميرتون أن تنميط السلوك حلول الاجراءات والقواعد التنفيذية محل الأهداف،

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، حمود خيضر كاظم، نظرية المنظمة، ط3، المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2007، ص39.

وتضعف قدرة الادارة في الاستجابة لشكاوي الزبائن ذلك بسبب قدرة أعضاء المنظمة على الدفاع على أنفسهم بفضل تمسكهم بقواعد والاجراءات التنفيذية.<sup>1</sup>

### 1-3- نموذج سيلزنيك للبيروقراطية:

لقد اتفق سيلزنيك مع ميرتون حول النتائج غير المتوقعة، ويضيف أن التنظيمات الرسمية والهيكلية على غرار النموذج الفييري لا يمكنها وقف السلوك اللاعقلاني للأفراد والضغط التي تمارسها البيئة الخارجية على المنظمة، وكذلك فإن البيروقراطية تغفل الحاجات والأهداف الفردية والفرعية المتعارضة مع أهداف المنظمة، فالمنظمات هي أنساق اقتصادية تسعى الى توظيف الموارد بكفاءة وفعالية، وهي في نفس الوقت أنساق اجتماعية.

ويوضح كذلك سلزنيك من الدراسة الميدانية التي قام بها على الهيئة وادي تنس أن انحرافات الافراد عن قواعد السلوك الرسمي غالبا ما تنتشر بين أفراد الجامعات غير الرسمية داخل التنظيم فتصبح لها قوة القواعد الرسمية أي أن الارسمية تصبح وكأنها مؤسسة. وقد تكون لها نتائج سلبية ايجابية للمنظمة والافراد. لهذا يقترح سيلزنيك عددا من المستلزمات والضروريات والضروريات لاستمرار التنظيمات الرسمية وبنفس الوقت للتخلص من الجمود حيث تطرق الى:

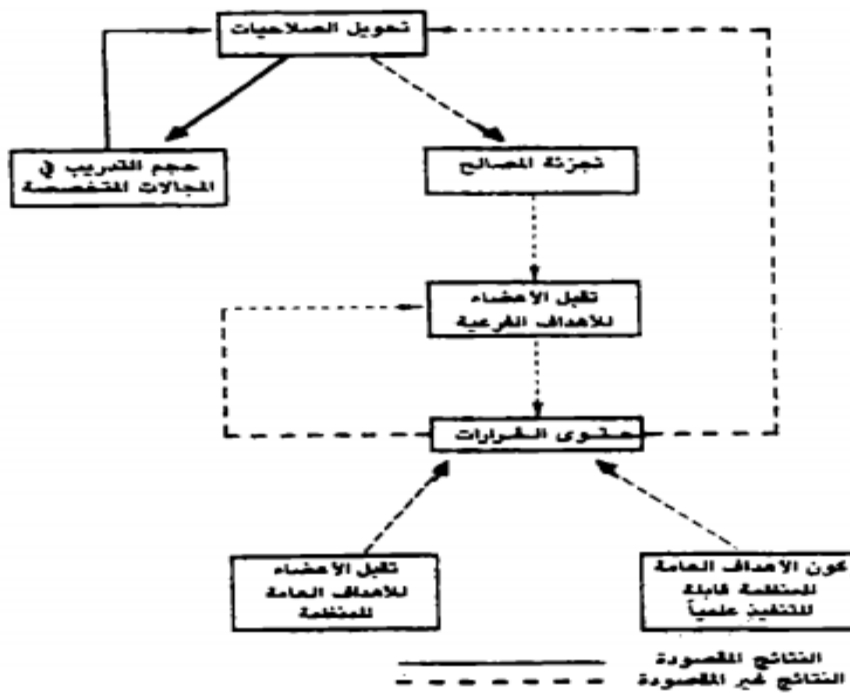
✓ استقرار خطوط الاتصال والتفويض للعلاقات.

✓ ضمان الامن للمنظمة من خلال تنسيق علاقتها بالبيئة الخارجية المحيط بها.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص، ص، 39،40.

- ✓ الاعتراف بالعلاقات غير الرسمية داخل المنظمة بين الافراد والجماعات.
- ✓ النظر للمنظمة على انها نسق تعاوني وبناء اجتماعي توافقي يضمن توأمة أهداف الافراد والجماعات وأهداف المنظمة والبيئة.
- ✓ ولكي تحقق المنظمات وأفرادها الأهداف والغايات لا بد من مراعاة الوسائل واحتياجاتها والعمل على توفيرها.

شكل رقم 05: (نموذج سلزنيك للبيروقراطية)<sup>1</sup>

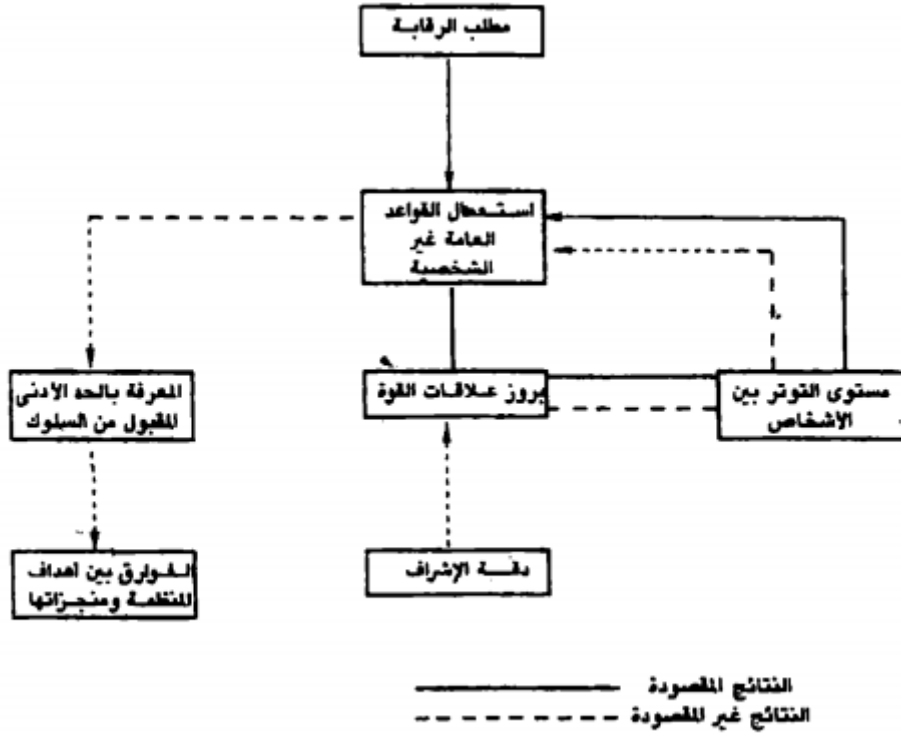


<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 41.

## 1-4- نموذج كولندر للبيروقراطية:

- لقد اهتم كولندر بمطلب الرقابة من قبل الادارة العليا وبالنتائج الغير متوقعة للقواعد البيروقراطية، غير أن الرقابة من أجل الحفاظ على نظام فرعي يؤدي بالضرورة حسب كولندر الى الاخلال بالنظام الأكبر، وبالتالي تتولد نتائج مرتجعة تعود مرة أخرى على النظم الفرعية ويعمل هذا النموذج على كالاتي:
- ✓ الرقابة من طرف الادارة العليا في المنظمة البيروقراطية من خلال الاجراءات الرسمية يؤدي ذلك الى تقليل ظهور علاقات القوة داخل الجماعة.
  - ✓ تتفاعل الفروقات في السلطة داخل جماعة العمل مع درجة الاعتقاد بضرورة عدالة المعايير، وتميل الجماعة لقبول سلطة المشرفين، مما يقلل من التوتر، وزيادة التوجه نحو تدعيم القواعد الرسمية.
  - ✓ تتحول الأدوار المحددة لأعضاء المنظمة، في إطار القواعد الرسمية، إلى نمط يمثل الحد الأدنى من الأداء المطلوب، مما يعني إنخفاض الانجاز الفعلي عن الممكن انجازه، فالقواعد بتحديد الحد الأدنى من الأداء، توسع من معرفة الاعضاء بتلك الحدود.
  - ✓ يؤدي تعيين الحد الأدنى من الأداء المسموح به الى الحصول على فوارق بين الاهداف العامة للمنظمة وبين منجزاتها الفعلية، مما يخلق الشعور بالفشل لدى الادارة العليا، أي عدم التوازن في النظام الأكبر.
  - ✓ استجابة لعدم التوازن المذكور، تندفع الإدارة العليا إلى ممارسة الدقة في الإشراف وإلى أحكامه في إطار النموذج الالي للمنظمة.
  - ✓ تؤدي أحكام الإشراف إلى بروز مظاهر علاقات القوة، وإلى زيادة التوتر في جماعة العمل، مما يؤدي إلى الإخلال بتوازنها الذي سبق أن حققتها في ظل القواعد السابقة وهكذا فدقة الاشراف هي دالة من السلطوية في الاشراف.



شكل رقم 06: نموذج كولندر للبيروقراطية<sup>1</sup>

## 1-5- البيروقراطية المحدثة عند تالكوت بارسونز:

يقوم نموذج بارسونز على الفعل (action) يتميز بالتعقيد المتشابك بين الأنساق داخل البناء

الاجتماعي. فالمنظمة كما يراها تالكوت بارسونز تضم ثلاث عناصر رئيسية:

**البناء الداخلي للمنظمة:** ويشمل الاجراءات والقواعد الرسمية والاخلاقية والادارية والتعبيرية، والتي

توضح الدور والمكانية للأفراد داخل التنظيم.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 43.

**البناء الترابطي للمنظمة:** ويشمل كل الوسائل الاتصالية والتفاعلية بين المنظمة والمنظمات الأخرى المتعاملة معها أو المنافسة لها.

**البناء الثقافي للمنظمة:** ويضم المعتقدات والالتزامات الإدراكية والحضارية المنسقة لسلوك الأفراد، ويركز على دور القيم في تحديد بنية الفعل الاجتماعي وعلى دور الحضارة والثقافة.

ويوضح بارسونز الوظائف الأساسية للانساق التنظيمية:

- ✓ تحقيق الاهداف والسعي الى بلوغ من خلال التنسيق بين الانشطة.
- ✓ المواءمة والتكيف مع متغيرات البيئة وأهدافها.
- ✓ التكامل والتوحد بين أجزاء النسق الواحد.
- ✓ الحفاظ على استقرار النسق واستمرار صيانتة.

إذا فقلد قام **تالكوت بارسونز** بمحاولة ربط المتغيرات التنظيمية بالمتغيرات المكونة للبناء الاجتماعي لأوسع والمتمثل في المجتمع.

وايضا فقط أعطى بارسونز قيمة كبيرة للقيم التي في رأيه أنه تحدد افعال الاجتماعية للأفراد، فتصبح بالضرورة موجه له وتؤدي هذه القيم وظيفتها من خلال البنية الثقافية التي يدخلها ضمن البناء الاجتماعي، ومهمتها الأساسية تتجلى في تحقيق التماسك والتضامن والتوحد للنظام وحمايته من الانفكاك والانهار. وهكذا تتسع دائرة المتغيرات التي يدخلها يارسونز في نموذج البناي الوظيفي التحليلي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عامر الكبيسي مرجع سابق، ص 86،87.

## 1-6- بيتر بلاو والبيروقراطية الديناميكية:

فلقد نشر بلاو كتابه الأول سنة 1953 بعنوان "ديناميكية البيروقراطية" وكذلك كتابه بعنوان "المجتمع الحديث" فلقد نقد وشكك في بعض فرضيات البيروقراطية في المجتمع الحديث، إذ انه تطرق الى الاجراءات والقواعد النمطية التي تضعها المنظمة لا يمكن أن تسمح باستيعاب الحاجة الكامنة للأفراد والمنظمة، وان إمكانية قيام المنظمة البيروقراطية أو نجاحها في بعض المجتمعات لا يضمن نجاحها في بيئة أخرى. كما أن تجديد القيم والمفاهيم الحضارية يفرض على المنظمة تجديد وسائلها وأساليبها.<sup>1</sup>

كذلك تطرق بلاو الى قضية التكيف في البيروقراطية حيث أوضح أنه يوجد التكيف التلقائي والتكيف المخطط، كذلك طرح فكرة الرقابة الذاتية حيث أن الافراد يراقبون أنفسهم من خلال احياء الضمير وروح المسؤولية بدل الرقابة المباشرة والاشراف، ويحث على تنمية الولاء والالتزام التنظيمي.

## 1-7- فريدريك ثير ونهاية الهرمية:

لقد اثار كتاب فريدريك ثير جدلية كبيرة وهو يشبه علاقة الرئيس بالمرؤوسين بانها علاقة بين سيد وموسود أو بين حر وعبد، فالهرمية وتسلسلها الرئاسي كما يرى نظام لا إنساني وإن اثاره السلبية قد وضحت وثبتت في المنظمات السياسية والادارية ومن بينها الغتراب والانفصام وحاصرة الافراد في الزوايا، واذلالهم باقمع والتخويف وتوجيه الاوامر التعسفية التي لا تراعي المشاعر والعواطف، ولا تحسب للمتغيرات النفسية والمعنوية حسابا، وإن التعامل مع المرؤوسين عبر القنوات الرسمية والمدرجات الهرمية ووضع اللوائح التفصيلية المقيدة لسلوكهم من شأنه أن يجردهم من كل حول وقوة، ويحولهم إلى اجراء يعملون

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص، ص، 78،88.

من اجل لقمة العيش لا غير، وهذه فرضية تجاوزها الزمن ولم يعد بالمكان الدفاع عنها في عصرنا هذا مهما كانت المبررات.

في حين لقد طرح فريدريك ثير قدم البديل عن البيروقراطية يتمثل في قيام منظمات بلا مستويات وبلا جدران أو موانع ترتب الموظفين وتصنفهم وفقا لألقابهم أو سنوات خدمتهم أو رواتبهم. فهم جميعا بشر يسهمون كل من موقعه في انجاز ما يوكل إليهم من أعمال وصولا للهدف العام للمنظمة. فاهميتهم جميعا تتساوى طالما انهم أدوا ما عليهم من واجبات وأخلصو في أدائهم وتوظيف طاقاتهم.<sup>1</sup>

### 1-8- ميشال كروزيه والحلقة الجهنمية للبيروقراطية:

لقد وافق واكد ميشال كروزيه على المفهوم الشعبي الذي يقرنها بالتوتين والتعقيدات والجمود بسبب التزامتها بالاجراءات والقواعد الشكلية في تعاملها مع الزبائن مع المنظمات الاخرى. ويؤكد من خلال دراسته عدم تحقيق المزايا التي يفترضها النموذج المثالي للبيروقراطية في المنظمات التي أخضعها للتحليل والمشاهدة وعلى خلاف ذلك فقد أثبت تحقيق عدد من الظواهر السلوكية المدانة التي نجمت عن تطبيقها من خلال:

- ✓ تسببها في انعزال الأفراد عن بعضهم، وشيوع المنافسة المقيتة بينهم وضعف العلاقات الجماعية والتعاونية وغيبية الأمن الوظيفي لديهم.
- ✓ تمسكها بالمركزية الشديدة للمعلومات الهامة بسبب تعاملها مع الجمهور من المشاركة في اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> عامر الكبيسي، الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص 93.

ومنه يخلص كروزيه الى أن مقاومة الافراد للتعقيد والروتين للهرمية يؤدي الى ردود فعل لهذه المقاومة تنجم عنها بيروقراطية أشد وأعد، وهذه هي الحلقة الجهنمية للبيروقراطية كما يسميها. كذلك الحال بالنسبة للمركزية ولبقية الظواهر السلبية الأخرى فكل منها تولد مقاومة من جانب ورد فعل معاكسا من جانب آخر، مما يزيد جمود المنظمة وتمسكها بالروتين الأشد تعقيدا، وهذا يعني باختصار أن سلبيات البيروقراطية ومساوئها تؤدي بذاتها الى المزيد من البيروقراطية لحماية نفسها ومصالح المنتفعين منها.

ويقف كروزيه طويلا عند الروتين الذي تتميز به المنظمات البيروقراطية، والذي يصبح الحصن الذي يحتمي به البيروقراطي من رؤوساء وزملائه ومراجعته ويدفن فيه خوفه من ممارسة صلاحياته فهو يتشبث بالشكلية والاجراءات مع ايمائه بعدم سلامتها. وقد لا يكون الفرد نفسه هو مصدر الروتين وانما الهيكل والجماعة وأجواء العمل التي تصقل الموظف الجديد وتضعه في القوالب البيروقراطية.<sup>1</sup>

### 1-9- أنتوني دونز البيروقراطية الإنسانية:

فقد تطرق الى دراسة البيروقراطية من الداخل ووضح الاهمية البالغة لها في المجتمعات الحديثة من خلال تنميتها ورقيا وتطورها، ولقد أوضح الطرق المتعددة لنشأتها وأثر ذلك على سلوكها وتكوينها وذلك من خلال:

✓ تجمع عدد من الافراد حول شخصية كارزمية قيادية وذلك للحفاظ على بقائه أو تاثرا بأفكاره وبذلك يكونون حزبا أو تنظيما.

✓ تكتل وتجمع عدد من العمال المهنيين والفنيين أو اصحاب المصالح المشتركة مع بعضهم للقيام بنشاط أو وظيفة موحدة قصد تحقيق احتياجاتهم أو مصالحهم.

<sup>1</sup> عامر الكبيسي، مرجع سابق، ص 91،92.

✓ انقسام أو تجزء أو انفصال مجموعة تمثل تنظيم فرعي من التنظيمات والمجموعات الكبيرة نتيجة للاختلاف التوجه الى النشاطات أخرى.

✓ تآثر بعض الافراد بفئة متحمسة تسيطر على التنظيم داعين الى نشر افكارهم أو تنفيذ مخططاتهم.

ويخلص الى أن نجاح التنظيم البيروقراطي مهما اختلفت اساليب انشائه يتوقف على البيئة الخارجية التي تعمل ضمنها المنظمة، وهذا ما أوجب على المنظمة أن تتفتح وتتفاعل بدل الانغلاق والعزلة، كما تطرق الى وجود بعض الميول الطبيعية للمنظمات البيروقراطية ومنها ميلها الى الاتساع والنمو والاستمرار، وتعدد المنظمات والاجراءات وتحويلها من الوظائف الاساسية لانشائها الى الوظائف ذاتية تتعلق بحماية ذاتها والدفاع عن مصالحها وميل البيروقراطية الى تشويه المعلومات التي لا تتناسب مع مصالحها وحبهم الى السلطة وممارستها في التصرفات التي تحقق اهدافهم. وهذه الظواهر لا تعترف بها النظرية البيروقراطية لماكس فيبر، ولذلك يضمن دونز نظريته عددا من الاتجاهات الانسانية والسلوكية التي تعترف بميول الافراد وترفض فكرة النمطية في السلوك التنظيمي، وتحد من اساليب الرقابة والتسلط وتعترف بالمتغيرات اللارسمية وتستجيب الى البيئة الخارجية وتتفاعل معها، وبذلك تصبح واقعية وامبيريقية في طبيعتها بدل المثالية.<sup>1</sup>

### 1-10- ميشال فوكو والسيطرة على الزمان والمكان:

تعمل أغلبية المنظمات الحديثة وفق ترتيبات فيزيقية مادية جرى تصميمها في وقت سابق، بالمباني تكون لديها ملامح معينة تتناسب مع نشاط المنظمة، لقد أظهر ميشال فوكو أن الطابع المهجري للمؤسسة يرتبط ارتباطا وثيقا بمضمونها الاجتماعي ونسق السلطة فيها، فانه من خلال الخصائص المادية للمنظمات يمكننا أن نلقى الضوء على المشكلات التي التي حاول فيبر معالجتها. فالمكاتب والترتب التي

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص، ص، 89،90.

وصفها بصورة مجردة تتخذ هنا أشكالاً معمارية من خلال التنظيم العمودي لها تكون فيها الطوابق العلوية مخصصة لذوي السلطة والقوة الأعلى في المنظمة. وكذلك تطرق فوكو إلى التنسيق بين الأنشطة من الجانبين الزمني والمكاني وذلك ما يتحقق عن طريق التقسيم المادي لاماكن العمل وتنظيم الجداول الزمنية لأداء المهمات، وأيضاً يرى فوكو أن توزيع الأجسام أي الناس بطريقة تجتمع فيها الكفاءة والفعالية، وأيضاً تطرق فوكو إلى الظهور والانكشاف أمام الآخرين ودلالاتها على على توزيع المراتب السلطوية، في حين أن فوكو تطرق إلى نوعين من الرقابة الإشراف المباشر على العمال من خلال الملاحظة والرقابة عن طريق السجلات والملفات والسير والمدونات عن حياة الآخرين.<sup>1</sup>

### 1-11- نظرية الإدارة العلمية:

في أوائل القرن العشرين، نشر المهندس الأمريكي فريدريك وليام تايلور (Frederick William Taylor) العرض المنظم الأول لما أطلق عليه حركة الإدارة العلمية Scientific Management، والتي أصبحت نظرية سلوك العمل تستند إلى المؤلفات التي كتبها تايلور، إن فكرة الإدارة العلمية والتي أخذت ضجة كبيرة في أذهان مسيري أعمال المصانع، حيث يقول تايلور في جوهر نظام الإدارة العلمية للعمل يعني ثورة كاملة في أذهان العمال، بمعنى كيفية تصورهم لواجباتهم اتجاه مستخدميهم النظام يعد كذلك بمثابة ثورة كاملة لدى الإداريين في المصانع. حسب تايلور فإن فكرة تنظيم الإنتاج تهدف حسبها إلى التوضيح إن مصلحة المستخدمين والعمال يمكن أن تكون متقاربة عوض أن تكون متنافرة. حيث يقول إنه عوض أن يتصارع هؤلاء على كيفية تقسيم القيمة المضافة يقومون بالإتحاد فيما بينهم من أجل رفع هذه القيمة المضافة وتحسين نصيبهم منها ويرى إنه بإمكانه أن يجمع بين طموح المستخدمين والعمال

<sup>1</sup> أنتوني غندر، كارين بيردسال، علم الاجتماع، ط4، المنظمة العربية للترجمة للنشر، بيروت لبنان، 2001، ص ص 416،417.

في ان واحد مما من شأنه ان يحقق رفاهية وإستقرار اجتماعي دائم .كان تايلور حقا قادرا على السيطرة الشبه كلية على تقنيات الانتاج، وكذا على معظم المسائل الادارية والمتعلقة بالمستخدمين مثل تقسيم المهام وتحديد مستوى كل مهمة والقدرة على المراقبة الجيدة . وليستمر هذا التقدم ينبغي حسب تايلور إجراء دراسة علمية للعمل التي ينبغي ان تصل الى التنظيم العلمي للعمل TOS انطلاقا من هذه الطريقة في تنظيم الانتاج يعتقد تايلور ان مصالح العمال والمستخدمين يمكن ان تكون متقاربة وليست متنافرة<sup>1</sup>. وتعد نظرية الإدارة العلمية هي النظرير المعاصر لنظرية الإدارية الكلاسيكية التي كان رائدها هنري فايول (Henri Fayol) وتذهب نظرية الإدارة العلمية الى ان التنظيمات عبارة عن انساق رشيدة، ذات اهداف محددة، وتفترض ان العلم يستطيع ان يحدد دائما أسرع وأفضل الطرق لإنجاز العمل وتحقيق اعلى درجة من الكفاءة التنظيمية. كما تفترض هذه النظرية ان التنظيمات تؤدي اعمالها بدون اية مشكلات كأنساق مغلقة الى حد ما.<sup>2</sup>

فقد انصب اهتمام هؤلاء على دراسة الأسس الكفيلة بتطوير الإنتاجية الصناعية، وسبل معالجة مشكلاتها وقد تضمن التقدم الاقتصادي توسعا ملحوظا في الطرق، واستخدامها لوسائل المواصلات الحديثة<sup>3</sup>، هذا إلى جانب بروز متغيرات اجتماعية مثل الزيادة الكبيرة في تركيز السكان في المدن الصناعية نتيجة التوسع الصناعي وقد جعل هذا الكثير من الإداريين إلى البحث عن الجوانب الكفيلة بتطوير الإنتاج والإنتاجية وفي ضوء هذه التغيرات التي شهدها المجتمع الأمريكي تبلورت حركة الإدارة العلمية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Google.com/04/09/2018/10.20 am.

<sup>2</sup> طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 96.

<sup>3</sup> مراد رعيمي ، دراسات في تسير الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار قباء للنشر والتوزيع ط1 ،الجزائر، 2008،ص23.

<sup>4</sup> احمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية ،الاسكندرية ،2003،ص29



لقد لاحظ تايلور تدني معدل الإنتاجية وعدم ملائمة الأدوات المستخدمة في الإنتاج، وعدم وجود نظام ثابت ومعروف لتغذية الآلات على خطوط الإنتاج وللتأكد من صحة هذه الافتراضات قان بعدة تجارب منها:

### 1- تجربة رفع الكتل المعدنية:

قام بإعطاء الضوء الأخضر للإدارة للاستغناء عن العمال الغير مناسبين وتعيين عمال مناسبين أكثر، ثم قام بقياس الانتاجية ليكتشف أنها تضاعفت عدة مرات باستخدام نصف وقت العمل<sup>1</sup>.

### 2- تجربة ملائمة الأدوات المستخدمة في الإنتاج:

لاحظ تايلور أن الأدوات المستخدمة غير مناسبة من قبل العمال في رفع الكتل المعدنية والخامات المختلفة التي يرفعونها ثقيلة أم خفيفة، ولذلك قرر استبدال الأدوات بأدوات أكثر تناسبا مع طبيعة المواد التي يتعامل معها العمال<sup>2</sup>.

### 3- تجربة تغذية الآلات:

لاحظ تايلور أن تعامل العمال مع الآلات وإدخال عناصر الإنتاج يتم بطرق عشوائية مما يستوجب تصميم نظام موحد للتعامل مع الآلات وتدريب العمال على العمل وفقا لذلك.

في ضوء هذه التجارب فلقد حدد تايلور في كتابه مبادئ الإدارة العلمية مجموعة من المبادئ الأساسية الواجب على المديرين اتخاذها وهي:

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة و التنظيم، ط3 دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2008، ص76 .

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 77.

✓ ضرورة استبدال الطرق التقليدية في العمل والقائمة على التخمين لتحديد معدل الإنتاجية بطرق علمية تعتمد على الدراسة العلمية لكل خطوات الانتاج.

✓ ضرورة أن تتحمل الإدارة مسؤولية اختيار وتدريب العاملين وتدريبهم على الطرق المناسبة لأداء العاملين ضرورة تعاون الإدارة والعاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>1</sup>

✓ 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 ويراقب أدائه، من خلال الملاحظة او التقارير التي تكتب قصد المتابعة الصارمة.<sup>2</sup>

لهذا حاول تايلور تقسيم العمل إلى نوعين إداري و تنفيذي حيث يكون التخطيط و الرقابة من اختصاص الإداريين بينما يركز العمال على التنفيذ و إذا يكون كل مشرف و عامل مسؤول على وظيفة واحدة ذات واجبات محددة<sup>3</sup>.

و يرى تايلور أن العداء الدائم بين أصحاب العمل و العمال أساسه هو الشعور باستغلال الإدارة لهم وتقديم حوافز محدودة، لهذا قدم طريقة جديدة للدفع و هي نظام المعدل المتميز و الذي ربط مكاسب العامل بمعايير أدائه للعمل<sup>4</sup>.

وقد كانت هذه المبادئ على ما يبدو فيها من بساطة في الوقت الحاضر ثورة في حينها بالنسبة لوظيفة المدير أو المشرف، حيث أصبح من واجبه العمل على اكتشاف الطريقة المثلى لأداء كل خطوة من

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي ، نفس المرجع السابق، ص 78.

<sup>2</sup> علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق ،ص 67 .

<sup>3</sup> أمين عبد العزيز حسن : إدارة الأعمال ، دار قباء ، القاهرة، 2001 ، ص 17.

<sup>4</sup> محمد فريد الصحن وآخرون : مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية، الإسكندرية،، ص 49 .

خطوات العمل (الطريقة المثلى الوحيدة)<sup>1</sup>، والعمل على اختيار العاملين بدقة وعلى أساس الكفاءة، ومن ثم تحفيزهم على أساس الانجازات التي يقدمونها.

ان ما توصل اليه تايلور هو التركيز على الجوانب المادية في العمل والإنتاج، وكان يرى ان تقسيم العمل والتخصص أساسا صالحا لرفع الإنتاجية، ولم يكن الانسان أكثر من أداة للعمل في هذه النظرية تستخدمه الإدارة للوصول الى الإنتاج المطلوب، ولم تتوقع نظرية الإدارة العلمية عائدا هاما من مساهمة ومشاركة العاملين. لذا فقد حددت دورهم في مجرد تلقي التعليمات وتنفيذها على أساس طريقة الأداء المثلى التي تم تدريبهم عليه، وكان الحافز هو مادي بدرجة كبيرة.<sup>2</sup>

توصف الإدارة العلمية عند تيلور بنظرية الآلة لأنها اغفلت ادمية الفرد او العامل الإنساني داخل التنظيم. واعتبر الفرد كآلة من منظور اقتصادي محض يقوم على استغلال اقصى طاقة فيزيقية لدى الفرد العامل، ويتحقق الاستغلال لذلك اهتم تيلور واتباعه من المهندسين الصناعيين بدراسة الوقت والحركة، ووضع أفضل فنون الحركة الفيزيقية للآلة ذاتها وليس للفرد. كما استعان تيلور بعلماء النفس الاجتماعيين المتخصصين في الجوانب الإنسانية لتقديم خدمتهم في كيفية استغلال الطاقة الفيزيقية المثلى للفرد.<sup>3</sup>

ومع أن أسلوب العلمي الذي اقترحه فريديك تايلور أدى إلى زيادة ورفع الانتاج، الا أنه ومع مرور الوقت ظهرت بعض السلبيات ومن أهمها:

✓ نظرت الادارة العلمية الى العامل وكأنه آلة في جسم ضخم وبالتالي فهي أهملت إهمالا شبه كامل النواحي النفسية والاجتماعية للعامل.

<sup>1</sup> Sabin Erbés. **la sociologie du travail**, éditions la découverte ,paris,2004 ,p24.

<sup>2</sup> علي السلمي ، **السلوك الإنساني في الإدارة**، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 8.

<sup>3</sup> اعتماد محمد علام، **دراسات في علم الاجتماع التنظيمي**، ط1، مكتبة الانجلو المصرية،1994، ص 70.

✓ نظرا لتجزئة العملية الانتاجية وتخصيص لكل عامل مهمة معينة من العملية الانتاجية، أدى هذا الى سهولة أداء العامل البسيط، وبالتالي تسرب الملل والضجر الى العمال.

✓ عدم التوافق والانسجام بين العمال والادارة، الامر الذي أدى الى تضارب المصالح وشعور العاملين بالظلم، وقد أدى هذا الى تكوين التنظيمات الغير رسمية التي بدأت العمل ضد الادارة.

والاخير يمكننا أن نقول إن اسهامات الادارة العلمية كانت في الاستفادة من محاولة تنظيم خطوات التجميع الانتاجية التي ما تزال حتى الان تستغل بشكل كبير.<sup>1</sup> في حين أن تايلور اعتبر الانسان آلة للقيام بالمهام تحت رقابة لصيقة من خلال القيام بالمهام في الوقت المحدد، ويرى الانسان يدفعه الطمع والخوف والسعي منه للحصول على حوافز مادية كبيرة وبالتالي يزداد رضا العامل ويتحسن أدائه.<sup>2</sup>

### 1-12- نظرية التقسيم الإداري:

(هنري فايول) Henri Fayol

لقد اهتمت هذه المدرسة بالعمليات الادارية ووضعها في إطار نظري، وهي ترى الى مبادئ الادارة نظرة شمولية أي يمكن تعميم هذه النظري على كافة المنظمات، ولقد اهتمت هذه النظرية بالعمليات الداخلية في المنظمة، والمظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل، وبالجوانب الفيزيولوجية للعمال، وليس بالجوانب الإنسانية للأداء، وقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي، حيث ان الافتراض الأساسي الذي اعتمده هو ان كفاءة المنظمة هي انعكاس لكفاءة المدير كما ان الهيكل التنظيمي قادرة على خلق

<sup>1</sup> [www.RSCRS.com/29/01/2018/23.35](http://www.RSCRS.com/29/01/2018/23.35) pm.

<sup>2</sup> عيسى مزارة، الرقابة التنظيمية وتأثيرها على التنظيمات في المؤسسة العمومية الجزائرية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة الجلفة، الجزائر، 2019، ص74.

الأفراد الكفؤين في المنظمة. ولذا فقد اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية وروادها الأوائل بشكل أساسي بالجوانب المتعلقة بالتنظيم. ومن المبادئ الرئيسية التي شكلت محاور اهتماماتها بتحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة، كذلك القيام بتحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة وتجزئة مهمات كل تقسيم إلى عدد من الوظائف المحددة التي تتناوب بالأفراد.<sup>1</sup>

تطابق هذه النظرية في أفكارها أفكار نظرية الإدارة العلمية حيث تركز على العمليات الإنتاجية، والاهتمام بالمظاهر الفيزيولوجية لأداء العاملين، وقد حدد فايول أربعة عشر مبدأً اعتبر أن تطبيقاً أساساً مهماً لزيادة الإنتاج وهي:

- ✓ توازن السلطة مع المسؤوليات وعدم الإخلال بهذا التوازن.
- ✓ الانضباط والالتزام مما يعني احترام القواعد والقوانين.
- ✓ وحدة الأوامر وذلك يعني وجود مديراً واحداً مسؤولاً عن توجيه النشاطات التي تخدم هدفاً واحداً.
- ✓ أولوية مصلحة العامل على المصالح الفردية.
- ✓ ضرورة دفع أجور عادلة للعاملين.
- ✓ إتباع درجة عادلة من المركزية واللامركزية.
- ✓ التسلسل الرئاسي بما يضمن ربط كل مستوى إداري بمستوى إداري أعلى.
- ✓ التمسك بالنظام كأساس للعمل والتعامل مع الناس.
- ✓ ضرورة الاستقرار الوظيفي للعاملين من خلال التخطيط للقوى العاملة.
- ✓ تشجيع المبادرة الفردية وتشجيع روح الفريق.

<sup>1</sup> لشناع خليل محمد حسن ، كاضم حمود خضير ، المرجع السابق ص 50.

يرى فايول أن هذه المبادئ يمكن تطبيقها في كافة المجالات وعلى كل المستويات 1.

### جيمس موني (James Mooney) :

يعد موني من رواد مدرسة الوظائف الإدارية فقد كرس جهودا استثنائية لوظيفة التنسيق، باعتبارها تحتوي على جميع المبادئ الإدارية في نظره. وقد اعتبر الترتيب المنظم للجهود الجماعية، من اهم النشاطات المساهمة في تحقيق الأهداف. كما انه دعى لنفس الأفكار التي طرحها (تايلور) مع تركيزه على المبادئ الأساسية في نظره، كالتنسيق والتدرج الوظيفي، والتخصص المهني وقد أكد على اقتران مهمة التنسيق بإيجاد السلطة او القوة القادرة على توجيه الافراد العاملين لتحقيق الأهداف.<sup>2</sup>

### ليندول ارويك (Lyndall Urwick) :

أكد على جوانب الانضباط والقيادة والتنظيم كونه عمل في الجيش، وهو يختلف عن اقرانه في اتباع المنهج العلمي في دراسة وتحليل الجوانب الإدارية، مؤكدا بشكل واضح على ضرورة انتهاج الأسس الواضحة والمحددة في أداء وظيفة التنظيم، وهو لم يختلف كثيرا عما توصل اليه فايول من حيث تقسيم الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، الامر والقيادة، الرقابة والتنسيق)، الا انه أكد على التخطيط يتضمن ما ينطوي عليه المستقبل من خلال التنبؤ. ويمكن القول بان ما توصل اليه ارويك هو ضرورة تنسيق وتوحيد المفاهيم الإدارية العلمية، والوظائف الإدارية والعمل على إيجاد السبل الكفيلة بتطويرها. وقد

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 78

<sup>2</sup> لشناع خليل محمد حسن، كاضم حمود خضير، مرجع سابق ص 56.

أسهمت كتاباته بشكل كبير في تطوير المبادئ الأساسية لعلم الإدارة، وخاصة في مجال التنبؤ والتنسيق، باعتبارها من الوظائف الأساسية لتحقيق المطلوب.

### لوثر كولييك (Luther Gulick):

سوف نتطرق بايجاز لأهم المبادئ الأساسية التي أوضحها كولييك في تقليص العناصر القيادية في المنظمة والاعتماد على فرد واحد كرئيس اعلى، وكذلك تقليل عدد الرؤساء المسؤولين في الهياكل التنظيمية. تكيف الافراد للهيكل التنظيمي في المنظمة تحقيق وحدة فاعلة في الإنجاز. وعلى الرغم من المشكلات عن تطبيق هذا المبدأ، فإنها تبدو قليلة إذا ما ينظر الاعتبار سلبيات التعددية في اصدار الأوامر وما تسببه من ارباك وضياع في المسؤولية. ثم الاعتماد على الأسس العلمية في تقسيم العمل (تجميع المتماثلة والتخصص الوظيفي) ، وتكافؤ السلطة والمسؤولية. كذلك ركز على ضرورة العمل على تخويل السلطة واعتماد على أسلوب الأدوار بالاستثناء، اما عن تحديد نطاق السلطة فقد أكد على تحديد نطاق الاشراف بحدود خمسة او ستة على أكثر تقدير، وأخيرا اعتماد المستشارين والمساعدین لغرض تقديم المعلومات والبيانات، وابداء الراي والمشورة، حسب مقتضيات العمل الإداري.

### اوليفر شيلدون (Oliver Sheldon):

لقد تطرق الى المفاهيم الإدارية في كتابه "فلسفة الإدارة" سنة 1933. فقد استهدف بناء نظرية إدارية متكاملة من خلال تحديد الأهداف، وبناء الأسس المتعلقة بحركة المنظمة، وتحديد المبادئ الأساسية للرقابة على العمليات الإدارية. وترتكز الأفكار التي أراد تطويرها على قرار السياسية العامة للمنظمة، وتنسيق اعمالها، واستخدام الوسائل الإدارية لتنسيق الجهود والآمال الفردية والجماعية بأشكال فاعلة. وقد

أكد على أهمية المسؤولية الاجتماعية في الإدارة، وعلى شؤون الافراد (القوى العاملة)، وإدارة الإنتاج الا انه اختلف في تحليل العمليات الإدارية مع (هنري فايول).<sup>1</sup>

النظريات الكلاسيكية وما اتصفت به قصور من حيث محدودية المعالجة للتنظيم باعتباره يعمل في بيئة استاتيكية، فان تلك النظريات افسحت مجالا داخل نظرية لاحقة تناولت التنظيم بشكل أكثر واقعية وعمقا في تحليلاتها. وهذا ما تتصف به النظريات الإدارية الحديثة في دراسة التنظيمات.<sup>2</sup>

## 2- مدرسة العلاقات الإنسانية للإدارة:

### 2-1 مدرسة العلاقات الإنسانية " التون مايو وتجار هاوثرن ":

ظهرت في مدرسة العلاقات الإنسانية Human Relation في الولايات المتحدة قبل الحرب العالمية الثانية، ثم انتشر تأثيرها الى بريطانيا لفترة قصيرة فيما بعد الحرب، ولقد عانت المؤسسات التي تسير وفق المنظور التايلوري في الولايات المتحدة الامريكية وغيرها من عدة مشاكل تنظيمية وسلوكية، كالعجز في الانتاج وعدم القدرة على تحسينه، وعدم ضمان ولاء العمال من خلال غيابات والاضرابات،<sup>3</sup> ونتيجة رد فعل على ما جاءت به النظرية الكلاسيكية للإدارة و ما أثارته خصوصا حركة الإدارة العلمية موجة عارمة من الانتقادات التي عبرت بوضوح عن تصورات العديد من الباحثين حول ضرورة خلق التوازن الهادف بين الأبعاد المادية والإنسانية في الصناعة بشكل خاص، وقد عبر اوليفر يلدون ( Oliver Sheldon ) عن ذلك بقوله " إننا يجب أن نحقق توازنا عادلا في دراستنا لأوليات الإنتاج من أدوات و

<sup>1</sup> لشناع خليل محمد حسن ، كاضم حمود خضير ، المرجع السابق ص 57.

<sup>2</sup> اعتماد محمد علام، مرجع سابق، ص ص 74-75.

<sup>3</sup> الفضيل رتيمي ، أسماء رتيمي، عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، عدد 10، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، قسم علم الاجتماع، 2013 ، ص15.



مواد، وبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالعمليات الإنتاجية وضرورة خلق التوازن بين الأبعاد المادي التي أكدت النظرية الكلاسيكية وبين الأبعاد الإنسانية التي تظهر في طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة فيها، لذلك تعد النظريات السلوكية أو المدرسة الإنسانية اتجاها فكريا متميزا في الفكر الإداري، قياسا بما جاء به فريدريك تايلور وأقرانه في نهاية العشرينات من القرن الحالي وما بعدها، لقد أدى الفشل الذي تعرض له الفكر الكلاسيكي ونظرياته في تقديم الحلول الجدية الكفيلة بتطوير المنظمات، ومعالجة أزمته الحادة في مختلف الميادين ، وهذا ما أدى إلى تطور المفاهيم السلوكية وقد تركزت اهتمامات المدرسة السلوكية على الجوانب الإنسانية سواء أكانت النفسية للفرد لو ما يتعلق بالجماعات صغيرة أو التنظيم غير الرسمي باعتبارها تمثل الجوانب الأساسية للعملية الإنتاجية هذا إلى جانب العلاقات المادية التي أكدت النظرية الكلاسيكية.

ولقد أكدت النظريات التقليدية على التنظيم الرسمي الذي يحقق في إطارها الفكري التنبؤ السلوكي في النتائج المقصودة غير أن التنظيم الرسمي في المنظمة لا يعطي صورة كاملة لطبيعة وجودها وسبل تحقيقها لأهدافها. ذلك لان وجود الأفراد العاملين في المنظمة المعنية يخلق نوعا آخر من التنظيم ما يسمى التنظيم الغير رسمي الذي ينشأ من خلال اتصال الأفراد ببعضهم البعض والتفاعل بينهم وهذا يعني أن النوع الأخير من التنظيم يقوم إلى جانب التنظيم الرسمي<sup>1</sup>

ولقد استمدت أفكار هذه المدرسة سندها من تجارب او دراسات هاوثورن التي أجريت في شيكاغو منذ منتصف العشرينيات وحتى أوائل الاربعينيات من القرن العشرين، تحت رعاية شركة وسترن الكتريك Western Electric Company وبالاتصال بمدرسة هارفرد لإدارة الاعمال.

1 الشناع خليل محمد حسن ، كاضم حمود خضير، ص64 .

وتسعى حركة العلاقات الإنسانية - على المستوى الأكاديمي-الى فهم الأسباب المتعلقة بعدم رضا العمال عن العمل، والنضال النقابي، والصراع الصناعي، او حتى حالة اللامعيارية داخل المجتمع المحلي ككل، وقد اشتهر منظرو العلاقات الإنسانية بالرغبة في التقليل من دور الدوافع الاقتصادية حتى داخل مكان العمل ذاتية، والتأكيد في مقابل ذلك على منطق المشاعر الذي يحكم سلوك العمال. فالمشاعر وما يرتبط بها من معايير لجماعة العمل تخلق بناء غير رسمي قد يكون له اهداف تختلف عن اهداف البناء الغير رسمي والذي يتم املأوه من خلال منطق الإدارة الذي يهتم بالكفاءة.<sup>1</sup>

من هنا اتضح أن هناك جوانب أخرى من العوامل التي تفوق في التأثير ذلك الذي تحدثه الظروف المادية للعمل، وعند البحث المعمق برز الجانب الاجتماعي في التأثير على علاقات العمل. وهذا ما دعا الباحثين إلى اعتبار أن المصنع يؤلف نظاما اجتماعيا (social system) تظهر من خلاله علاقات جديدة نشؤها الأفراد أنفسهم، وهي علاقات غير رسمية تتسم بتأثيرها في أنماط التفاعل الاجتماعي في وسط العملية الإنتاجية و يجب أن ينظر إلى العامل على انه كائن اجتماعي له حاجاته ورغباته وميوله واتجاهاته ومشاعره المؤثرة في مجمل أدائه الإنتاجي ، ومن هنا نشأت مدرسة العلاقات الإنسانية<sup>2</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>3</sup>

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص ص 100-101.

<sup>2</sup> مراد رعيمي، مرجع سابق، ص 25.

<sup>3</sup> علي السلمي: **تطور الفكر التنظيمي** ، مرجع سابق ،ص 95.

من خلال ما سبق فان الرقابة يجب ألا تكون لصيقة وملازمة للعامل بل يعتمد المشرف على الرقابة بالمشاركة والرقابة الذاتية، كذلك توفير المناخ المناسب، إن الطريقة الديمقراطية في التعامل مع العاملين وبعد المشرف عن العامل يكون تأثيره ايجابيا على مردوده .<sup>1</sup>

لقد توصلت حركة العلاقات الإنسانية الي عدد كبير من المفاهيم التي من شأنها تحقيق كفاءة وفاعلية العاملين ولعل اهم هذه المفاهيم هي ان العامل لا يستقيم ولا يؤدي الى نتيجة ملحوظة الا إذا تلامت الحوافز المادية والمعنوية. وتلعب الجماعات غير الرسمية دورا كبيرا في كمية الإنتاج واطافة الي القوة الفسيولوجية المادية للعامل، وكذلك يصاحب اشاء الجماعات الرسمية قيام جماعات غير رسمية أخرى تتعدد بتعدد مصالح واتجاهات العاملين يكون لهذه الجماعات غير الرسمية تأثير على أداء العاملين الذين ينتمون اليها. ثم تهيئ العامل قصد خلق ظروف عمل ملائمة بين العاملين وقياداتهم وتوفير ظروف الراحة والترويج والمشاركة في إدارة المنظمة.<sup>2</sup>

ويمكن أن نلخص ما توصلت اليه هذه المدرسة فيما يلي:

- ✓ المنظمة نظام اجتماعي تتداخل أجرزه فيما بينها.
- ✓ المنظمة تؤدي وظيفتي تقديم سلعة أو خدمة وتوزيع الرضا بين أعضائها.
- ✓ في المنظمة مثلما في غيرها من المنظمات الاجتماعية، تكون عملية التقويم الاجتماعية علامة ظاهرة دائمة والفرق بين الرئيس الاعلى والمرؤوس يختلط على اساس تقييم المستويين كل منهم لالاخر.
- ✓ كل عامل مهما كان منصبه ينظر الى أي شيء يمس وضعه الشخصي على أنه غير عادل.

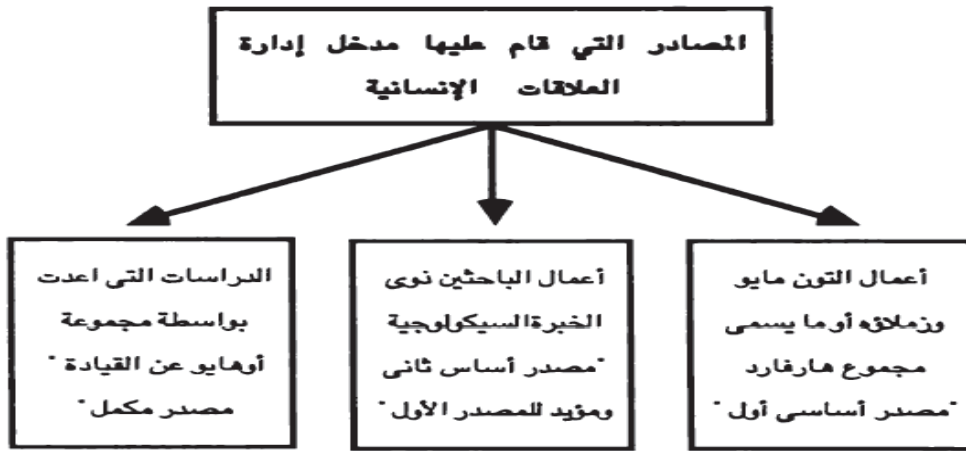
<sup>1</sup> احمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2003،ص34.

<sup>2</sup> بشير المغربي محمد الفاتح محمود، مبادئ الإدارة، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن،2014، ص 47.

✓ كل العمال في المناصب العليا أم الدنيا لا يكون الحافز المادي فعالا الا على اساس اعتقادات معينة من الحوافز، ولا بد الاعتراف بتداخل قيم ومعتقدات وعواطف معقدة قد تكون أكثر تأثير من الحوافز المادية.

✓ التنظيم الرسمي هو الضامن للسياسيات والنظم والتعليمات، ويوضح العلاقات بين الافراد، كما يجب أن تكون عليها هذه العلاقات، ويوجد تنظيم غير رسمي بجانب التنظيم الرسمي، حيث يكون الاتصال في التنظيم غير رسمي وتجمع هذه التنظيمات الغير رسمية معتقدات وقيم ومعايير خاصة، ونظرا لان الانضمام الى هذه الجماعات يكون تلقائيا فإن تأثيرها على السلوك يكون قويا.<sup>1</sup>

شكل رقم 07: يوضح المصادر والأسس التي اعتمدت عليها العلاقات الانسانية<sup>2</sup>



<sup>1</sup> Www.RSCRS.com

<sup>2</sup> مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص 104.

## 2-1- نظرية الفلسفة الإدارية:

تتميز المدرسة السلوكية في الإدارة عن سابقتها - مثل الإدارة العلمية والعلاقت الإنسانية، بأنها تنظر الى سلوك الانسان في محيط البيئة التي يوجد فيها، وتأخذ في اعتبارها عددا وافرا من العوامل المؤثرة. وتتناول التفاعل الحركي الذي يحدث بين السلوك الفردي والجماعي من جهة، والعوامل البيئية المؤثرة فيه من جهة أخرى.<sup>1</sup> وتستند نظرية الفلسفة الإدارية لدوكلس مكريكور (Doughlas Mcgregor) إلى افتراض يقوم على إن أي عمل أو تصرف إداري في المنظمة يرتكز على نظرية إدارية معينة، ومن هنا يقول بان التصرفات الإدارية لكل مستوى إداري تقون على فلسفة إدارية معينة تؤثر في سلوك ذلك المستوى، ويرى أن الاتجاه السلوكي للمدراء، سواء حصل بوعي وإدراك منهم ام بدون ذلك، إنما يعتمد على المبادئ والأطر الفلسفية والفكرية للمدير، كما أن الأفراد العاملين المنظمة يتأثرون جزئيا بطابع الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير ومن هنا يظهر بان السلوك المنظمي بشكل عام يتأثر بطبيعة الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير في المستوى الأعلى، كذلك توجه المدرسة السلوكية إهتمامها لدراسة العوامل البيئية التي توجد في المجتمع الكبير - من عوامل لإقتصادية وتكنولوجية وتعليمية، وتريد هذه المدرسة بذلك أن تساعد الإدارة على تفهم الظواهر السلوكية من حولها. ومن ثم التوصل إلى أفضل الطرق للتعامل مع العاملين وتحقيق الأهداف الإنتاجية والإنسانية التي تسعى إليها.<sup>2</sup>

وقد تناول مكريكور كلا الدراسات التقليدية والإنسانية بالبحث، وذلك من خلال تعرضه للجوانب الافتراضية للفكر الكلاسيكي في نظرية (X)، والتصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية من خلال

<sup>1</sup> علي محمد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1986، ص 204.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 204.

نظرية (y) التي يؤمن بها هو، ويمكن إيجاز خصائص كل من النظريتين حسب دوكلس مكريكور على الوجه التالي:

### نظرية (x):

إن الافراد يكرهون العمل في المتوسط وذلك بصورة متأصلة في تكوينهم السلوكي وفي ثقافتهم وذلك راجع الى تكوينهم وتربيتهم<sup>1</sup>

نظرا لكرهية الأفراد العاملين للعمل، فانه يجب أن يتم اجبارهم على أدائه وينبغي اخضاعهم للرقابة والتوجه بل والتهديد المستمر بالعقاب، بغية تحقيق أهداف المنظمة ومن هنا فإن دعاة هذا الاتجاه المنظمي يؤكدون على ضرورة ممارسة العنف والقوة في التعامل مع الأفراد وارشادهم نحو تحقيق الأداء الانتاجي الأعلى. وقد أكد انصاره على خطل التوكيد على أهمية العلاقات الانسانية وتراخي دعائها في معاملة الفرد بسبب ما تسهم به من تساهل كبير في إطار محاسبة الأفراد العاملين ومعاملتهم بشكل يؤثر سلبا في تحقيق أهداف المنظمة.

يحاول الافراد عدة تجنب المسؤولين ويفضلون الحصول على التوجه من قبل اشخاص آخرين، كما يتسمون أيضا، برغبة كبيرة نحو الاستقرار والامن وتقليص الجوانب المتعلقة بالطموحات الذاتية. يتوجب على الإدارة إجبار العمال على العمل ومراقبته بشكل دقيق، وتهديده بالعقوبات من أجل ضمان قيامه بالعمل.

يحاول الأفراد العاملون تجنب المسؤولية ويفضلون الحصول على التوجيهات من أشخاص آخرون، لذلك فانه لا بد من جود إدارة تشرف وتوجه نشاط الأفراد للوصول إلى إنتاجية عالية.

1 الشناع خليل محمد حسن، كاضم حمود خضير، مرجع سابق، ص70

يعطي العاملون الأهمية الكبرى لعنصر الأمن الوظيفي وللحوافز المادية ويظهرون مستوى متدنيا من الطموح<sup>1</sup>

عموما لقد تطرق **دوجلاس ماكجروجر** الى وجوب توجيه جهود العاملين وضبط تصرفاتهم وحفزهم والرقابة على تصرفاتهم الادارية، حيث أن المفاهيم التقليدية ترى باستخدام العصا والتهديد والوعيد فلا يمكن الحصول على تعاون العاملين الايجابي، وأن العامل لن يعملون ينفع بأهداف منظمته إلا إذا برز القائد الذي يوضح له ماذا يفعل، وأشار كذلك أن غاية العامل في العمل هو الامان في العمل وذلك نظرا لقلّة طموحه، وهو يرى أن هذه المفاهيم سلبية لم تأخذ بعين الاعتبار العوامل الاجتماعية والنفسية وأهمية تأثيرها في سلوكيات العاملين.<sup>2</sup>

### نظرية (y) :

لقد لاحظ ماكريكور أن هنالك انعطافا جديدا في تعامل الادارة مع الأفراد انطلق من تشخيص سلبيات عمل الادارة والمشكلات التي واجهتها من خلال الكساد الاقتصادي الكبير مطلع الثلاثينات ثم الحرب العالمية الثانية الى جانب المشكلات التي ولدها، الاخذ بأسلوب الانتاج الكبير، ثم التغيي الجذري في نظم وعمليات الشراء والتسويق وغيرها من التطورات الاقتصادية والاجتماعية.....الخ،<sup>3</sup> الأفراد يميلون بطبعهم إلى العمل متى توفرت لهم الظروف الملائمة لذلك، ويعتبرون الجهد المبذول بمثابة اللهو واللعب. كذلك الفرد بطبيعته يميل إلى التقدم وتحمل المسؤولية والاستعداد لتوجيه الجهد نحو الأهداف التنظيمية متى توافرت الظروف المناسبة لذلك.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي: **نظرية المنظمة والتنظيم** ، ط2 ، دار وائل للنشر، عمان ، 2006 ، ص 88

<sup>2</sup> محمد فاتح ص ص 35، 36.

<sup>3</sup> الشناع خليل محمد حسن، كاضم حمود خضير، مرجع سابق ص 70،71.

لا تكل الرقابة الخارجية والتهديد العنصر الأهم في التأثير على السلوك، بل الرقابة الذاتية للفرد هي الأكثر تأثيراً في هذا المجال.<sup>1</sup> يتمتع معظم العمال بقدرات إبداعية أخلاقية، ولا تقتصر هذه القدرات فقط على المديرين.

ومن هنا يتضح بان **دوكلس مكريكور** يؤكد على الجوانب المتعلقة بدور الماركة الفاعلة للأفراد، وعلى أهمية القيادة الإدارية في الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين فيها.

### 3- المدرسة العلوم السلوكية للإدارة:

#### 3-1- نظرية الحاجات (ابراهيم ماسلو)

تعتبر سلم الحاجات لماسلو من أكثر نظريات الحفز شيوعاً وذلك لقدرتها على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة<sup>2</sup>، افترض ماسلو ان حاجات الانسان إذا ما اشبعت فإنها لا تعود دافعا للسلوك، لذا فالحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وحفزه، وان الحاجات التي في أسفل الهرم يجب ان تشبع أولاً.

تقوم هذه النظرية على افتراضات نظرية (y) ، فهو يرى أن الإنسان كائن مميز يسعى إلى تحقيق أهداف مهمة ، أهمها تحقيق الذات ويقترب اسم ماسلو بنظرية سلم الحاجات ، التي ترى أن للعامل حاجات متعددة فهو إنسان يطلب المزيد، إذ انه ما أن يرضي حاجة يطالب بغيرها ،وهي عملية يمارسها منذ مهده إلى لحدده وتتكل تلك الحاجات على شكل هرم تشكل قاعدته حاجاته الطبيعية ،فهو يأكل ليعيش أولاً ، وهو يعي بالخبز والخبز وحده إن لم غير الخبز ، ويمثل طلب الخبز دافعا وضابطا لسلوكه ، وما أن

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص 72.

<sup>2</sup> ايمان محمدي، الرقابة التنظيمية والاداء، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2009. ص 34.



يجد لقمة الخبز ويضمن استمرارها حتى يتوقف الجوع من أن يكون المسيطر على دوافعه وسلوكه ، ويبدأ التفكير بحاجة أخرى تليها في سلم هرم الحاجات <sup>1</sup>.

✓ صنف ماسلو الحاجات الجسمية (الفسولوجية) وهذه تمثل الحاجة للأكل والشرب والهواء وتشبع هذه الحاجات عن طريق الحفز المالي، حيث يعمل من أجل الحصول على الأجر كي يشبع حاجاته الفسيولوجية.

✓ احتياجات الأمن إذا ما أشبع الإنسان احتياجاته الفسيولوجية فإنه يبحث عن الأمن لحماية نفسه من أخطار البيئة والطبيعة والأخطار الاقتصادية المتعلقة بضمان استمرارية العمل للفرد.

✓ الحاجات الاجتماعية تتمثل في الإنسان بطبعه اجتماعي فهو يحب أن يعيش ضمن جماعة. ويسعى لتكوين العلاقات والارتباط مع الآخرين في المجتمع لأن ذلك يكسبه مركزاً وقوة في مواجهة الأخطار التي قد تعترضه.

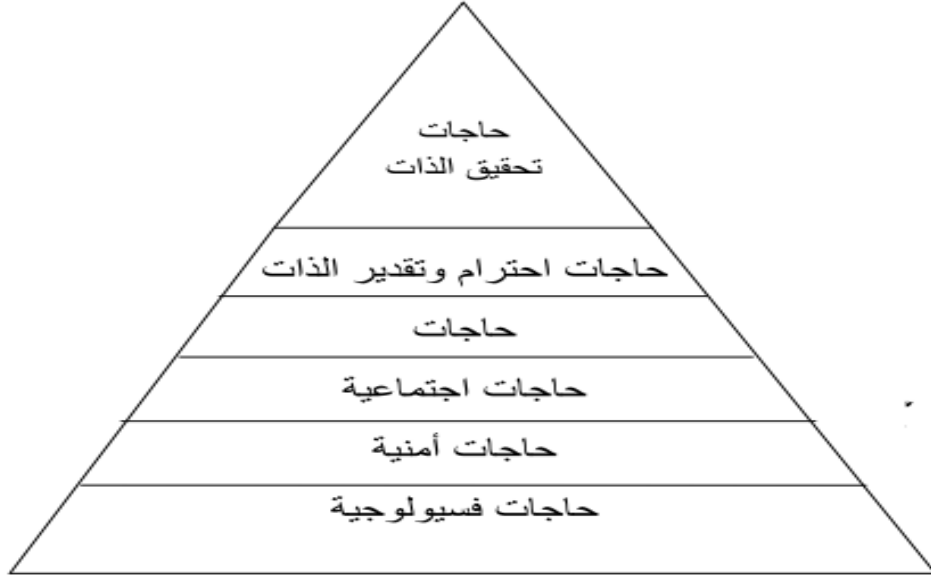
✓ احترام وتقدير الذات يسعى الإنسان إلى الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم، والشعور بالإنجاز والثقة في المجتمع الذي يعيش فيه.

✓ تحقيق الذات وهي أعلى أنواع الاحتياجات الإنسانية وتشمل الحاجة إلى تحقيق الذات عن طريق المنجزات والابداع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مراد رعيمي، مرجع سابق، ص 28.

<sup>2</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 294، 295.

شكل رقم 08: هرم الحاجات ماسلو<sup>1</sup>



ان هذه الحاجات مترابطة مع بعضها البعض، وليس بالإمكان اشباع اية حاجة منها الى حد الاشباع الكامل، فاذا فكرنا بطريقة واقعية من زاوية اشباع الحاجات الواردة في النظرية، لوجدنا ان النسبة المئوية للإشباع تتناقض كلما صعدنا في سلم الترتيب، وكما ان العملية التي تبرز فيها احدي هذه الحاجات عملية تدريجية وتعتمد على اشباع الحاجات السابقة.<sup>2</sup>

### 3-2- نظرية فكتور فروم:

هو أستاذ العلوم التجارية في كلية الإدارة بجامعة بيل، ان بحثه على نظرية التوقع من الدوافع والتي تحاول تفسير سبب اختيار الأفراد لمتابعة دورات معينة للعمل في المنظمات، ولا سيما في عملية صنع

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، ص 296.

<sup>2</sup> عادل بن صالح بن عمر عبد الجبارين مترك القحطاني محمد، علم النفس التنظيمي والإداري، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، 2007، ص 83.

القرار والقيادة. ان معظم كتبه المعروفة جيدا هي في العمل والتحفيز، والقيادة وصنع القرار والقيادة الجديدة. كما كان مستشارا لعدد من الشركات مثل جنرال الكتريك وأمريكان اكسبريس.

و شرح فروم الرضا الوظيفي على أساس أن عملية الرضا أو عدم الرضا تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الفرد بين ما كان يتوقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، ومن ثم فإن هذه المقارنة تؤدي بالفرد إلى المفاضلة، بين عدة بدائل مختلفة لاختيار نشاط معين يحقق العائد المتوقع بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل ، وهذه المنفعة تضم الجانبين المادي والمعنوي معا، وتفترض نظرية عدالة العائد في تفسيرها للرضا الوظيفي أن الفرد يحاول الحصول على العائد أثناء قيامه بعمل ما، ويتوقف رضاه على مدى انقاع العائد الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد أنه يستحقه.<sup>1</sup>

أما العائد الوظيفي ويعبر عن كل الأمور المادية والمعنوية التي تستطيع المنظمة توفيرها للأفراد العاملين كالأجر، الترقيّة، العطل، مشاعر التقدير والاحترام، مشاعر الإنجاز... إلخ. ويرى فروم أنه لا يوجد هناك حد نظري لعدد هذه النواتج أو العوائد الوظيفية. وهذه العوائد الوظيفية ليس من الضروري، كما يعتقد فروم، أن تكون عبارة عن مكافآت أو خبرات سارة. فانتقال الفرد إلى عمل آخر أو فصله من عمله مثلا قد يكون عائدا.<sup>2</sup>

والتكافؤ ويشير إلى الشعور الخاص للعمال بعوائد وظيفية محددة. فهو يصف الأهمية النسبية لأهداف العاملين، وتقاس هذه النسبة على أساس مقياس يتراوح بين (+1، -1)، حيث يشير الطرف

<sup>1</sup> [www.hrdiscussion.com/downloadfile/2964/16.12/2015/02/09](http://www.hrdiscussion.com/downloadfile/2964/16.12/2015/02/09)

<sup>2</sup> بغول زهير، محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسة الوطنية في اطار نظرية فريدريك هرزبرغ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، جامعة الاخوة منتوري، 2007، ص 149.

الإيجابي إلى العوائد الوظيفية التي يريد العامل الحصول عليها، والتي من خلال إعطاء الفرد العامل لدرجات مختلفة لها يتشكل لديهما مصطلح عليه بالتكافؤ الإيجابي، في حين يشير الطرف السلبي إلى العوائد الوظيفية التي لا يرغب العامل فيها و التي يحاول بقدر الإمكان أن يتفادها، في حين تعرف الأدائية على انها عبارة عن احتمالات يقوم بها العامل العلاقة بين أدائه الوظيفي و الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه في محيط العمل، و لهذا فإن قيمتها تتراوح بين درجة صفر (0) و واحد (1). فإذا كانت درجة الأدائية تساوي صفر (0) فهذا يعني انعدام العلاقة بين الأداء الوظيفي للعامل والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، أما قيمة الأدائية المساوية لواحد (1) فإنها تشير إلى وجود علاقة تامة خطية بين الأداء الوظيفي وتحقيق الهدف.

أما التوقع والذي يشير إلى العلاقة المدركة من قبل العامل بين مستوى الجهد الذي يبذله وأدائه الوظيفي. فمتغير التوقع مثله متغير الأدائية فهو يقاس على اعتبار أنه احتمال يقوم به العامل نفسه. فقيمة التوقع المساوية لصفر (0) تعني انعدام العلاقة بين مستوى جهد العامل وأدائه الوظيفي، بينما قيمة التوقع المساوية لواحد (1) تعني وجود علاقة طردية بين هذين المتغيرين.<sup>1</sup>

وكما هو الحال بالنسبة لمتغير التكافؤ و متغير الأدائية فإن الفرد هو الذي يحدد مستوى توقعه بالنسبة لوظيفته. فبعد تفكيره في العلاقة الموجودة بين جهده وأدائه الوظيفي يقوم بتقويمها.

<sup>1</sup> بغول زهير، مرجع سابق، ص 152.

وأشار فروم الى القوة وهو المكون الأخير في نظريته والذي يشير إلى كمية الجهد الموجودة داخل العامل التي تدفعه لأن يكون محفزاً. فكلما كانت القوة شديدة كانت الدوافع لدى العامل عالية و العكس

صحيح .<sup>1</sup>

اما بالنسبة الى محددات الرضا الوظيفي عند فريدريك فروم تمثلت فيما يلي:

- ✓ عوامل ذاتية تتعلق بقدرات ومؤهلات ومهارات العاملين.
- ✓ عوامل تنظيمية تتعلق بظروف وشروط العمل.
- ✓ عوامل بيئية تتعلق بالظروف البيئية المؤثرة على العمل والعامل.
- ✓ كفاية الإشراف المباشر.
- ✓ الرضا عن العمل ذاته.
- ✓ الاندماج مع الزملاء في العمل.
- ✓ توفير الهادفية في التنظيم.
- ✓ عدالة المكافآت.
- ✓ الحالة الصحية (البدنية والذهنية).<sup>2</sup>

ويعتبر مفهوم التوقع من النظريات المهمة في تفسير الحافز عند الأفراد وجوهر نظرية التوقع يشير إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 152.

<sup>2</sup> عبد الحميد بن عبد المجيد حكيم: الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام.دراسة مقارنة، ص54.

نتائج معينة كما يعتمد أيضاً على رغبة الفرد في تلك النتائج، هذا بشكل مبسط هو جوهر نظرية التوقع عند فروم، ويشير إلى أن قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الإنجاز وهذا التوقع الأول في نظرية فروم. وأضاف فروم بأنه إذا حقق الفرد إنجازة فهل سيكافأ على هذا الإنجاز أم لا؟ وهذا هو التوقع الثاني عند فروم، فهناك نوعان من التوقع:

### التوقع الأول:

ويرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بسلوك معين يؤدي إلى نتيجة معينة كالموظف الذي يعتقد بأنه عامل جيد وقادر على الإنجاز إذا حاول ذلك، والطالب يعتقد بأنه ذكي وسيفهم الموضوع إذا (درس) وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والإنجاز.

### التوقع الثاني:

وهو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك وهي، ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز فالفرد العامل يتساءل إذا حقق رقم إنتاج معين فهل سأعطى مكافأة أم لا؟ أو الطالب الذي فهم الموضوع هل سينجح أم لا؟

✓ هذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز والمكافأة التي سيحصل عليها الفرد. أهمية نظرية التوقع في العمل الإداري:

✓ معرفة الحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها.

✓ محاولة الإدارة لتسهيل مسار العامل وتوضيح طريقة بين نقطة البداية وهي الجهد وحتى تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته.<sup>1</sup>

### 3-3- نظرية العاملين فريدريك هرزبرغ:

لقد تطرق هرزبرغ أن الشعور بالرضا عن العمل، يتولد عن عوامل تسمى العوامل الدافعة، وهي التي تتصل بمحتوى العمل وطبيعته، وتصف علاقة الفرد بما يعمل، وتتضمن هذه العوامل مثل التنوع والانجاز والتقدير والاعتراف بالاستقلالية والمسؤولية، توفر الترقية والتقدم والشعور بالانجاز، وعندما تنخفض هذه العوامل عن المستوى المقبول فإنها تمنع الشعور بالرضا عن العمل.<sup>2</sup>

فلقد تطرق هرزبرغ الى سنة 1957 نشر فريدريك هرزبرغ وزميله موسنر Mausner وسيندرمان Synderman نتائج مراجعة شاملة ومفصلة أصطلح عليها باسم " اتجاهات أو مواقف العمل: مراجعة للبحوث والآراء " والتي تناولوا فيها نتائج البحوث التي أجريت خلال سنوات ماضية بالولايات المتحدة الأمريكية حول موضوع اتجاهات ومواقف العاملين إزاء أعمالهم في كافة المجالات.<sup>3</sup>

وعكس المراجعات السابقة مثل التي قام بها كل من برايفيلد و كروكات Brayfield & Crockett و 1955 التي لم تجد أية علاقة بين متغير الرضا الوظيفي و متغير الأداء في العمل، أستخلص هرزبرغ وزميله وجود علاقة منظمة بين هذين المتغيرين.

<sup>1</sup> <http://kenanaonline.com/users/khalidalzwaidd/posts/335108/16/02/2018/2.25> pm

<sup>2</sup> [www.RSCRS.com/29/01/2018/23.35](http://www.RSCRS.com/29/01/2018/23.35) pm.

<sup>3</sup> بغول زهير، محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسة الوطنية في اطار نظرية فريدريك هرزبرغ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، جامعة الاخوة منتوري، 2007، ص 149.

وعدم اكتشاف برايفيلد وكروكات وغيرهما من الباحثين لمثل هذه العلاقة سببه في نظر فريديرك هرزبرغ أهم كانوا لا يميزون بين مفهومي الرضا الوظيفي والاستياء الوظيفي. فالرضا الوظيفي وفق لما رآه هرزبرغ سببه مجموعة معينة من العوامل، بينما الاستياء الوظيفي هو نتيجة مجموعة أخرى من العوامل مختلفة تماما. وبناءا على النتائج المتوصل إليها من قبل هرزبرغ وزملائه في مراجعتهم السالفة الذكر، قاموا في سنة 1959 بإجراء دراسة شاملة لمئتين من المهندسين والمحاسبين العاملين بعدد من الشركات بمدينة بيتسبرغ بولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية لمعرفة دوافع العاملين ومدى رضاهم الوظيفي تجاه الأعمال التي يقومون بها. وقد نشروا نتائج هذه الدراسة في كتابه الموسوم " الدوافع إلى العمل " الصادر في نفس السنة.

و تتحدد الأداة المستخدمة من قبل هرزبرغ في هذه الدراسة في أسلوب الحادث المرحج أو المواقف الحرجة Incidents critiques القائم على توجيه سؤالين إثنين لأفراد عينة الدراسة يطلب فيهما من كل فرد وصف جميع المواقف و الظروف التي أثنائها شعروا شعورا حسنا، و أيضا، شعورا سيئا تجاه وظائفهم<sup>1</sup> يرى هرزبرغ انه هناك مجموعتين من العوامل التي قد يقابلهم الفرد في التنظيم، المجموعة الأولى ويطلق عليها "العوامل الوقائية" وهي تتشابه مع حاجات المستويات السفلى في هيراركية ماسلو، ووظيفة هذه العوامل هي منع عدم الرضا ولكنها لا تؤدي في حد ذاتها إلى الرضا، وبمعنى آخر فهي تصل بالدافعية إلى درجة الصفر النظري وتعتبر حد امان لمنع أي نوع من الأنواع الدافعية السلبية، والمجموعة الأخرى من العوامل يطلق عليها العوامل الدافعية وهي التي تزود الافراد بالدافعية، وتتشابه مع حاجات

<sup>1</sup> بغول زهير، مرجع سابق، ص 150.



المستويات العليا في هيراركية ماسلو، وطبقا لهذه النظرية فان الفرد لابد ان يكون مقتنع بمحتويات عمله بمعنى ان يتضمن العمل نوع من التحدي والصعوبة حتى يتمكن من دفع الفرد لبذل اقصى جهد لديه).<sup>1</sup>

كذلك نظرية ذات العاملين:

حيث تطرق هزربرغ الى دراسة موضوع الدافعية حيث اجري ابحاثه على مجموعة من المحاسبين والمهندسين وكان حجم العينة قوامها مئتان فرد بحثا عن العوامل التي تدفع الفرد الى الأداء وتوصل الى مجموعة من النتائج تمثلت في:

- ✓ يجب ان يتم فصل بين نوعين من المشاعر الدافعية والاستياء.
- ✓ العوامل التي تؤدي الى الشعور بالرضا تختلف كل الاختلاف عن العوامل التي تؤدي الى الشعور بالاستياء أي ان كل من لرضا التام عن العام، والاستياء التام بعدان منفصلان أي النقيض للرضا التام وهو عدم الرضا وليس الاستياء وان النقيض للاستياء هم عدم الرضاء وليس الرضا ومن هنا فان عدم وجود استياء لا يعني وجود رضا.
- ✓ يوجد مجموعتين من العوامل خاصة بالوظيفة تقابل الفرد شاغل هذه الوظيفة وتؤثر عليه المنظمة.<sup>2</sup>

### 3-4- نظرية الدافعية: (رنسيس ليكرت)

لقد قامت هذه النظرية واستندت لمفهوم أساسي يبرز أهمية العنصر البشري في عملية الإنتاجية ويؤكد تأثير العوامل الاجتماعية والنفسية على عمله وفعالته داخل التنظيم وهذا ما نلمسه بصورة جلية

<sup>1</sup> عزري مومية، ظروف العمل والرضى المهني للمعلم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشري، جامعة منتوري قسنطينة، 2007، ص 47.

<sup>2</sup> أبو العزم عطية مصطفى كامل، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص ص 135.136.

في تعريفه للتنظيم حيث يبين أن التنظيم عبارة عن تكوين إنساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة لأعضائه.<sup>1</sup>

تتعدد النظريات التي تقدم تفسيرات للدافعية عند الإنسان، ولكنها جميعا تتميز حصيلة جهود الدارسين والباحثين الذين هم من المتخصصين في علم النفس، والذين استخدموا بدورهم هذه المعرفة عن الإنسان لتصمم في المهارات يتعلمها المديرون لتحسين أسلوب عملهم في التعامل مع العنصر البشري، الذي يمثل أحد الموارد الرئيسية العامة، والمقصود هنا النظريات المبكرة في هذا المجال والتي ركزت على العوامل التي يؤدي وجودها إلى مزيد من الرضا عن العمل وبالتالي إلى مزيد من الجهد المبذول، وبالتالي زيادة الإنتاج.

تستند هذه النظرية إلى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية، ويؤكد تأثير العوامل الاجتماعية والنفسية على عمله وفعالته داخل التنظيم<sup>2</sup>

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 استعدادا لقبول أهداف وقرارات الجماعة.

ونظرية الدافعية لرنسيس ليكرت نموذجا جديدا لنظرية التنظيم المستمدة من البحث الميداني في تنظيمات فعلية، وتستند النظرية الى مفهوم اساس يؤكد اهمية العنصر البشري في الانتاج وتأثير

<sup>1</sup> مراد كشييب، الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007، ص 48.

<sup>2</sup> علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص 137

السلوك الانساني داخل التنظيم على فعالياته وانجازاته. وقد نشأت الرغبة في تكوين هذه النظرية نتيجة للمشاهدات المتكررة عن اختلاف وتباين الكفاءة الانتاجية في تنظيمات مختلفة وبالتالي فقد صمم برنامج طويل الأجل للبحث في هذه الظاهرة للتعرف على العوامل المسببة للاختلافات الإنتاجية بين التنظيمات.

ويؤكد ليكرت ان تعبير النظرية المعدلة يشير الى انها تستفيد من كل التراث الذي سبقها فهي تعتمد على افكار الادارة العلمية وحسابات التكاليف وغيرها من الاساليب الإدارية. وتنقسم العوامل الدافعة للعمل حسب هذه النظرية المعدلة الى:

✓ عوامل تتعلق بالدوافع الاقتصادية.

✓ عوامل تتعلق بالدوافع الذاتية كالرغبة في الانجاز والتقدم.

✓ عوامل تتعلق بالدوافع الى الأمن والضمان.

✓ عوامل تتعلق بالرغبة في التجديد والابتكار.

كذلك فان النظرية المعدلة تقوم على اساس توفير قدر كاف من التنسيق والتجانس بين اعمال

اعضاء التنظيم المختلفين من خلال التفاعل المستمر بينهم ومحاولات التأثير المتبادلة.

واخيرا فالنظرية المعدلة تقوم على اساس ضرورة القياس المستمر للنتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف

ليس بالنسبة للنتائج المادية في شكل كميات الانتاج والمبيعات والارباح فحسب بل يمتد القياس للتعرف

على آثار العمل والتنظيم على العنصر البشري وخصائصه أي ينبغي قياس درجة وقوة الدافع للعمل

لدى الافراد بصفة مستمرة، كذلك قياس الاتجاهات والآراء ومدى فاعليتها في عمليات الاتصالات

واتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=136922> /25/02/2018/8.55pm.

وما يمكن أن نستتجه من دراسة ليكرت رفقة زملائه استطاعوا التوصل إلى إطار عام لنظرية التنظيم مفاده: هو أن المرؤوسين يحققون المطلوب منهم حين يشعرون بالأهمية و القيمة الشخصية أي حين يشعرون بالرضا و العكس صحيح حين لا يشعرون بالرضا، و هذا ما يرتبط مباشرة بموضوع دراستنا الذي يتمحور حول الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي<sup>1</sup>.

#### 4- المدارس الحديثة للإدارة:

تميزت النظريات التقليدية (الكلاسيكية) المنظمة بتوكيدها على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة مثل التخصص، وتقسيم العمل، والرشد او العقلانية، والهيكل التنظيمي، والسلطة، ونطاق الاشراف، وغيرها من الافتراضات الفكرية التي اولتها اهتماما كبيرا، وحاولت جاهدة تفسير سعي المنظمة نحو تحقيق أهدافها اما المدرسة السلوكية ، التي اعقبتها في الظهور، من الناحية التاريخية، فقد اهتمت بالجوانب غير الرسمية واولت عناية خاصة للعنصر البشر يفقد اكدت على ضرورة تكيف البيئة التنظيمية بما ينسجم ومتطلبات الفرد، وعلى الحوافز المعنوية، ودور جماعات العمل في المنظمة في اطار الانفتاح على المؤثرات البيئية.

وباستمرار تطور الفكر الإنساني في مجالات نظرية المنظمة، وظهرت بوادر جديدة، من خلال دراسات وبحوث جيستر بارنرد وهربرت سامون اكدت على ضرورة وضع أسس جديدة تتناسب مع اعتبار المنظمة نظاما اجتماعيا هادفا يقوم على أساس اتخاذ القرارات التي تواجه المنظمة في سعيها لتحقيق الأهداف كما اشير الى أهمية عملية اتخاذ القرارات والمؤثرات التي تتفاعل معها وسبل تحقيق المنظمة للأهداف، واكد بارنرد على أهمية النشاط التعاوني بين الافراد واعتبر عنصر الرغبة الأساسية في تحقيق الأهداف. وقد شارك هؤلاء الباحثين في صياغة الأثر البيئي و ابرزوا أهمية النظام المفتوح وامكانيات

<sup>1</sup> مراد كشيشب، مرجع سابق، ص 49.

استخدامه في تفسير سلوك المنظمات الساعية لتحقيق أهدافها في ظل المعطيات البيئية ومتغيراتها المختلفة، وفي إطار منظور يستوعب التفاعل المتبادل بين المنظمة كما الاتجاهات الكمية كدتها مدرسة اتخاذ القرارات، ومحاولة اعتمادها لمنهج الكمي والنموذج الرياضي والاحصائي في إدارة المنظمة، وتوجيهها الانتباه الى ضرورة ادراك دور الأثر البيئي ومتغيرات المناخ التنظيمي، قد دلت على اتجاه الفكر المنظمي الحديث نحو توسيع افاق النظرة للمنظمة والاهتمام بالسلوك الهادف، وإمكانية إرساء قواعد علمية رصينة من خلال تلك المعطيات الفكرية. ومن بين التوجهات الفكرية الحديثة في نظرية المنظمة، لا بد من الإشارة الى المدخل النظمي (مدرسة النظم)، والنظام التعاوني، واتخاذ القرارات والتوازن التنظيمي، والمدخل الموقفي (او الشرطي)، والمدخل المتكامل، ومدخل التغيير والتطوير التنظيمي.<sup>1</sup>

#### 4-1- نظرية النظم:

انطلقت هذه النظرية من حقيقة اعتبار المنظمة وحدة اجتماعية هادفة، وجعلت ذلك المنطلق قاعدة فكرية في التعامل مع المتغيرات التي ارسى جوانبها النظرية. وقد عرف النظام بأنه الكيان المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين الأشياء والاجزاء التي تكون بمجموعها تركيباً كلياً موحداً.<sup>2</sup>

ان دراسة التنظيم لا بد ان تكون من منطق النظم، بمعنى تحليل المتغيرات وتأثيراتها المتبادلة، فالنظم البشرية تحوي عددا كبيرا المتغيرات المرتبطة ببعضها، وبالتالي فنظرية النظم نقلت منهج التحليل الى

<sup>1</sup> الشماع خليل حسن محمد، حمود خضير كاظم، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص ص 82.81.

<sup>2</sup> الشماع خليل حسن محمد، حمود خضير كاظم، مرجع سابق، ص 83.

مستوى اعلى مما كان عليه في النظرية الكلاسيكية والنظرية السلوكية، فهي تتصدى الى التساؤلات لم تتصدى لها النظريتين السابقتين.

ان الجزء الأساسي في النظام هو الفرد (قائدا او منفذا) وبصفة أساسية التركيب السيكولوجي او الهيكل الشخصية الذي يحضره معه في المنظمة. لذا فمن اهم الأمور التي تعالجها النظرية حوافز الفرد واتجاهاته وافتراضاته عن العاملين، اما الجزء الاثني الأساسي في النظام هو الترتيب الرسمي للعمل او الهيكل التنظيمي وما يتبعه من المناصب. والنظام هو تنظيم غير رسمي للعمل او الهيكل التنظيمي وما بين المجموعات وانماط تفاعلهم مع بعضهم وعملية تكيف التوقعات المتبادلة.

وأخيرا النظام هو تكنولوجيا العمل ومتطلباتها الرسمية، فالآلات والعمليات يجب تصميمها بحيث تتمشى مع التركيب السيكولوجي والفيولوجي للبشر.

#### النظم المغلقة:

وهي النظم التي لا يتأثر ببيئتها و لا تتفاعل معها , فالساعة مثال هي نظام مغلق فعجلاتها تعمل حسب طريقة محددة مسبقا بغض النظر عن بيئتها و ببساطة يمكننا القول ان النظم المغلق هي تلك خاصة الاكتفاء الذاتي و الميل نحو السكون.

#### النظم المفتوحة:

و هو النظام الذي يتفاعل باستمرار مع بيئة , فالمصنع مثلا منظمات تعمل بالنظم المفتوحة وفي الحقيقة فان البيئة تقرر مدى استمرار بقاء المصنع او لا لقد شاع استعمال هذه النظم في العلوم البيولوجية والطبيعية، وكذلك شاع استخدامها في لعلوم الاجتماعية الأخرى ، والتي من بينها علم الإدارة

التعليمية والمدرسية ، بحيث أن المؤسسة الأكثر فعالية هي التي تحسن التفاوض من أجل الحصول على مصادرها من البيئة الخارجية.<sup>1</sup>

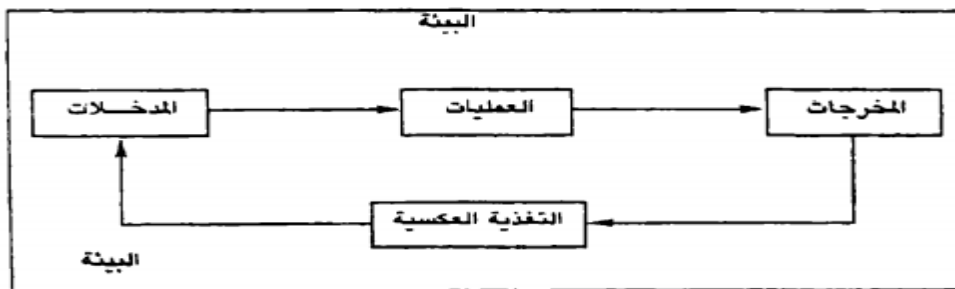
### خصائص النظام:

لقد حددت نظرية النظم مجموعة من الخصائص التي يجب أن تكون في النظام من أهمها:

- ✓ أن جميع أجزاء النظام مرتبطة.
- ✓ ان جميع الأنظمة توجد في شكل أنظمة هرمية.
- ✓ ان النظام يمر بمرحلة نمو شيخوخة.
- ✓ ان النظام يتغير ويتكيف ويتفاعل مع البيئة.
- ✓ ان حدود العلاقة مع الأنظمة الأخرى تشكل علاقة هامة.
- ✓ انه يمكن فهم الأجزاء إذا تم استيعاب الكل .2

شكل رقم 09: يوضح نموذج عن النظام المفتوح.<sup>3</sup>

نموذج النظام المفتوح



<sup>1</sup> عيسى مزارة، مرجع سابق، ص 100.

<sup>2</sup> [www.reda9.files.wordpress.com/01/03/2018/10.55](http://www.reda9.files.wordpress.com/01/03/2018/10.55) am

<sup>3</sup> خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص 85.

## 4-2- نظريات A.J.Z في الإدارة:

اشتهرت هذه النظريات الادارية كواحدة من ثلاثة نماذج إدارية الأولى النظرية الأمريكية في الإدارة (A) والنظرية الثانية النظرية اليابانية (J) والنظرية الثالثة هي الأسلوب الياباني في الإدارة مطوعا للبيئة الأمريكية (Z) ، فيما يلي وصف لخصائص النظريات الثلاثة :

## خصائص النظرية الأمريكية في الإدارة (A)

يتصف هذا النمط من الإدارة بممارسة رقابة صارمة على الموظفين من خلال تنظيم هيكل محكم وحيث أن التنظيم مصمم مع حالات دوران وظيفي عالي، حيث تكون محددة ولها توظيف وظيفي دقيق وهناك تخصص وتقسيم العمل بكل دقيق، ويتميز هذا النظام بحركة تنقل سريعة الموظفين للعمل في المنظمات المختلفة سعيا للوصول على رواتب يتصف هذا النمط من الإدارة بممارسة رقابة صارمة على الموظفين من خلال تنظيم هيكل محكم وحيث أن التنظيم مصمم للتعامل مع حالات دوران وظيفي عالي

. 1

يتميز هذا النظام بحركة تنقل سريعة للموظفين للعمل في المنظمات المختلفة سعيا للوصول على رواتب ومزايا وعمل أفضل، مما يوجد فرص ترقية كثيرة لملأ الشواغر التي يتركها المنتقلون للوظائف خارج التنظيم. ويمكن توضيح هذه الخصائص أكثر في الجدول التالي:

## النظرية اليابانية في الإدارة (J)

تتم الرقابة على الموظفين وفق هذه النظرية من خلال عملية تنشئة اجتماعية، يتم من خلالها تلقين وغرس القيم الإنسانية للتنظيم في نفوس العاملين، أما حركة التنظيم تتم بشكل أفقي من وحدة تنظيمية إلى أخرى، وداخل التنظيم نفسه، وليس للعمل خارج التنظيم، ويستدعي هذا النظام أن يطور للموظفين

<sup>1</sup> الشناع خليل محمد حسن، كاضم حمود خضير، مرجع سابق، ص 289



مهارات هامة تمكنهم من التنقل من وحدة إلى أخرى و يقيمون علاقات تعاونية غير رسمية تساعد في تحقيق التنسيق أما عملية اتخاذ القرار تقوم على عملية التشاور غير الرسمي ومناقشة الموضوعات بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يجعل القرارات مألوفة، ولكن الموظفين ليسوا جزءا من عملية اتخاذ القرار وليست موافقتهم عليها ضرورية، وتتشكل التنظيمات بشكل يؤكد على الجماعة كوحدة أساس في العمل، حيث توكل المهمات للجماعات، ويتم تحمل المسؤولية بكل جماعي أما عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتألف من عدة عناصر ولا يشكل معيار الإنتاجية إلا عنصرا واحدا منها، وكذلك فان عملية الرقابة تتم بكل غير رسمي وتعطي أهمية كبيرة لقدرة ورغبات الموظف في التعاون مع الزملاء. وتتبادل الفترات ما بين عمليات التقييم حيث لا يتم التقييم بالضرورة بكل سنوي. ويتمتع الموظف بالاستقرار وظيفي مدى الحياة ولا تتم الترقيات إلا ببطء كبير وبعد مضي سنوات عدة. وتهتم التنظيمات اليابانية برفاهية الموظف وتعتبر الموارد البشرية العنصر الأهم في الموارد.

### النظرية اليابانية في الإدارة مطوعة للبيئة الأمريكية (Z)

تعتبر هذه النظرية تطبيقا للنموذج الياباني في الإدارة في بيئة العمل الأمريكية ليتماشى مع الثقافة الأمريكية التي تركز على الفردية، وترتبط بين المكافآت والأداء، فهذه النظرية تتعامل مع القوى العاملة اقل تجانسا من العمالة التي تعمل بموجب نظرية (J) حيث يتوافر في اليابان قوى عمل متجانسة، وتستثنى النساء والأقليات العرقية الأخرى من العمل، أما عملية التقييم للعاملين فتتم هنا مرة أو مرتين سنويا، ويتم التركيز فيها على الأداء أكثر منه على العلاقات غير الرسمية. أما الشكل التنظيمي فيكون اقرب ما يكون إلى نمط على التنظيم الادهوقراطي، حيث نقل المستويات الإدارية وتتصف بدرجة اقل من الرسمية. ويتم تقنين السلوك لضمان الولاء التنظيمي على الذي الطويل من خلال أسلوب العمل الجماعي، الذي هو الأسلوب المتبع في اتخاذ القرارات، مما يجعل الشكل التنظيمي أكثر قربا لما هو موجود في اليابان منه لنمط التنظيمات في الولايات المتحدة الأمريكية.

### خصائص التنظيمات وفق النظرية (Z)<sup>1</sup>

- ✓ إضافة الى التوظيف الدائم للعاملين فان الارباح تقسم على العاملين كما توزع المنظمات الغربية أرباحها على المساهمين وأصحاب رؤوس الاموال.
- ✓ تتيح للنساء ربات البيوت والامهات فرص بعقود مرنة حسب ظروفهن.
- ✓ تعمل المنظمات على توفير أجواء عائلية بين العاملين، وتتبنى أسلوب الرقابة الذاتية والجماعية، وتوسع دائرة المشاركة للحد الذي تصبح فيه الادارة شبه جماعية.
- ✓ ومثلما تهتم المنظمات بالعاملين فانها تهتم بتنوع الانتاج والخدمات ولديها نظم متطورة للسيطرة النوعية.<sup>2</sup>

إن هذه النظرية من النظريات الإدارية الحديثة والتي حققت نجاحاً لافتاً، ابتكرها العالم الياباني وليم أوشي، طرحها في كتاب "نظرية Z"، وكننتيجة حققت الشركات اليابانية إنتاجية أكبر من الشركات الأمريكية<sup>3</sup>

### 4-3- الإدارة بالأهداف:

تعتبر مدرسة الإدارة بالأهداف من المدارس الفكرية الحديثة التي تحاول ان تعالج الأخطاء التي حدثت في المدارس الفكرية التي سبقتها. فهي تنظر الى العملية الإدارية نظرة متكاملة عضوية، وتساعد المدير على التفكير في مشكلاته بطريقة متجددة، وتحاول ادماج اهداف العمل واهداف الافراد وتحقيق كل مجموعة من الأهداف من خلال المجموعة الأخرى.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 428

<sup>2</sup> عامر الكبيسي، مرجع سابق، ص 115.

<sup>3</sup> <https://ar.wikipedia.org/wiki/01/03/2018/11.3> am

<sup>4</sup> عبد الوهاب على محمد، مقدمة في الإدارة، الإدارة العامة للطبع والنشر، مصر، 1986، ص 209.

وتعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى الكاتب الإداري بيتر دراكر **Peter F. Drucker** - في عام 1954 حيث يقول: إن كل عضو في منشأة الأعمال يسهم بشيء مختلف إلا أنه على الجميع القيام بالإسهام من أجل هدف مشترك عام<sup>1</sup> ويعتبر مدخلا جديدا، في الإدارة يسهم في تطوير الأداء الإداري وفي تحقيق الرقابة الذاتية، وفي فعالية تعزيز المشاركة بين الرئيس والمرؤوس وتقوية الإحساس بالانتماء للمنظمة والالتزام بأهدافها والحماس لتحقيقها من منطلق الارتباط بالأهداف الموضوعة. ويسعى إلى أحداث تغيير في سلوكيات العاملين والمنظمات التي يعملون فيها بحيث ترتبط وتتوافق جميع الأطراف وتتطابق، وبحيث ينجز العمل ويقاس وفق معايير يعرفها ويرتقبها الجميع.<sup>2</sup>

وأصبحت الإدارة بالأهداف اليوم منهجا واسع الانتشار، يشير إلى ذلك التزايد في اعداد البحوث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع من عدة - نظرية وفلسفية، وعلمية وتطبيقية، كذلك نجد اعداد من المديرين الممارسين بدأوا يتعرفون على الإدارة بالأهداف.<sup>3</sup>

وتقوم فكرة نظام الإدارة بالأهداف على أساس وجود توجهات واضحة للعمل في مختلف مجالات النشاط بالمنظمة بحيث يمكن تحديد النتائج المطلوبة واتخاذها أساسا للمتابعة المستمرة وتقييم الأداء أثناء تقديم التنفيذ.

ويمثل نظام الإدارة بالأهداف جميعا وتكاملا لكافة نظم العمل المجالات الإنتاجية والتسويقية والمالية والإدارية بشكل عام، ويحقق الترابط بين الأنشطة المتعددة على كل المستويات، بحيث تتناسق الجهود وتتوحد بما يؤدي إلى مستويات أفضل من الأداء في كل القطاعات. وبذلك فإن نظام الإدارة بالأهداف

<sup>1</sup> [www.ar.wikipedia.org/05/03/2018/8.20am](http://www.ar.wikipedia.org/05/03/2018/8.20am).

<sup>2</sup> بشير المغربي محمد فاتح محمود، مرجع سابق، ص 36، 37.

<sup>3</sup> عبد الوهاب محمد، الإدارة بالأهداف النظرية والتطبيق، مكتبة غريب، مصر، بدون سنة نشر، ص 7.

يعتبر القمة في البناء التخطيطي والرقابي للمنظمة، ولا يمكن النظر اليه او توقع نتائج ذات من تطبيقه منفردا قبل استكمال هيكل نظم التخطيط والرقابة على مستوياتها المختلفة.

### الأفكار الأساسية لنظام الإدارة بالأهداف:

- ✓ أساس تحديد الأهداف معرفة واضحة ومتجددة بالسوق المستهدف.
- ✓ يتم تحديد الأهداف بالنظر الى الموارد والامكانيات المتوفرة (والتي لا يمكن او يتوقع توفيرها)، والفرص المتاحة في السوق (او التي توقع حدوثها). كذلك تؤخذ القيود والمحددات والمعوقات والقيود داخل وخارج المنظمة في الاعتبار.
- ✓ يستند هذا النظام الى نظم فعالة للمعلومات تسمح بالتعرف على أوضاع السوق وأداء المنظمة والمنافسة ورصد أي متغيرات تحصل وعملية التوقع بالسرعة المطلوبة او الكفيلة بتمكين الإدارة من مراجعة موقفها وتعديل خططها لا سيما ما يتاح من فرص، او التعامل مع المعوقات بما يضمن تحقيق اعلى مستوى ممكن من الإنجاز المستهدف.<sup>1</sup>
- ✓ كذلك يقوم النظام على الفعالية وكفاءة نظم المعلومات الداخلية بما يوفر القدرة على تتبع الأداء في جميع مراحلها بدرجات كافية من التفصيل والدقة، الامر الذي يجعل الإدارة قادرة على تقييم الإنجاز المتوقع استنادا الى مؤشرات ما تحقق فعلا واستنتاج الاتجاه العام للأداء وهل يعد بتحقيق النتائج المستهدفة.

<sup>1</sup> السلمي على، الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 87.

- ✓ يتكامل نظام الإدارة بالأهداف مع نظام الموازنات التخطيطية التي تعتبر أحد الأدوات التي تعتمد عليها الإدارة لتحديد النتائج المستهدفة والأنشطة المحققة لها والموارد اللازم توفرها في تناسق يحقق الاستخدام الأمثل للموارد ويعظم العوائد المحققة.
- ✓ يتكامل نظام الإدارة بالأهداف مع نظم تقييم الأداء للعاملين (قياس كفاءة الأداء على مستوى الفرد الواحد)، وتقييم أداء التقسيمات التنظيمية (الإدارات والاقسام والوحدات التي يتكون منها الهيكل التنظيمي للمنظمة)، ثم تقييم الأداء الكلي على مستوى المنظمة.<sup>1</sup>

### اهداف نظام الإدارة بالأهداف:

- ✓ إيجاد أساس للتخطيط الشامل طويل المدى لمختلف أوجه النشاط على مستوى كل إدارة او قسم، وعلى مستوى المنظمة.
- ✓ إيجاد أساس للتخطيط متوسط وقصير المدى للعمليات والأنشطة المختلفة يحقق الفعالية لنظام الموازنات التخطيطية.
- ✓ إيجاد أساس لتحفيز الموارد البشرية وتأكيد انتمائهم لأهداف المنظمة.

المكونات الأساسية التي يقوم عليها نظام الإدارة بالأهداف:

- ✓ تحليل المناخ المحيط.
- ✓ تحليل المناخ الداخلي.
- ✓ تحديد الاستراتيجية الرئيسية.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 89.

- ✓ تحديد الأهداف النوعية.
- ✓ اعداد الخطط والبرامج.
- ✓ تحديد معايير ونظم التقييم.

وتمثل هذه المكونات الرئيسية تنظيما متكاملا يصور الركائز الأساسية التي تتكون منها الشركة، وهي المدخلات والأنشطة والمخرجات والمناخ المحيط، والتي تحديد بتفاعلاتها القيمة النهائية التي يمكن ان تصل اليها الشركة في مواجهة السوق والمنافسين. من ناحية أخرى، تمثل هذه المكونات عمليات أساسية يعلى أدائها قطاعات هامة في المنظمة بصفة مستمرة ومتجددة، وتوفر الأساس الاستراتيجي في حركتها.<sup>1</sup>

#### 4-4- نظرية اتخاذ القرار:

تعد الاتجاهات الفكرية لنظرية اتخاذ القرار، حصيلة منطقية لقصور النظريات السلوكية عن إعطاء صورة واضحة للسلوك الإنساني داخل المنظمات لقد تركزت اهتمامات المدرسة السلوكية على العديد من الجوانب الإنسانية، مثل القيادة والمشاركة، والتنظيم غير الرسمي، والحوافز، والدافعية والتكامل وأفادت تلك المدرسة العديد من الباحثين في دراسة المتغيرات البيئية، والمناخ التنظيمي، وغيره من الجوانب التي مهدت السبيل لأهمية النظرة للإدارة على ان السلوك المنظمي يعتمد عموما على المفاضلة بين البدائل المتاحة واتخاذ القرار الإداري كمحور يرتكز اليه في أداء الأنشطة الإداري، وقد ارتبط اسم هيربرت سيمون بنظرية اتخاذ القرارات الإدارية، حيث قدم تصورا واضحا لهذه العملية بالشكل الذي ابرز أهمية القرار في تحليل ودراسة سلوك المنظمة، هذا إضافة الى اسهاماته مع زميله مارج في وضع نظرية التوازن التنظيمي ومعالجته للجهود المبذولة في هذا الخصوص وتعد اتجاهات سيمون امتدادا للفكر التعاوني الذي أكده

<sup>1</sup> السلمي على، مرجع سابق، ص ص 93.94.

جيستر برنارد عن المنظمة، ويعد اختيار البديل الأفضل بين البدائل المتاحة تعبيراً رشيداً عن قدرة الإدارة على المفاضلة واختيار البديل السليم منها. وقد أكد سيمون على مفهوم الرضا بأقل من الحد الأقصى من المنافع المتحققة. كما قدم نموذج الرجل الإداري كبديل للرجل الاقتصادي الذي افترضته المدرسة التقليدية من حيث تحقيق البديل الأفضل، واعتماد سلوكه الرشيد العقلانية في التفكير. وقد ميز سيمون بين اتجاهين من الرشيد في سلوك الفرد والجماعة هما:

### أولاً: الرشيد الموضوعي (Objective Rationality):

ويمثل الرشيد أو السلوك العقلاني في اتخاذ القرارات بحيث يستطيع الفرد من خلاله تحقيق أعلى المنافع التي يمكن أن توفر البدائل الكافية له في اتخاذ القرار.

### ثانياً: الرشيد الذاتي (الشخصي) (Subjective Rationality):

ويمثل الرشيد أو السلوك العقلاني في اتخاذ القرارات التي يستطيع الفرد خلالها المنافع الممكنة وذلك بالمفاضلة بين البدائل المتاحة بحكم محدودية قدرة الفرد على المفاضلة بين البدائل.

من خلال ما سبق يكمن أن نحصر أهم المفاهيم التي جاءت بها هذه النظرية من خلال العناصر التالية:

### أولاً: اتخاذ القرارات:

فالمنظمة هي هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين الأفراد، تقوم على أساس سلسلة أو هيكل من القرارات المرتبطة بتحقيق الأهداف عبر نشاطات مختلفة.

### ثانياً: البيئة:

تتحكم البيئة بتحديد عدد البدائل المتاحة لمتخذي القرار. فأعضاء المنظمة يعملون في بيئة اجتماعية محدودة البدائل، ولذا لا بد من المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار أنسبها على وفق ما هو متاح، وضمن محددات البيئة.

**ثالثا: الجماعة:**

تأخذ عملية اتخاذ القرار شكلا منظما معينا. ويؤكد وجود الجماعة على أهمية اعتماد الرأي الجماعي في اتخاذ القرار، لذلك لا بد ان يصار الى قبول وتعميق مبدأ التخصص وتقسيم العمل لكي يتم من خلاله التنسيق بين اعمال الافراد المختلفين في المنظمة.

**رابعا: التخصص:**

لا بد من الاخذ بمبدأ التخصص وتقسيم العمل في المنظمة وان يصار الى أسلوب الهرمية في بناء هيكل المنظمة، بحيث يكون هناك افراد متخصصون في المستويات العليا من الهيكل التنظيمي يسهمون في اتخاذ القرارات. وبالمقابل يتولى الافراد الآخرون، وفي المستويات الدنيا من الهيكل المذكور، الاشتراك في عملية التنفيذ.

**خامسا: الالتزام بالقرارات**

لكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، فإنه لا بد ان يلتزم جميع الافراد في سلوكهم بالقرارات المتخذة في المستويات التنظيمية العليا، ولا يتم هذا الأسلوب التنفيذي للقرارات الا عبر سلسلة من الأساليب التي تؤثر في سلوك الأعضاء وهي:

✓ استخدام السلطة (الصلاحية).

✓ خلق الولاء المنظمي.

✓ معيار الكفاءة.

✓ الاتصالات.

✓ التدريب.



## سادسا: التوازن المغريات والاسهامات

تستمد المنظمة قوتها في تحقيق أهدافها من خلال اسهامات الأعضاء فيها. كما تعد المغريات المقدمة من الأعضاء أسلوبا هادفا لتعميق الولاء للمنظمة، مقابل الاسهامات المقدمة. ولذلك تعد المقابلة بينهما معيارا رئيسيا في اظهار قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف من خلال خلق التوازن بين المغريات المقدمة للأعضاء واسهاماتهم في أوجه نشاط المنظمة بغية تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

## 4-5- نظرية التفاعل:

تناولت نظرية التفاعل المتغيرات التي تفرزها الآثار البيئية والعلاقات الاجتماعية السائدة، فقد طرح وليام فوت وايت نظرية التفاعل، واسهم بذلك في إنضاج المفاهيم الفكرية التي توّطرها من خلال مكونات أساسية للنظام الاجتماعية، أو المنظمة.

## أولا: الأنشطة:

وهي تلك التصرفات الإنسانية والأشياء التي يفضلها الافراد، أي التصرفات المادية المشاهدة والقابلة للقياس، وتمثل الأنشطة جميع التصرفات الفردية والجماعية التي يفضلها الأفراد عند تفاعلهم داخل المنظمة وهي تمثل المهمات الرسمية لكل فرد في المنظمة، سيما ما هو قابل للقياس منها.

## ثانيا: التفاعل:

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص ص 94-95.

يتناول هذا المفهوم الآثار التي تتركها الاتصالات بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة من حيث عملية البدء بالاتصال، والمدة التي يتطلبها، والنتائج المترتبة عليها، والآثار الناجمة عن التغيير في السلوك. والذي يرمز الى الاتصالات التي تتم بين الأشخاص المختلفين والتي يمكن ملاحظتها وملاحظتها وتحديد تأثيرها على السلوك الإنساني.

### ثالثا المشاعر:

وتعبر عن الكيفية التي يشعر بها الافراد بالبيئة المحيطة بهم وكيفية ادراكهم لجوانبها المختلفة. ويحدد وايت المشاعر على انها العنصر الفكري أي فكرة او مبدا او عقيدة عن شيء معين، وكذلك العنصر العاطفي الاتجاه او السبيل للتصرف، يؤكد وايت على هذه العناصر او المفاهيم السابقة الذكر متداخلة تؤثر وتتأثر فيما بينها بطرق غير عشوائية، بل تتم وفق نمط منتظم كما يقول فإن التغيير في نمط التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم يحدث تطورا في أنماط الأنشطة والمشاعر. ويضيف أن هذه السلسلة من التفاعلات، الأنشطة والمشاعر، لا تمثل نظاما مغلقا وإنما هي نظام مفتوح تتأثر كثيرا بما يجري في البيئة أو المجتمع المحيط، هذا الأخير (المجتمع) الذي يشتمل حسب وايت على البيئة القانونية والبيئة الاقتصادية والبيئة التكنولوجية والتي تتخذ شكل المحرك الرئيس للسلوك الفردي داخل المنظمة<sup>1</sup>.

يعبر مفهوم المشاعر عن الكيفية التي يشعر بها الفرد إزاء المحيط الخارجي، (البيئة) والجوانب الإدراكية من المشاعر التي يتصرف في ضوءها إزاء المنظمة أو العاملين بها، وتتألف المشاعر من ثلاثة عناصر أساسية ذات تأثير مهم في تحديد أنماط السلوك الذاتي للفرد.

<sup>1</sup> <http://www.uobabylon.edu.iq> 10.25/2018/03/05/am.

وهكذا نظرا وابت إلى العلاقات السائدة في السلوك التنظيمي للأفراد بصورة غير عشوائية، وإنما كنمط أو نسق من الأبعاد السلوكية كما أن هذه السلسلة المترابطة والمتداخلة من الأنشطة والتفاعلات والمشاعر تعد بمثابة المحرك الرئيس للسلوك الفردي داخل المنظمة.<sup>1</sup>

لم يختلف ويليام فوت عن باك وارجيرس في تناوله للتنظيم وتركيزه على السلوك الإنساني داخله، حيث وكما يتبين من خلال اسم النظرية، ركز وايت في مفهومه:

#### 4-6- النظرية الموقفية:

ظهرت هذه النظرية منذ بداية السبعينات وكان لنظرية النظم دور فاعل في تطورها، تفر النظرية أهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجية والاجتماعية وأثرها على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في المنظمة مما يوجب تطبيق المفاهيم والمبادئ الإدارة بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها المنظمة، هذا يعني أنه ليس هناك منهج إداري يصلح لكافة المنظمات أو حتى لنفس المنظمة في مراحل تطورها المختلفة، و إنما يجب أن تختار المنهج أو الأسلوب الذي يتلاءم مع الموقف أو الحالة التي تمر بها المنظمة.<sup>2</sup>

يعرفها " المدخل الإداري الذي يؤكد أنه لا يوجد طريقة مثلى واحدة يمكن إتباعها في جميع المواقف" وتحاول تفسير العلاقات المتبادلة داخل كل نظام عام وفرعي وبين النظام ككل والبيئة لتصميم ممارسات إدارية ملائمة للموقف والظروف.

<sup>1</sup> الشناع خليل محمد حسن، كاضم حمود خضير، مرجع سابق، ص 74

<sup>2</sup> الشناع خليل حسن، كاضم حمود خضير، مرجع سابق، ص 74.

اسهمت الدراسات السالفة الذكر في الإدارة بالتحري عن أوجه القصور للنماذج النظرية في إعطاء تصور شامل وإدراك كامل للمتغيرات التي تتحكم في سلوك المنظمة. فظاهرة عدم إمكانية استيعاب قوانين (التعميمات) الظواهر المنظمة وفهم متغيراتها وأدراك معالمها لا زالت محط دراسة وتحليل العديد من الباحثين. وتكمن ظاهرة عدم الثبات أو الاستقرار في الفهم الشامل للسلوك المنظمي الى حقيقة التغير الزماني والمكاني، من جهة ووجود بعض المحددات التي تتحكم بالظواهر داخل المنظمات، من جهة أخرى، يمكن اجمالها بما يأتي:

**أولاً:** عدم الثبات في الموقف السلوكي (زمانياً ومكانياً) بسبب طبيعة الانسان والجماعة، وما يؤثر في سلوكهم من متغيرات مختلفة.

**ثانياً:** الطبيعة الديناميكية (المتحركة) في علاقات المنظمة كنظام مفتوح، مع المتغيرات البيئية، وبالتالي لا وجود الى الثبات بل التغير والحركة هي سمت هذه المنظمات.

**ثالثاً:** تنوع وتعدد المتغيرات المتعلقة بالسلوك المنظمة بحيث يصعب على الباحث ان يتعرف على جميع تلك المتغيرات وحصرها وتحديد اثار كل منها في ذلك السلوك.

**رابعاً:** طبيعة التداخل والتفاعل المتبادل بين هذه المتغيرات مما يجعل ظاهرة عدم الثبات حالة أكثر بروزاً عند محاولة فهم واستيعاب الجوانب السلوكية للفرد والجماعة.

هو التشخيص السليم للمديرين وتحليل وفهم الفروق بين المواقف المختلفة واختيار انسب الحلول لها، ويؤكد المدخل الموقفي على ضرورة توافق ممارسات الإدارة مع عدة متغيرات رئيسية تشمل البيئة الخارجية،

والتقنية المستخدمة لتحويل المدخلات الى مخرجات والتصرفات المستخدمة لتحويل الموارد الخام الى سلع وخدمات، والعاملين بالمنظمة، وتتوقف الأهمية النسبية لكل هذه المتغيرات على نوع المشاكل الإدارية.<sup>1</sup>

عموما فان هذا المدخل جاء ليدرس سلوك المنظمة من ابراز عدم ثبات واستقرار في الظواهر المنظمة، على وفق الظروف البيئية المختلفة التي تتسم بحالات عدم التأكيد، وحسب طبيعة التغييرات الكثيرة الحاصلة زمانيا ومكانيا. وقد اتسم هذا المدخل بالواقعية حيث انه يجب علينا تجاوز ما يجي ان يكون (المثالية) والتوجه الى ما هو موجود وكائن وفق الظروف والمتغيرات الحاصلة فعلا، تلك الحقائق التي اكدها هذا المدخل مما جعله الأكثر واقعية، وعقلانية والأكثر صدقا في تجسيد معالم دراسة السلوك التنظيمي.<sup>2</sup>

### أسس النظرية الموقفية:

- ✓ الإقرار أن هناك اختلاف بين الناس والأوقات كافت ارض أساسي.
- ✓ لا يمكن التأكد أن هناك أساليب ثابتة ومثالية قابلة للتطبيق في كافة المواقف.
- ✓ لا يمكن قبول الأساليب الثابتة والمتحيزة للمدير دون مراعاة للموقف والظروف والبيئة التي تواجهه
- ✓ لا يمكن الخروج بوصفة جاهزة مفصلة ومقدمة من أي نظرة كطريقة مثلى لموقف وظروف معينة.

<sup>1</sup> الشناع خليل محمد حسن، مرجع سابق، ص 96.

<sup>2</sup> الشماع خليل محمد حسن، مرجع سابق، ص 97.

- ✓ الإقرار أن الترابط بين المنظمة والبيئة ومتغيراتها أشياء أساسية تؤدي إلى تغيير الأساليب الإدارية بناء على المتغيرات البيئة.
- ✓ إن النظر إلى الإطار العام والكلي أساس لمعالجة الأمور الجزئية ولا يمكن للمدير أن ينظر للعملية الإدارية كأجزاء غير مترابطة فالتخطيط والتنظيم والتوجه والرقابة اجزاء مترابطة يجب النظر اليها من منظور كلي<sup>1</sup>.
- ✓ النظر للمنظمة على أنها نظام مفتوح يتأثر بجمع القوى البيئة وقابل لاستلام التغذية المرتدة.
- إذا كانت نظرة الموقف لا تقبل مبادئ النظام المغلق (لأنه غفل المتغيرات البيئية مما يؤدي إلى تدهور واندثار المنظمة) فهي كذلك لا تقبل شكل مطلق لمنهج النظام المفتوح لأنه لا يمكن ترجمته إلى أسس علمية تساهم في فهم الأمور من منظور كلي (فتحليل الموقف للوصول لمنهج إداري مناسب يحتاج الى قدر من الاستقرار والثبات النسبي) والتالي فالنظرة تنظر للمنظمة على أنها نظام يقع في الوسط ما بين المغلق والمفتوح.
- ✓ تؤكد النظرة على أن هناك علاقة بين الحدث والنتيجة (فإذا حدث شيء ما ترتب عليه نتيجة ما) وتحاول تحديد العلاقة بين الحدث والنتيجة لتقدم افتراضات يتم تطبيقها حسب الموقف.
- ✓ تطور قدرات المدراء بدلاً من برمجتهم من خلال تزودهم الأدوات المساعدة على تنمية معارفهم ومهاراتهم الإنسانية والفكرة والفنية، وتنمية وتطور الملاحظة والتحليل لإيجاد المشاكل وتحليلها مناظير مختلفة ولست طريقة واحدة محددة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمان عبد الله: علم الاجتماع التنظيم، دار المعارف الجامعة، الإسكندرية، 1994، ص334.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 337.

## 5- إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

على الرغم من أن مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لم يظهر إلا في التسعينات الميلادية، إلا أن أساسها وقواعدها تعود إلى مطلع هذا القرن وذلك مع بداية ظهور الإدارة العلمية لفريدريك تايلور W. F. (Taylor) وفي الثمانينات الميلادية ظهرت على الساحة الأكاديمية اتجاهات لإحياء هذا المفهوم العلمي من قبل أنصار إدارة الجودة الشاملة (TQM) وغيرها من المفاهيم العلمية. ولقد ظهر مفهوم "إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR)" في عام 1990م على يد مايكل هامر (Hammer Mikle) في مقاله التي نشرت في دورية هارفارد بزنس ريفيو (HPR) عام 1990م ثم انتشر هذا المفهوم بصورة سريعة ومذهلة في الأوساط الغربية على (الساحة الأكاديمية وفي قطاعي الأعمال والحكومي وقبل أن نتحدث عن ماهية الهندرة وتعريفها فقد يكون من المناسب أن نوضح -بإيجاز- المقصود بلفظ "الهندرة" ذاته. الهندرة كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة. وهي في الواقع ترجمة للمصطلح. ومن ثم فإن اللفظ وإن لم يكن يعني ((الإنجليزي Reengineering Business والذي يعني إعادة هندسة الأعمال الهندسة الإدارية بالترجمة الحرفية إلا أنه يعني إعادة التصميم الجذري للعمليات والنظم الإدارية المصاحبة ما تدل عليه أدبيات هذه الآلية وتطبيقاتها. والمتتبع للدراسات والبحوث التي تناولت مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) يلاحظ أنها وردت تحت عدد من التعريفات تختلف اختلافاً جزئياً في صياغتها ولكنها تتفق إلى حد بعيد في مضمونها. ومن خلال الدراسة والتحليل لمفهوم الهندرة فإنه يمكن تعريفها بأنها: وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج<sup>1</sup>.

الارتكازات الرئيسية للهندرة:

## إعادة التفكير بصورة أساسية:

يعني التخلي عن الأساليب القديمة في أداء النشاطات والبحث عن أساليب جديدة مختلفة التي تضيف قيمة للعميل، وهذا يعني البدء من نقطة الصفر وليس ترميم ما هو موجود، لذلك فإنه يجب على القائمين على هذه العملية أن يقوموا بإعادة النظر في الأسس والفرضيات التي تحدد أساليب العمل.

<sup>1</sup> فهد بن صالح السلطان، إعادة هندسة نظم العمل -النظرية والتطبيق، ص 535.

**إعادة التصميم الجذري:**

يعني التخلي عن كل الاساليب القديمة البلية وابتكار اساليب جديدة ومستحدثة لأداء العمل وهذا يعني التجديد والابتكار.

**تحسينات جذرية:**

لا تهدف الهندرة الى تحسينات نسبية أو شكلية بالنسبة للنشاط المراد هندرته بل تهدف الى تحقيق طفرات هائلة من خلال احداث قطيعة مع ما هو موجود.

**العمليات:**

حيث أن الرؤساء الاداريين يركزون على الوظائف والهياكل التنظيمية بدلا من العمليات، والتي تعني مجموعة من الأنشطة التي تستوعب واحدا أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج ذي قيمة للعملاء.<sup>1</sup>

**أهداف الهندرة:**

يتمثل الهدف الرئيس من تطبيق الهندرة هو التحسين الجذري والفائق لأداء المنظمة لتحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية والتي من أهمها:

- ✓ زيادة انتاجية المنظمة.
- ✓ تشجيع روح الابتكار والتجديد لدى العمالة.
- ✓ تحسين خدمة العملاء.
- ✓ زيادة الرضا الوظيفي لدى العمالة.

<sup>1</sup> عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز علي مرزوق، دراسات إدارية معاصرة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2010، ص 71.72.



✓ تبسيط الهيكل التنظيمي.

وتمر عملية الهندرة عبر عدة مراحل من أهمها:

✓ **المرحلة الأولى:** يتم تحديد مدى الحاجة الى التغيير في العمليات أو النظم الحالية، وذلك من

وجهة نظر العميل.

✓ **المرحلة الثانية:** تحديد العملية أو النظام المراد إعادة هندسته وذلك من خلال درجة خلل العملية

أو النظام.

✓ **المرحلة الثالثة:** تقييم القدرات المادية والبشرية والتكنولوجية للمنظمة في تنفيذ إعادة الهندسة.

✓ **المرحلة الرابعة:** تحليل وفهم العمليات الحالية: أي انه من خلال فهم العمليات الحالية وترابطها

مع بقية العمليات يمكن إعادة الهندسة بناء على ذلك الفهم.

✓ **المرحلة الخامسة:** وضع تصميم جديد للعملية المراد تغييرها، من خلال البدء من الصفر ومحاولة

ابتكار طريقة جديدة كلياً في أداء هذه العملية ومن ثم مقارنتها مع المؤسسات العاملة في نفس

المجال للتعرف على الطرق المماثلة في المنظمات الأخرى المنافسة وتحديد نواحي القوة قصد

الاستفادة منها.

✓ **المرحلة السادسة:** تنفيذ عملية لهندرة وذلك بناء على جميع المراحل السابقة بنفس الترتيب،

ثم القيام باختبارات عن الطريقة الجديدة المبتكرة لاداء العملية.<sup>1</sup>

## 6- النظرية البنائية الوظيفية:

<sup>1</sup> عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز علي مرزوق، المرجع السابق، ص ص 74، 75.

تقوم البنائية الوظيفية على عدد من المقولات والأفكار الأساسية التي تنطلق منها تحليلات أنصار هذه النظرية، وتعتبر مقولة النسق الاجتماعي Social System من المقولات الأساسية للنظرية، وهذا ما ظهر بوضوح في تحليلات رائد علم الاجتماع الأمريكي تالكوت بارسونز حيث جعل مقولة النسق الاجتماعي هي الإطار الفكري العام الذي تقوم عليه نظرية الأنساق الاجتماعية Social system theory، والتي تعتبر إحدى النظريات الهامة للبنائية الوظيفية المعاصرة، وتشير هذه النظرية إلى أن المجتمع ما هو إلا بناء أو نظام اجتماعي يتكون من مجموعة من الأنساق الاجتماعية المتبادلة وظيفياً مثل النسق الاجتماعي، والسياسي، والاقتصادي والعائلي وغيرها من الأنساق الأخرى التي تؤثر في عملية استقرار مكونات البناء الاجتماعي أو المجتمع ككل.

ويؤكد أنصار البنائية الوظيفية التقليدية أو المعاصرة على أهمية وجود نوع من الإتفاق أو الشعور العام لقيام نوع من التفاعل الاجتماعي المتماسك، وذلك حول عدد من القيم والمعتقدات العامة (الجمعية) التي يجب أن يتفق حولها أعضاء النسق الاجتماعي بحيث يكون هناك إتفاق حول هذه القيم الجمعية Collective Values سواء كانت ثقافية أو اجتماعية أو دينية أو سياسية أو اقتصادية أو مجموعة العادات والتقاليد والأعراف والقوانين، ولاسيما أن هذه القيم هي التي تشكل درجة الوعي الاجتماعي والإتفاق العام الذي يحدد بدوره الإيدولوجيا الاجتماعية social Ideology التي تعزز من عمليات التماسك والتضامن الاجتماعي وإتفاق الأعضاء ومكونات النسق أو التنظيم حول جميع الأهداف والغايات العامة، التي يسعى ويهدف إليها كل من النسق الأكبر بأعضائه الذين ينتمون إليه، ولقد حرص الكثير من رواد نظرية البنائية الوظيفية على ضرورة وضع شروط ومتطلبات وحوافز

وجزاءات لكي تعزز من عمليات وجود الوعي والاتفاق الجمعي كي يلعب دوراً أساسياً في عملية

### 1. التماسك والتضامن الاجتماعي Social Solidarity<sup>1</sup>

وقد أوضح شيستر برنارد Chester Barnard ضرورة وجود النسق التعاوني Cooperative

system -، وذلك من خلال التعاون بين الأفراد فكل نظام أو نسق يكون عنصراً تابعاً للأنساق

الكبرى التي يعتبر جزءاً منها، كما أن كل نسق من هذه الأنساق الفرعية يتضمن بدوره نسقاً تعاونياً داخلياً.

والنسق الاجتماعي عبارة عن مجموعة فاعلين أو أكثر يحتل كل منهم مركزاً أو مكانة اجتماعية

متميزة عن الآخرين، ويؤدي دوراً متميزاً عن الآخرين فهو يعد نمطاً منظماً يحكم العلاقات بين

الأفراد، ينظم حقوقهم وواجباتهم تجاه بعضهم البعض.

أهم الانتقادات التي وجهت إلى النظرية البنائية الوظيفية:

✓ قد يكون أهم نقد وجه إلى نظرية البنائية الوظيفية وخاصة بارسونز باعتباره أشهر ممثلي النظرية

الوظيفية المعاصرين هو ذلك النقد الذي وجهه عالم الاجتماع الأمريكي رايت ميلز في كتابه

التصورات السوسيولوجية ، فقد رأى ميلز أن بارسونز قد حول كل أبنية المجتمع إلى مجالات

رمزية، وبهذه الكيفية يقدم بارسونز تبريراً أخلاقياً لاستمرارية ذوي السلطة في المجتمع في التحكم

فيه، ويضفي على حكمهم صفة المشروعية.

✓ إن تأكيد بارسونز على فكرة التوازن عن طريق الخضوع للمعايير السائدة والمشاركة بين الناس،

إنما هو تحذير من أي تمرد أو محاولة لتغيير الأوضاع القائمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> <http://www.swmsa.net/04/09/2018/> 9.56 pm.

<sup>2</sup> même réf /04/09/2018/ 10.00am.

✓ كما ينتقد بوبوف عالم الاجتماع السوفيتي النظريات الوظيفية على أساس أنها تصور المجتمع على أنه نظام أبدي لا يعرف التطور والانتقال إلى وضع جديد كما أنه يفسر الحياة الاجتماعية بمتاهات من الجدل المدرسي الكلامي والتصورات القيمة البعيدة والمنفصلة عن الحياة الواقعية، كما ينتقد بارسونز على أساس أنه يقرر أن بواعث وأهداف الأفعال الاجتماعية لا تحددها الأسباب المادية، بل تحددها سيكولوجية الأفراد بوصفهم ممثلين يقومون بأدوار محددة لهم من قبل أن تحددها القيم التي يعتبرها مطلقة وأبدية، لأن مصدرها هو مجال غير حسي أو تجريبي، أي أنه " الله" وهنا يتفق بارسونز مع كل من يبررون للسلطة حكمها في كل زمان بادعاء إنها ممثلة لإرادة الله.

وأخيرا يلاحظ مما سبق أن النظرية البنائية الوظيفية تعرضت لأوجه نقد عديدة وأهمها هو إهمالها لمشاكل التغيير الاجتماعي، أو كيف ولماذا يحدث هذا التغيير، وقد اتهم بارسونز بأنه تقبل الأسطورة الأمريكية التي تحث على الثبات الاجتماعي أكثر من اهتمامه بقضايا التغيير الاجتماعي<sup>1</sup>. وتستعين البنائية الوظيفية في دراستها للتنظيم والسلوك الإنساني بالتصورات النظرية النسقية، ذلك أنها تعكس الجانب التطبيقي لهذه النظرية في علم الاجتماع، وتتنظر البنائية الوظيفية في ضوء نظرية النسق على التنظيمات بصفاتها أبنية اجتماعية تتكون من أبنية فرعية وهي بدورها تعتبر عنصرا بنائيا في بناء اجتماعي اشتمل وقصد إعطاء نظرة عن جوهر البنائية الوظيفية سوف<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Mème réf/04/09/2018/9.57am.

<sup>2</sup> مراد كشييب، مرجع سابق، ص 37.

ولقد قدم بارسونز اسهاما مهم جدا في تفهم التنظيمات المركبة من خلال نظريته الانساق الاجتماعية التي يبدو فيها متأثرا بافكار **ماكس فيبر** واميل دور كايم في تاكيد الوظائف المعيارية كالقيم والمثل في الحياة الاجتماعية.

حيث يرى بارسونز أن النسق الاجتماعي يحركه مجموعة من الفاعلين تنشأ بينهم علاقات تفاعل اجتماعي في موقف يتخذ مظهرها فيزيقيا أو بيئيا، وتحدد هذه التفاعلات وفق لنسق من الرموز الثقافية المتفق عليها، أما عند التحليل على مستوى التنظيمات فلقد حدد بارسونز ثلاث عناصر أساسية:

✓ **الفاعل**: الفاعل وحدة محددة تعمل داخل كلية أكبر تمثل النسق الاجتماعي، ولدى هذا الفاعل مجموعة من الحوافز، الدوافع، الطموحات، الطاقات، ويعتبر هذا الفاعل الوحدة الاساسية للتحليل الوظيفي.

✓ **المكانة**: يمكن التعبير على المكانة في النسق داخل المنظمة بتقسيم العمل حيث يتم التحديد الواضح للحقوق والواجبات.

✓ **الدور**: هو الجانب المتحرك بالقدر المتكافئ للمكانة والفاعل لأنه كلهما يقعان على عاتق الفاعل، ومن منظور وظيفية النسق تتخذ العناصر الثلاثة أبعادا أكثر تحديدا.

يرى بارسونز أن طبيعة الفعل الاجتماعي نقطة البداية الاساسية في دراسة النسق الاجتماعي الذي حسب بارسونز يمكن رؤيته من جهتين أولهما: مشكلة النظام الاجتماعي والتنظيم الاجتماعي، وما يمكن أن يصاحب ذلك من تغيرات في النظام العام. وثانيهما محاولة تطوير مفاهيم مجردة للنسق الاجتماعي ضمن إطار نظري مرجعي لتوقعات الفاعلين في المواقف الاجتماعية المتعددة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> اعتماد محمد علام، مرجع سابق ص، ص 155، 156.

ويمكن أن نستخلص أن بارسونز توصل إلى نتيجتين هامتين من خلال اعتبار التنظيم كنسق اجتماعي بنائي وهما أن نسق القيم هو عنصر أساسي للموافقة أو الرفض من طرف أعضاء التنظيم وجميع الأنساق المتصلة به، كما أن قيمة النسق تبرز جليا على ملامح التنظيم وهي المحددة لشرعيته ووجوده لذلك يتطلب وجود قواعد معيارية تغطي جميع العمليات التنظيمية الداخلية وهته القواعد هي التي تؤدي وظيفة، التكامل من خلال إلزام الأفراد بأداء أدوارهم ووظائفهم ولهذا بالذات يعتمد التنظيم على قادة لهم مسؤوليتهم القيادية في رسم سياسة التنظيم واتخاذ القرارات، ويذهب بارسونز ويحدد أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتوجب على كل نسق أن يواجهها إذا ما أراد الإستمرار وهي مطلب الموائمة وتحقيق الأهداف وهما يتصلان أساسا بعلاقة النسق بيئيا ومطلب التكامل والكمون وهما يعبران عن البيئة الداخلية للنسق.

لقد ركز بارسونز على التساند والتعاون لتحقيق أهداف التنظيم ويرى كذلك بأن معيار كل علاقة حقيقية للتحكم الضروري هو وجود حد أدنى من الخضوع الإداري لأعضاء التنظيم. أي أنه يركز على النشاط الاجتماعي الكامل للاختيار الإنساني الموجه من هذا نستنبط وجهة نظر بارسونز في كيفية صياغة ووضع متغيرات الرقابة التنظيمية ذلك أنه يراعي خصوصية التنظيم كنسق اجتماعي في وضعتك المتغيرات الرقابية حتى تكون متلائمة ومناسبة لسلوك أعضاء التنظيم من جهة وأهداف التنظيم من جهة أخرى<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مراد كشييب، مرجع سابق، ص 37،38.

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل فقلد حاولنا تسليط الضور ووضع قاعدة نظرية لموضوع الرقابة التنظيمية وتأثيرها على المورد البشري من خلال مجموعة من النظيات الرائدة التي أوضحت بشكل كبير كل ما يخص الرقابة والتي تعددت مفاهيمها واستخداماتها، كذلك فان هذا الفصل يعتبر الدعامة التي اتسندنا عليها من خلال الرجوع في كل مرة اليه عند تحليلنا للبيانات المتحصل عليها والاستشهاد بأقوال هؤلاء المنظرين لهذه النظريات حتى يتسنى لنا أن نقوم بالدراسة بشكل موضوعي وأن بوضع تصورات ربما جديدة ليست لان هؤلاء لم يتوصلوا اليها ولكن خصوصية المنظمات الجزائرية عامة والمنظمة محل الدراسة خاصة تجعلنا نتطرق الى مسببات لم يتطرق اليها اصحاب هه النظريات، ولكن دائما ما تكون هه النظريات المرجعية التي من خلالها نقوم بتفسير ما هو موجود.

# الفصل الثالث: مدخل للرقابة في الإدارة

## تمهيد

- 1- مفهوم الرقابة
- 2- خصائص الرقابة
- 3- أنواع الرقابة
- 4- مجالات الرقابة
- 5- أهمية واهداف الرقابة
- 6- مراحل عملية الرقابة
- 7- وظيفة الرقابة
- 8- نماذج نظرية في الرقابة

## خلاصة الفصل



### تمهيد:

لقد تطورت المنظمات الغربية وبفضل هذا التطور ازدهرت هذه المجتمعات، لذلك فانه من الضروري علينا نحن في الجزائر أن نقوم بمحاولة مواكبة هذا التطور، إن الجزائر تمر بفترة تحول كبيرة التي تعتبر نهضة واستفاقة قوية قام بها الشعب من أجل القضاء على الفساد خاصة الفساد الاداري الذي انتشر بشكل كبير، وانه من المنطقي وبعد هذا التحول في ذهنية الفرد والمجتمع الجزائري ككل أن نقوم باستغلال هذه الفرصة للنهوض بالادارة الجزائرية من جميع النواحي وخاصة من خلال التطبيق المتزن والواقعي والصارم للرقابة التنظيمية على منظماتنا قصد محاولة معرفة مواطن الضعف ومعالجتها بشكل فعال وصارم، تعتبر الرقابة الادارية عنصرا رئيسيا وأخر مرحلة للعملية الادارية، وتظهر هذه الاهمية من لأن الرقابة هي أداة القياس التي يتم من خلالها تحديد حجم العمل ومدى موافقته مع ما تم التخطيط له، فالادارة أو المنظمات هي المحرك الاساسي للنهضة التي يمكن أن يقوم بها أي مجتمع ، وسنحاول في هذا الفصل أن نقف على كل ما يحيط بمفهوم الرقابة حتى يتسنى للقارىء أن يفهم ويستوعب هذا المفهوم الذي سوف نقوم بالاعتماد عليه بشكل كبير في الفصل التطبيقي من خلال مظاهر الرقابة داخل جامعة زيان عاشر بالحلقة.

## 1- مفهوم الرقابة:

الرقابة حسب محمد الفتاح محمود بشير المغربي هي "عملية قياس النتائج الفعلية ثم مقارنتها بأهداف الخطة أو النتائج المتوقعة وتشخيص وتحليل سبب انحرافات الواقع بالمطلوب، وإجراء التعديلات اللازمة لضمان عودة الأنشطة إلى المسار المخطط له وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة وبالتالي فإن الرقابة هي قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين للتأكد من أن أهداف المشروع والخطط التي صممت للوصول إليها قد تحقق".<sup>1</sup>

عرفها H. Koontz and C.O Donnell " على انها قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوس للتأكد من أهداف المشروع والخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت " في حين يرى هنري فايول أن الرقابة "الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم وفقا للخطة الموضوعة "

كذلك عرفها فايول على أنها "هي التأكد من أن كل شيء في المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبائ المعتمدة وذلك بهدف كشف مواطن الضعف وتصحيحها"

أما جورج تييري فقد عرفها على أنها " قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة وايضا إن الرقابة الادارية تهتم بقياس الأداء عن طريق مقارنته بالمعايير التي تم وضعها في الخطة ثم تصحيح الانحرافات السلبية، وهي عملية ليست وظيفة مستقلة أو منفصلة عن الوظائف الأخرى"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد فاتح محمود بشير المغربي، نفس المرجع السابق، ص 209.

<sup>2</sup> [www.hrdiscussion.com/10.37/2017/10/12/am](http://www.hrdiscussion.com/10.37/2017/10/12/am)

وهي حسب ريفز وودوارد على أنها التأكد من أن النشاطات التي يقوم بها العاملون قد حققت المخرجات المطلوبة، وتوجيه هذه المخرجات ومراجعة المعلومات المرتدة ذات العلاقة بالمخرجات وإجراء التصحيحات اللازمة إذا كانت هناك حاجة لذلك.<sup>1</sup>

كذلك عرفها محمد عبد الوهاب على أنها "نشاط يراد به التأكد من أن الخطة قد تم تنفيذها حسبما قرر. أي مراجعة الأداء وقياس النتائج، ومقارنتها بالمستويات الموضوعية في الخطة، والتحقق من بلوغ الأهداف المتفق عليها."<sup>2</sup>

والرقابة هي وظيفة التأكد من أن الأنشطة توفرننا النتائج المرغوبة، وأن الرقابة تتعلق بوضع هدف وقياس الأداء واتخاذ الاجراء التصحيحي وتقوم كل نظم الرقابة بتجميع وتخزين وتمويل عن سلوك العاملين. كما تعرف الرقابة الإدارية بأنها مراجعة الإنجاز وفقاً للخطة الموضوعية كما تعرف بأنها عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعية ومعرفة أسباب الانحرافات بين النتائج المتحققة والنتائج المطلوب اتخاذ فعل تصحيحي كما تعرف أيضاً على أنها عملية قياس الإنجاز المتحقق للأهداف المرسومة ومقارنة ما حصل فعلاً مع ما كان متوقعاً حدوثه.

وأيضاً تعرف الرقابة على أنها مجهود منظم تقوم به الجهة المسؤولة يشمل الملاحظة المستمرة للأداء وقياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير الموضوعية مقدماً لتحديد الانحرافات عن هذه المعايير أو توقع حدوث هذه الانحرافات ومعرفة أسبابها ثم تحديد أنسب التصرفات العلاجية أو التصحيحية التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للتنظيم لتحقيق الأهداف.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بشار عباس الحميري ، تحليل واقع الرقابة الادارية ،مرجع سابق ،ص 201.

<sup>2</sup> علي محمد عبد الوهاب ، مقدمة في الإدارة، دار غريب للنشر والتوزيع ، 1986، ص 123.

<sup>3</sup> عبد الله عبد الرحمان النميان، مرجع سابق، ص18.

وكذلك الرقابة الإدارية هي العمليات التي تستخدم لتقويم الأداء الحقيقي أولاً، ومقارنة الأداء الحقيقي مع الأهداف ثانياً ومن ثم اتخاذ الإجراءات الكفيلة بمعالجة الاختلاف بين الأداء والأهداف.<sup>1</sup>

### 2- أهداف وأهمية الرقابة:

#### 2-1- أهداف الرقابة:

إن لأي النظام الرقابي أهداف تم وضعه من أجل تحقيقها ولقد قمنا بتلخيص مجموعة الأهداف التي سوف تحققها الرقابة والمتمثلة فيما يلي:

- ✓ التأكد من أن العمليات الادارية تتم وفق ما خطط له.
- ✓ التحدي المسبق للمعايير المتبعة في عملية القيام بالاداء.
- ✓ الوقوف على المشكلات والانحرافات ومحاولة تحليلها وعلاجها.
- ✓ التأكد من أن الاعمال تسير في إتجاه تحقيقي الأهداف المحددة.
- ✓ وظيفة الرقابة تعتبر من بمثابة واجهة عملية لمختلف وظائف الإدارة الأخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه، اذ أن أي قصور في ممارسة إحدى هذه الوظائف انما يتم الكشف عنه بواسطة الرقابة، فالرقابة تسهم بشكل كبير في ضمان الاداء المنشود والفعال.<sup>2</sup>
- ✓ تشمل أنشطة الرقابة على الاجراءات والسياسات والقواعد التي توفر تأكيدا مناسب من انه قد تم تحقيق اهداف الرقابة وانه قد تم اتخاذ الاجراءات اللازمة.
- ✓ الرقابة يجب ان تركز على الالتزام بتقييم الاداء في جميع المستويات الادارية من خلال المقارنة بين الخطط والواقع الفعلي.

<sup>1</sup> هيفاء نجيب مهودر، الرقابة الإدارية، مجلة الإقتصادي الخليجي، 2012، ص 203.

<sup>2</sup> عيسى مزارة، مرجع سابق، ص ص 154، 155.

✓ التحقق من فعالية التشغيل.

✓ التحقق من الالتزام بالقوانين والانظمة المعمول بها.

✓ تصحيح مسار الخطة المستقبلية وبنائها على أساس سليم، وتنشيط دوافع العاملين لبلوغ أعلى مستويات الأداء.

## 2-2- أهمية الرقابة:

للرقابة أهمية كبيرة في العملية الاخيرة التي تقوم بالحفاظ على سائر العمليات التي قبلها (تخطيط وتنظيم وتوجيه)، حيث أن هذه العملية لا يتم تطبيقها إلا في ظل نظام رقابي يسهر على تنفيذ كل هذه العمليات وتتمثل أهمية الرقابة فيما يلي:

-إن وظيفة الرقابة من أهم الوظائف للقائد الاداري حي بواسطتها يستطيع التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة، أي أنها وظيفة مراجعة وكذلك وظيفة تعمل على اظهار نقاط الضعف وكشف الاخطاء الموجودة بالتنظيم حتى يتم إصلاحها والعمل على منع تكرارها.

-والرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في كل المستويات الادارية وليست مقصورة على الادارة العليا، حيث تظهر أهمية الرقابة في صلتها الوثيقة بباقي مكونات العملية الادارية.

-فالرقابة لها أهمية كبيرة كونها ذات صلو بعملية التخطيط، حيث أنها تسمح للمدير بالكشف عن المشاكل والعوائق التي تقف إزاء تنفيذ الخطة وتشعره في الوقت المناسب بضرورة تعديلها أو تغييرها أو الأخذ بأحد الخطط البديلة، كذلك تظهر أهمية الرقابة من خلال صلتها بالتنظيم في التي تكشف عن وجود خلل في الهيكل التنظيمي لوحداته الادارية.

-كذلك في مجال التفويض فلايستطيع المدير أن يفوض واجباته إلا إذا توفرت لديه وسائل رقابية لمراجعة النتائج ذلك أن المفوض يظل مسئولاً عن إنجاز المفوض إليه للواجبات التي فوضها.

-أيضا فان الرقابة لها صلة بعملية إصدار الأوامر وبعملية التنسيق إذ يستطيع المدير عن طريقها التعرف على مدى تنفيذ قراراته ومدى فعاليتها ومدى قبولها من جانب أعضاء التنظيم وهي التي تمكن المدير في النهاية من معرفة أوجه القصور في التنسيق في منظمته الادارية فيعمل تذليلها.<sup>1</sup>

### 3- أنواع الرقابة:

#### أولا: الرقابة على مستوى المؤسسة :

تتمثل في تقييم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة، لمعرفة مدى تحقيق أهدافها الموضوعة والمحددة وذلك باستخدام معايير خاصة بالمؤسسة والفشل في التوصل إلى هذه المعايير يترتب عليه القيام بالإجراءات التصحيحية التالية:

✓ إعادة تصميم الأهداف ووضع الخطط

✓ إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي

✓ توفير وسائل الاتصالات الداخلية والخارجية وتوجيه دافعية الأفراد العمال داخل المؤسسة إن الشيء

الذي يستنتجه مما سبق ذكره هو أن الرقابة على مستوى المؤسسة تكتسي أهمية كبيرة وذلك من خلال

المعايير المسطرة والمستخدمه التي من خلالها نتوصل إلى التحقق ما إذا كانت المؤسسة في الطريق

الجيد أم أنها معرضة للوقوع في المشاكل والمخاطر التي تؤثر على أدائها و استقرارها.<sup>2</sup>

#### ثانيا الرقابة على مستوى العمليات:

<sup>1</sup> [www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com) 12.36/2018/10/24/am

<sup>2</sup> السعيد بلوم، مرجع سابق، ص 35.

تكون الرقابة هنا على الأداء اليومي للعمليات المختلفة في جميع المفاهيم والأنشطة التي تتم داخل المؤسسة مثل: التسويق، الإنتاج، العمال وغيرها من الأنشطة، حيث يستخدم في هذا النوع مجموعة من المعايير منها:

✓ إجمالي عدد الوحدات المنتجة إلى عدد ساعات تشغيل الآلات لمعرفة مدى فعالية ساعة تشغيل الآلة.

✓ قياس نسبة الإنتاج الغير مطابق للمواصفات مع مجموع الوحدات المنتجة.

✓ معرفة نصيب الوحدة من المصاريف البيعية من خلال الفرق بين إجمالي المصاريف البيعية وإجمالي

المبيعات. أما عند وجود خلل في معايير الموضوعة يستوجب إجراء التصحيحات اللازمة الآتية:

✓ تشغيل العمال وقت إضافيا للارتفاع بمعدل الإنتاج.

✓ تعديل معدلات تشغيل الآلات.

✓ زيادة مراقبة الجودة على الإنتاج.

✓ خفض الإنفاق في المصروفات البيعية.

### ثالثا الرقابة على مستوى الفرد:

تشتمل الرقابة هنا في تقييم أداء الفرد وسلوكه في الأداء ومعرفة وتقييم إنتاج كل فرد بالنسبة لعمله،

وتستخدم عدة معايير للرقابة على الفرد العامل منها ما هو كمي وكيفي وهي:

✓ تقارير الأداء التي يقوم بإعدادها رؤساء العمل على مرؤوسيتهم.

✓ المبيعات إلى عدد رجال البيع لقياس متوسط المبيعات لكل رجل بيع ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز إن هذه المعايير تعمل على محاولة زيادة مهارات الأفراد لتدريبهم وتحفيزهم أو القيام ببعض الإجراءات التصحيحية لضمان مستوى مستقر من الأداء.<sup>1</sup>

يمكن الإشارة أن الرقابة يمكن أن تتخذ عدة أشكال حسب المستويات المطبقة فيها، حيث أنه توجد أنواع الرقابة بناء على توقيت القيام بها فإنه توجد ثلاث أنواع تتلخص فيما يلي:

- الرقابة القبلية أو السابقة حيث تقوم الإدارة بمحاولة توفير جميع متطلبات ووسائل الانتاج قبل تنفيذ أي عملية، ومن خلال المعيار الموعود في الخطط يتم قياس درجة الانحراف ومقارنته بالأداء المتوقع. في حين أن الرقابة المتزامنة أو الانية والتي تكون أثناء القيام بالعمليات من خلال ملاحظة ومراقبة حدوث كل الانحرافات التي يمكن أن تحدث أثناء انجاز العمل.

- أن الرقابة اللاحقة وهي الرقابة التي تحدث من بعد وقوع الأخطاء والانحرافات والتي تؤدي إلى الحياض عن الأهداف المسطرة، حيث تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة من خلال التغيير أو التعديل أو ازالة بعض العمليات وبالتالي القضاء على هذا الانحراف وتصحيحه. ويمكن تلخيص هذه الأنواع الثلاثة في الجدول التالي:

#### 4- خطوات الرقابة:

يتطلب النظام الرقابي في أي منظمة خطوات معينة بحيث لا يمكن تطبيق الرقابة بدون التحديد المسبق للخطوات التنظيمية التي تجعل من أي نظام رقابي فعال، حيث يمكننا نلخص أبرز الخطوات للنظام الرقابي فيما يلي:

<sup>1</sup> السعيد بلوم، مرجع سابق، ص 35،36.



**أولاً:** المعايير التي يتم وضعها ضمن الخطط التي تكون ضمن استراتيجية المنظمة، لان الخطط تختلف في درجة تفاصيلها وتعقيدها، ونظرا لأن المديرين لا يستطيعون ملاحظة كل الامور التي تجري في المنظمة فانه توجب وضع المعايير، وهي عبارة عن المستوى الذي يجب أن يصل إليه الأداء، حيث يمكن تقسيم المعايير الى كمية أو الفيزيائية التي تظهر في الواقع، حيث انه يسهل ملاحظتها وقياسها، أما المعايير الكيفية في الجزء المكمل للجانب الكمي حيث لا يمكن أن يظهر كل شئ ويسهل قياسه ولكن هي معايير مثلا شخصية كالولاء للتنظيم فلا يمكن معرفة نسبة الولاء التي يكنها العامل للمنظمة، فقد يقوم المدير بالتقييم ثم تظهر النتائج عكس المتوقع لانها مرتبطة بالمشاعر الانسانية والتي نسبية متقلبة لا يمكن السيطرة عليها.

**ثانياً:** قياس الاداء وهو عملية القياس الفعلي لمستوى الأداء ومقارنته بالاداء المعياري، وع ذلك ومن الناحية العملية فانه لا يمكن أن نقيس أداء كل المشروع إلا كانت تكاليف الرقابة أكبر من المشروع في حد ذاته .

**ثالثاً:** تاتي هذه المرحلة بعد وضع معايير الاداء ثم قياسه ومقارنته مع الاداء المعياري، فاذا تبين من المقارنة وجود انحراف فيجب تحليله واتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة، ويلاحظ أن جزءا كبيرا من وظيفة المدير تقوم على محاولته ما يظهر من أخطاء في العمل.<sup>1</sup>

### 5- خصائص النظام الرقابي الناجح:

لكي تحقق المنظمة أهدافها وجب عليها أن تتبع نظام رقابي فعال، وهذا النظام لديه مجموعة من الخصائص التي تميزه وهذه الخصائص متثلة فيما يلي:

<sup>1</sup> محمد الفاتح بشير المغربي، مرجع سابق، ص 214.

### أولاً: الملائمة:

لا يتحقق نجاح أي نظام رقابي إلا إذا اتسم بملائمة الأنشطة التي تمارسها أو توديعها المنظمة، وانسجام هذا النظام مع حجمها، بحيث أن المنظمات الكبيرة تحتاج إلى نظام رقابي أكثر تعقيداً.

### ثانياً: المرونة:

لكي يتكيف النظام الرقابي مع المتغيرات الداخلية والمتغيرات الخارجية للمنظمة يجب عليه أن يكون مرناً، فجمود أنظمة الرقابة يعني عدم قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستمرة والظروف الغير متوقعة، وهذا يعود إلى عجز ماالنظام ككل عن تحقيق الأهداف المرسومة، ولغرض تحقيق المرونة وجب المراجعة الدورية للنظام الرقابي وكشف نقاط الخلل وتعديلها أو تغييرها حسب الحالة والمتغير.

### ثالثاً الوضوح:

يجب على النظام الرقابي المطبق أن يكون واضحاً ومفهوماً بالنسبة للمسؤولين عن تطبيقه.

### رابعاً: السرعة في اكتشاف الانحراف:

تؤدي السرعة في التنبؤ بالانحرافات واكتشافها قبل وقوعها إلى تسهيل وتذليل المشكلات والعقبات الناجمة عن الانحرافات، حي أن الانظمة الرقابية الناجحة هي القادرة على اتباع الاساليب الوقائية لمعالجة الانحرافات المتوقعة قبل حصولها وبالتالي بلوغ المنزلة الى تحقيق أهدافها.

### خامساً: الاقتصاد في الكلفة:

تظهر كفاءة وفعالية الانظمة الرقابية بشكل عام من خلال الاقتصاد بالتكاليف الناجمة عن أداء فعالية الرقابة. إذ ينبغي أن تكون المردودات أو المنافع المحققة أكبر من التكلفة الناجمة عن النظام الرقابي.

سادسا: إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات: تقاس فعالية أي نظام رقابي بمدى قدرته على تصحيح الأخطاء والانحرافات وإمكانية اتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة.

#### سابعا: التغذية العكسية:

تكمن أهمية التغذية العكسية في تمكين النظام الرقابي المطبق من معرفة مدى تقبل البيئة لمخرجات النظام والتعرف على ردود الفعل المتخصصة بشأنها ثم اتخاذ الإجراءات الضرورية التي تحقق استمرارية التفاعل الهادف بين المنظمة وبيئتها الخارجية.<sup>1</sup>

#### 6- مجالات الرقابة:

تمارس الإدارة وظيفة الرقابة على جميع الأنشطة والموارد والإمكانات. فهناك الرقابة على الأموال، والرقابة على الخامات والمواد المستخدمة، كذلك الرقابة على الآلات والعدد وعلى جودة السلعة أو الخدمة المقدمة، وعلى الأهداف والخطط والإجراءات، وعلى الوقت والموظفين وعلاقات المنظمة بغيرها من المنظمات.

وتقوم الإدارة بتطبيق الرقابة على المجالات المذكورة فمثلا فإن الرقابة على الأموال حيث تستخدم الإدارة معيار السيولة والمصاريف والابردات، في حين أن الرقابة على الإنتاج توظف مقاييس الكم والجودة والتكاليف والأداء اليدوي والآلي. أما الرقابة على الموظفين تستخدم معدلات الانتاجية والغياب والآخر ودوران العمل والشكاوي وتكاليف العمل.<sup>2</sup>

#### 7- عناصر الرقابة:

يمكن أن نقوم بتلخيص أهم عناصر الرقابة في العناصر التالية:

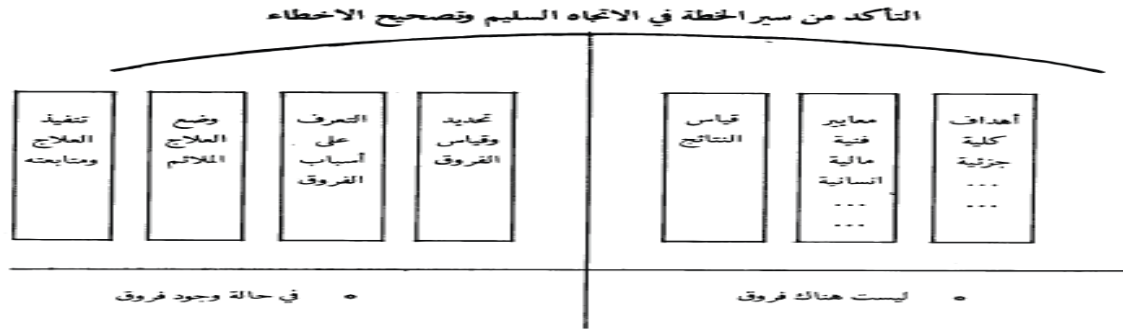
<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود ، مرجع سابق ، ص 224، 223.

<sup>2</sup> علي محمد عبد الوهاب ، مقدمة في الإدارة، دار غريب للنشر والتوزيع ، 1986، ص 126.

- ✓ وجود هدف واضح ومحدد، حيث أن هذا الهدف يتحدد بشكل واضح من خلال الخطة التي تم وضعها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.
- ✓ وجود معايير ملائمة للقياس محددة يتم تحديدها من خلال وضع هدف، وكذلك مستويات الأداء التي يتم من خلالها مقارنة النتائج.
- ✓ أيضا قياس النتائج ومقارنتها بالأهداف بعد عملية تنفيذ العمليات والخطط تقوم المعايير الموضوعية سلفا بعملية قياس مستوى الأداء، وبالتالي فيمكن معرفة ما إذا تم التوصل إلى الأهداف المراد الوصول إليها. أما إذا تم العملية ولوحظ أن طريق النظام الرقابي أنه توجد فروق في النتائج والاهداف فسوف تستمر عملية الرقابة في الخطوات التالية.
- ✓ قياس الفروق من خلال تحديد أحجامها وأبعادها ولاأثر الذي خلفته في المنظمة وأهدافها وسياسيتها ومواردها وسمعتها في مجال عملها.
- ✓ ثم يتم تحديد الأسباب التي أدت إلى هذه الفروق عن طريق جمع كافة المعلومات والبيانات حول هذه الأسباب، مهما كان نوعها مالية أو إنسانية أو الظروف البيئية.
- ✓ علاج الأسباب تقوم الإدارة فورا في معالجة الفروق والانحرافات، حيث يتم التكفل بها عن طريق دراسة البدائل والحلول الكفيلة بتصحيح الأخطاء ومنع حدوثها مستقبلا.
- ✓ التطبيق والمتابعة للإجراءات التصحيحية التي تم اتخاذها من طرف الإدارة قصد إعادة الأمور إلى مسارها الحقيقي والصحيح.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص ص 125، 126.

شكل رقم 10: يوضح عناصر الرقابة<sup>1</sup>



8- الوسائل الرقابية الملائمة:

إن تحقيق أهداف النشاط الرقابي يتطلب وجود وسائل معينة يمارس من خلالها ذلك النشاط ويمكن فيما يلي تحديد الوسائل الرقابية الملائمة لبعض أنواع الرقابة فالرقابة الإدارية تمارس من خلال نوعين من الوسائل الرقابية هي:

السلطة الرئاسية: أي الرقابة الإدارية من خلال التنظيم .

الأجهزة الرقابية المتخصصة أو المستقلة: ويشتمل كل نوع من هذه الوسائل على وسائل فرعية يمكن تحديدها فيما يلي: أولاً: الرقابة الإدارية من خلال السلطة الرئاسية داخل التنظيم والتي يمكن ممارستها باستخدام بعض أو كل من الوسائل التالية:

التفتيش الإداري: ويسعى إلى التحقق من حسن أداء الأعمال ودقة إنجازها وسلامة الإجراءات المتبعة في التنفيذ والتفتيش الإداري ويسعى إلى كشف الأخطاء ومعرفة أسبابها وتحديد مسؤولية من وقع فيها ويتم التفتيش عادة بإجراء مقابلات مع العاملين يتم فيها فحص أعمالهم ومناقشتهم فيها والوقوف على المشكلات التي تواجههم وإمكانية ترشيد عملية التنفيذ وكشف الأخطاء وتحديد أسبابها والعمل على علاجها.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 124.

### التقارير الإدارية:

وهي تقارير يتم إعدادها ووضعها لمعرفة مدى كفاءة العمل الإداري ومدى سيرة نحو تحقيق الأهداف وتوضح التقارير سلوك الأفراد ومدى التزامهم ببرامج العمل وبذلك فهي تنقل صورة واضحة إلى رئيس الإدارة بحيث يتمكن من اتخاذ القرارات الملائمة كما قد تكشف له أمور يسهل علاجها في الوقت المناسب.

### الإشراف والملاحظة:

وهي وسيلة يتم من خلالها الاتصال المباشر بالعاملين ونصحهم وتوجيههم كما تتضمن مكافأة المجدين منهم وتحفيزهم وتوقيع العقاب على من يخطئ في أداء عمله أو يهمل في إنجازه وتتم الرقابة عن طريق هذه الوسيلة على مختلف المستويات الإدارية في التنظيم.

### الشكاوى :

وهي وسيلة يتم استخدامها في كثير من المنظمات حيث تخصص وحدة لاستقبال شكاوى وتظلمات عملائها والمستفيدين من خدماتها ومن ثم تقوم الإدارة بفحص تلك الشكاوى والتحري في مدى صحتها ومعرفة أسبابها تمهيداً لعلاجها.

### الميزانيات التقديرية :

وتستخدم كوسيلة للرقابة على تنفيذ الخطط الموضوعة باعتبارها ترجمة رقمية لتلك الخطط والميزانيات التقديرية تمكن من مقارنة الإنجازات خلال فترات زمنية محددة مع ما قد تم رصده في الميزانية العامة .

### السجلات والإحصاءات :

وهي وسيلة تساعد على جمع ورصد البيانات والمعلومات عن الأداء الفعلي وتمكن من استرجاعها عند الحاجة لمعرفة مستوى إنجاز الأعمال وتقييمها ومقارنتها بما هو مطلوب وعملية المقارنة تكشف عن الأخطاء والانحرافات في الأداء والمعلومات تمكن من البحث في مسبباتها ووضع الحلول اللائحة لها.

### ثانيا: الرقابة الإدارية من خلال أجهزة مستقلة خارج التنظيم:

وهي وسيلة تمكن من ممارسة النشاط الرقابي في إطار السلطة التنفيذية إلا أن هذه الرقابة لا تتم من داخل التنظيم الإداري وإنما من خلال أجهزة رقابية مستقلة ومتخصصة توجد خارج إطار المنظمة وتمارس نشاطها الرقابي على جميع الأجهزة الإدارية في الدول ومن أمثلة هذه الأجهزة الرقابية يمكننا ذكر ديوان المراقبة العامة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الله عبد الرحمان النميان، مرجع سابق، ص ص 33،34.

## خلاصة الفصل

أن موضوع الرقابة مهم جدا بالنسبة للمنظمة، حيث أنها العملية الوحيدة التي تضمن سير جميع العمليات الاخرى بدءاً من التخطيط وصولاً إلى التنفيذ. ذلك أن الرقابة كوظيفة ادارية أساسية في المنظمة وليس فقط عملية ثانوية وغير مهمة، بل انها الضامن الوحيد الذي يفضله يمكن التأكد من السير الحسن للعمل الذي من خلاله يتم تحقيق الأهداف، ولقد حاولنا في هذا الفصل التطرق الى الرقابة وتحديد أنواعها وكيفية سير النظام الرقابي داخل المنظمة، وسوف نتطرق أكثر لهذه المفاهيم في الجانب الميداني الذي سوف يوضح لنا نوع الرقابة المطبقة في جامعة زيان عاشور بالجلفة، والوقوف على مدى نجاعة هذا النظام الرقابي كذلت التطرق الى السلبيات الموجودة.

في الاخير فانه كان يجب علينا أن نقوم بتوضيح مفهوم الرقابة حتى يتسنى للقارئ أن يفهم النتائج المتوصل اليها في الجزء الذي يتحدث عن الرقابة.



## الفصل الرابع:

### مدخل لإدارة وتنمية الموارد البشرية

#### تمهيد

#### 2- تنمية الموارد البشرية

1-2- مفهوم تنمية الموارد البشرية

2-2- خصائص تنمية الموارد البشرية

2-3- أهداف تنمية الموارد البشرية

2-4- متطلبات نجاح تنمية الموارد البشرية

#### 9- إدارة الموارد البشرية

1-9- مفهوم إدارة الموارد البشرية

9-2- ظهور وتطور إدارة الموارد البشرية

2-2-1- أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية

2-2-2- تطور إدارة الموارد البشرية

#### 5- تخطيط الموارد البشرية

4-4- مفهوم تخطيط الموارد البشرية

4-5- أهداف تخطيط الموارد البشرية

4-6- خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية

#### 6- تحليل وتوصيف الوظائف

6-1- مفهوم تحليل وتوصيف الوظائف

6-2- عناصر عملية التوصيف الوظيفي

6-3- استخدامات تحليل وتوصيف الوظائف

#### 7- استقطاب الموارد البشرية

7-1- مفهوم استقطاب الموارد البشرية

7-2- أهمية عملية استقطاب الموارد البشرية

7-3- أهداف عملية استقطاب الموارد البشرية

## 8- تقييم الأداء الوظيفي للمورد البشري

- 8-1- مفهوم تقييم أداء الموارد البشري
- 8-2- أهداف تقييم أداء المورد البشري
- 8-3- طرق تقييم أداء المورد البشري

خلاصة الفصل

## تمهيد:

سوف نتطرق في هذا الفصل إلى تنمية وإدارة الموارد البشرية ذلك أن هذا العنصر هو المتغير التابع لدراستنا والذي نحاول من خلالها التوصل إلى حالة المورد البشري ومدى ارتباطه مع إدارة الموارد البشرية، وبما أن المورد البشري هو أساس العملية الانتاجية أو الخدماتية حسب مجال عمل المنظمة فلا بد أن يكون المورد البشري محور التطوير الرئيسي الذي من خلاله سوف تحقق المنظمة أهدافها.

إن المورد البشري هو الركيزة الأساسية التي يجب على المنظمة أن تركز على تنميته، فمن الضروري على المنظمات الجزائرية أن تقوم بمحاولة الاستفادة بشكل كبير من الدراسات والأبحاث التي توصل إليها الغرب في مجال تنمية الموارد البشرية وكل ما يحيط الفرد العامل، وأنه يجب أن تكون هناك استراتيجية تكون مبنية أساساً على المورد البشري من اختيار ثم تدريب وتحفيز بكل الطرق المجربة.

إن المنظمة الجزائرية العمومية خاصة قد أفرغت إدارة الموارد البشرية من محتواها الحقيقي وأصبحت هذه الإدارة تقوم فقط بتعطيل المورد البشري وتحاسبه على أخطائه بدل التصحيح.

لذلك فإن الاستثمار في المورد البشري وتوجيهها إدارتها وتنميتها، يعد العنصر الموجه للتقدم وتراكم رأس المال، وأن التنافس في ظل عالمية السوق الذي يعتمد بشكل كبير على تنمية المورد البشري التي تعتمد على الابتكار والابداع واستثمار المعلومات لكونها المصدر الرئيسي لإعداد وتنفيذ استراتيجيات للتكيف مع التحديات الجديدة والمستمرة.

## 1- تنمية الموارد البشرية:

### 1-1- مفهوم تنمية الموارد البشرية :

تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها "إعداد العنصر البشري إعداد صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده.<sup>1</sup>

يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع الحالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة. وتعرف تنمية الموارد البشرية بأنها " مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل، و يقصد بها رفع مستوى مهاراتهم و خبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه . " 2وقد أشار تقرير التنمية البشرية الصادر عن الأمم المتحدة سنة 1990 أن التنمية البشرية تعنى بتوسيع نطاق الاختيار أمام الأفراد وذلك بزيادة فرصهم في التعليم والرعاية الصحية والدخل والعمالة.

عرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها " تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصلل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان

<sup>1</sup> موسى اللوزي ، التنمية الإدارية : المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2000، ص 87 .

<sup>2</sup> ماهر عليش : إدارة الموارد البشرية ، مكتبة عين شمس، القاهرة 1971 ص28 .

خبرات إضافية و مهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية وهي آخر وسيلة سلوكية، تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة، و علاقته مع زملائه و رؤسائه ومرؤوسيه.<sup>1</sup>

ويحصر الدكتور أحمد منصور عملية تنمية الموارد البشرية في نشاط واحد ألا وهو التكوين أو التدريب وشرح عملية التنمية بأنها عملية لتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها والفنية والسلوكية.

إجمالي الفعاليات الإدارية المفضية إلى تكوين، واستقدام، وتنمية، ودافعية، وتقويم، وصيانة، ومستقبل الموارد البشرية.<sup>2</sup>

هي عبارة عن مجموعة من العمليات الجزئية، بدءا من تخطيط هذه الموارد، ومرورا بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين، ونظم تقويم أداء العاملين، ونظم الحوافز، وانتهاء بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية، بما يحقق أهداف المنظمة.

النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة، وتوفيره بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة<sup>3</sup>

إدارة الموارد البشرية هي " عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها،

<sup>1</sup> أحمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 195

<sup>2</sup> بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية الكفاءات البشرية، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 2005، ورقة-الجزائر.

<sup>3</sup> شاويش، مصطفى نجيب. إدارة الموارد البشرية، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، 2000، ص 27.

وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها<sup>1</sup> بالتالي RESOURCES HUMAN ويعرّف معجم المصطلحات الإدارية، الموارد البشرية يشمل هذا المصطلح جميع العناصر البشرية من المديرين، والعاملين، الذين يؤدون عملاً في المنشأة<sup>2</sup>.

## 1-2- خصائص تنمية الموارد البشرية:

إن تنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن يمكن النظر لها على أنها عملية إستراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل في إطار إستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المؤسسة. وعليه فإن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تتكون من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة، التي تهدف لتطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، بهدف مساعدتهم على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، وفي نفس الوقت تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية.

من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل، بغرض رفع الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية باستمرار لتحقيق الرضا لدى زبائنها، وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة، وبالتالي ينعكس أثرها على نشاط المؤسسة في المدى القصير والطويل، هذه التغيرات التي تحتاج إلى تعليم الموارد البشرية وإكسابها المهارات الجديدة والمتنوعة للتعایش معها، وعليه فإن هذه التغيرات التي تحدثها التنمية تساهم بشكل كبير في تخفيض الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية<sup>3</sup>.

<sup>4</sup> سعاد برنوطي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان: الأردن، 2001، ص 17  
<sup>1</sup> التويجري، محمد إبراهيم والبرعي، محمد عبد لله. معجم المصطلحات الإدارية، ط1، مكتبة العبيكان. الرياض: المملكة العربية السعودية 1993، ص 55

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 85.

تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة: تعتبر تنمية الموارد البشرية إستراتيجية وعملية منتظمة تعتمد على التعلم، حيث تهدف بذلك إلى بناء معارف، مهارات وسلوكيات اتجاهات لدى الموارد البشرية، بغرض تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية، وبالتالي فهي تعبر عن مساعي جادة لإحداث المواءمة بين خصائص الموارد البشرية من ناحية وبين خصائص أعمالها الحالية من ناحية أخرى، وجعل أدائها في برسن مستمر ودائم.

إن تنمية الموارد البشرية تهدف إلى وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للمورد البشري بالمستقبل ووضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك، وتوعيته بأهمية التدريب والتنمية لتحسن أدائها وزيادة إنتاجيته<sup>1</sup>. وحتى تتحقق تنمية الموارد البشرية، فإن هذا يتطلب تحليل الفرص والخطط المستقبلية لتنمية مهارات الموارد البشرية، وبما أن تنمية الموارد البشرية تعتبر عملية لتدعيم فعالية المستقبل الوظيفي للمورد البشري فإن الهدف الأساسي منها هو تحقيق أربعة مخرجات تقيس فعالية المستقبل الوظيفي وهي<sup>2</sup> :  
الأداء، الاتجاهات، الهوية الذاتية، التكيف.

### 3-1- أهداف تنمية الموارد البشرية:

إن تنمية الموارد البشرية تهدف إلى تحديد وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للمورد البشري بالمستقبل ووضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك، وتوعيته بأهمية التدريب والتنمية لتحسن أدائه وزيادة إنتاجيته.

<sup>1</sup> Jim Grieves, **Strategic Human Resource Development**, Sage Publications, London, 2003, P.01.

<sup>2</sup> محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005، ص34.

وحتى تتحقق تنمية الموارد البشرية، فإن هذا يتطلب تحليل الفرص والخطط المستقبلية لتنمية مهارات الموارد البشرية، وبدا أف تنمية الموارد البشرية تعتبر عملية لتدعيم فعالية المستقبل الوظيفي للمورد البشري فإن الهدف الأساسي منها هو تحقيق أربعة مخرجات تقيس فعالية المستقبل الوظيفي وهي :

الأداء، الاتجاهات، الهوية الذاتية، التكيف.

هذه المخرجات يمكن تجزئتها بطريقتين :بواسطة الإطار الزمني وبواسطة مخرجات التعلم<sup>1</sup> .

يتضح أن الأداء والاتجاهات تهتمان بالحاضر ( تحقيق أهداف العمل الحالية ومشاعر الموارد البشرية عن المستقبل الوظيفي مثل: المشاركة، الالتزام والصراع ... الخ، والتكيف يعبر عن استعداد المورد البشري لمقابلة متطلبات المستقبل الوظيفي، أما الهوية الذاتية فتعبر رؤية المورد البشري لمكونات مستقبله الوظيفي، وبالتالي فإن أي نشاط يعزز واحدا أو أكثر من تلك الأهداف الأربعة يدخل ضمن إطار تنمية الموارد البشرية وتكوين قوة عمل ذات جودة عالية ومستقرة، منتجة، ملتزمة وقادرة على اكتساب مهارات واتجاهات ومعرفة جديدة وبطريقة سريعة.

#### 4-1- متطلبات نجاح تنمية الموارد البشرية:

إن تنمية الموارد البشرية هي التي تنشأ من رؤية مستقبلية قوية عن قدرات الموارد البشرية وطاقاتهم الكامنة، ولها هدف واحد مرتبط بهذه الرؤية، وكذا إستراتيجية ملائمة لانجاز هذا الهدف .ولتحقيق تنمية الموارد البشرية لابد من مراعاة المتطلبات التالية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> سراج وهيبة، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ،جامعة فرحات عباس سطيف ،2011./2012 ص ص 30-31.

<sup>2</sup> محمد سمير احمد.مرجع سابق.ص 81



تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يمكن من تحقيق الملائمة من الخصائص الفردية واحتياجات المؤسسة.

توفير الأفراد والخبرة في تنمية الموارد البشرية على ثلاث مستويات:

مستوى الإدارة العليا والذي يتطلب خصائص حيوية وأساسية منها: الفهم الصادق والافتناع التام بالموارد البشرية، الفعالية الكافية بأهمية المدخل الاستراتيجي والرغبة في الاستثمار فيه، تهيئة المناخ المناسب للعمل.

مستوى الوحدة أو القسم: هذا المستوى يدكن من العمل عن قرب مع المديرين المباشرين ( خط الإشراف الأول) للمساعدة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية، على اعتبار أف المدير المباشر هو أهم عناصر تنمية الموارد البشرية، لكونه الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي للمورد البشري والكشف عن سلوكياته ومشكلاته وبالتالي القدرة على تحديد احتياجاته التدريبية.

مستوى العمليات حيث تحدد المهارات الخاصة بالعلاقات بين الموارد البشرية، خبرة فنية في وظائف معينة وعمليات محددة للتدريب والتنمية.

إدارة موارد بشرية فعالة وانجاز الأعمال الخاصة بهم بكفاءة عالية، وهذا يتطلب وجود مختصين على درجة عالية من الخبرة العلمية والعملية.

الربط بين تنمية الموارد البشرية والمؤسسة، وذلك بتحديد احتياجات كل من المستوى الاستراتيجي، المستوى الإداري ومستوى العمليات، وكذا رسم الخطط الإستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات.

## 2- إدارة الموارد البشرية:

## 2-1- مفهوم ادارة الموارد البشرية:

تعرف على انها الاهتمام الكلي بشؤون الافراد في المنظمة، بينما يعرفها كذلك عرفها على أنها " عملية ضم العاملين الكفاء، وتمييزهم، وخلق ظروف تنظيمية تشجعهم على تقديم أفضل الجهود في أداء العمل " في حين أضاف أنها " تشمل كل القرارات والممارسات الادارية التي تؤثر مباشرة في الأفراد العاملين في المنظمة " وايضا يعرفها " سلسلة من القارات التي تؤثر في العلاقة بين الموظفين ومنظمتهم" في حين متعرفها الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد بانها " فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة ، وتمييزها، والاحتفاظ بها، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاية والاقتصاد "<sup>1</sup>

أيضا يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من السياسات والممارسات والأنظمة التي تؤثر على تصرف الموظفين وسلوكياتهم وأدائهم، علاوة على ذلك فإن الهدف الرئيسي من إدارة الموارد البشرية هو مساعدة على تحقيق أهدافها، ويمكننا رؤية هذه الممارسات والأنظمة من خلال وظائف الموارد البشرية.<sup>2</sup>

كذلك فان كل من **هال و تورينقتون** عرفا إدارة الموارد البشرية على انها "سلسلة من الأنشطة التي من شأنها أن تقوم بالآتي: أولا تمكن الأشخاص العاملين والمؤسسات التي يعملون بها من الاتفاق على الأهداف وطبيعة علاقة العمل التي تربطهم، وثانيا تضمن تنفيذ الاتفاق. <sup>3</sup> ويشير هذا التعريف على أن ادارة الموارد البشرية يجب عليها أن تقوم بالاتفاق مع العامل من خلال ترتيب كل الأمور من خلال علاقة عمل واضحة تكون فيها حقوق كل من المنظمة والعامل محفوظة ومعلنة ومتفق عليها، ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بالسهر على تطبيق هذا الاتفاق.

<sup>1</sup> مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، ط 1، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، 2001، ص13.

<sup>2</sup> موسى خلدون، محمد عواد، تأملات في إدارة الموارد البشرية، سلسلة ميس نحو ثقافة وظيفية، ص 5.

<sup>3</sup> باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، د 2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2006، ص 12.

تشير إدارة الموارد البشرية الى جميع الممارسات المطلوبة لانجاز الأعمال المتعلقة بالأفراد أو البشر في العمل الإداري.

أيضا فقط عرفه الكتاب الغربيين يعرفون إدارة الموارد البشرية أو شؤون الموظفين بأنها: أي برنامج أو نظام يتعلق بشؤون الموظفين، كذلك هي مجموعة من الوظائف وأنشطة تستخدم لإدارة الموارد البشرية بطريقة بعيد عن التحيز، وبشكل فعال، لمصلحة المنظمة والفرد والمجتمع في تنظيم ومجتمع معينين.

في حين أن إدارة الموارد البشرية هي ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد العاملة، والعمل على توفير تلك الموارد البشرية بالأعداد والكفايات التي تتناسب مع احتياجات المشروع، والعمل على استخدام تلك الموارد استخداما فعالا في تحقيق أهداف الكفاءة الانتاجية.<sup>1</sup>

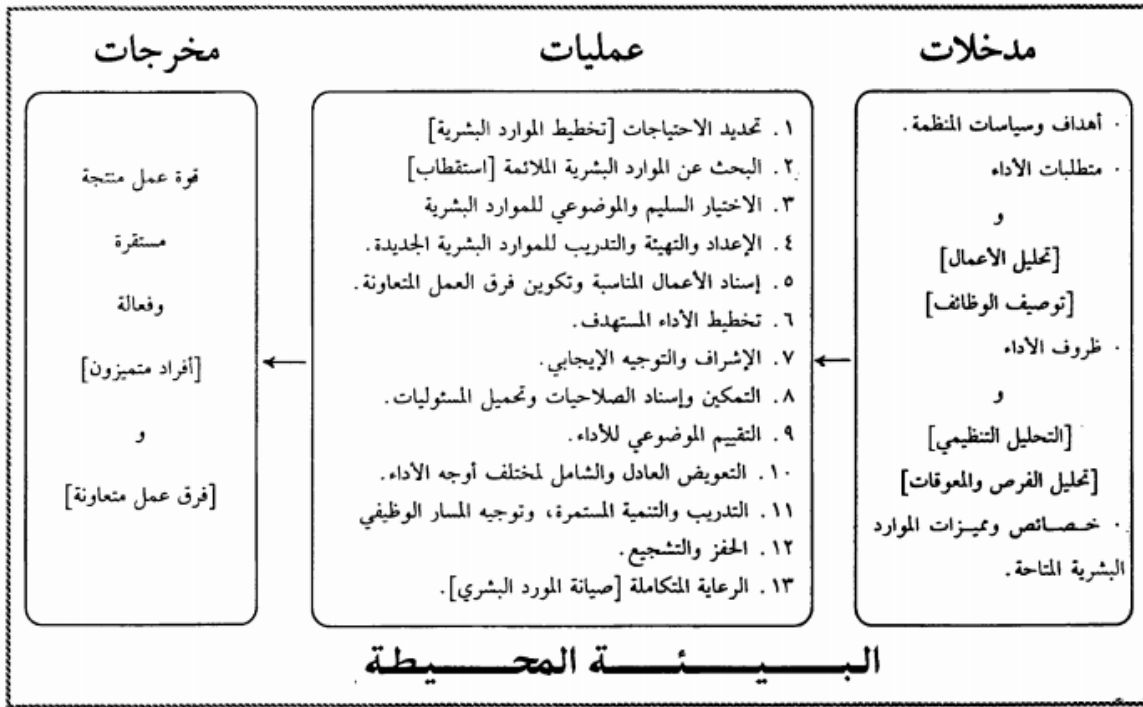
لقد برز مفهوم إدارة الموارد البشرية حديثا في الأدبيات الإدارية بعد سلسلة من التطورات في الفكر الإداري بداية من حركة الإدارة العلمية عند فريدريك تايلور، إن هذا المفهوم يؤكد على أهمية تحفيز العاملين لزيادة إنتاجيتهم من خلال العائد الاقتصادي والحوافز المالية باعتبار ما كان متصورا على انها الحاجات الوحيدة المرتبطة بالعمل، وخلال الثلاثينيات والأربعينيات وبعد دراسات هاوثورن فقد تحول اهتمام الإدارة من الهندسة الانسانية الى العلاقات الانسانية بعدما أظهرت هذه الدراسات أداء العامل يتأثر بالضرورة بفعل عوامل اجتماعية وسيكولوجية وليس فقط بفعل العوامل المادية المرتبطة بتصميم العمل والمكافآت وغيرها، وأن عواطف العمال تتأثر بفعل ظروف معينة مثل علاقات المجموعة ونماذج القيادة ومساندة الإدارة وغيرها من الظروف.

في حين أنه خلال السبعينات والثمانينات شاع الاستخدام الفعال للموارد البشرية بما يكفي زيادة فعالية الأداء وبالتالي زيادة فعالية المنظمة وإشباع حاجات العاملين في ذات الوقت باعتبار أن حاجات المنظمة

<sup>1</sup> عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباح، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون منحي نظمي، ط 1، دار وائل للنشر، 2008، ص 18.

وحاجات العاملين هي حاجات مشتركة، ويركز هذا المدخل على الأهمية الكبيرة لإدارة العاملين كموارد وليس كعوامل إنتاجية، أي ينظر للعنصر البشري على أنه استثمار يجب العمل عليه. عموماً فإن إدارة الموارد البشرية تعني الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع. على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ككل في الوصول إلى تحقيق أداء أفضل وبالتالي تحقيق أهدافها.

### شكل رقم 11: يوضح إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>



وقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية من خلال توجهان رئيسيان هما:

### أولاً: وجهة النظر التقليدية:

يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنظمات وتقتصر بالقيام بأعمال روتينية مثل حفظ ملفات الموظفين وضبط أوقات العمل الحضور والانصراف

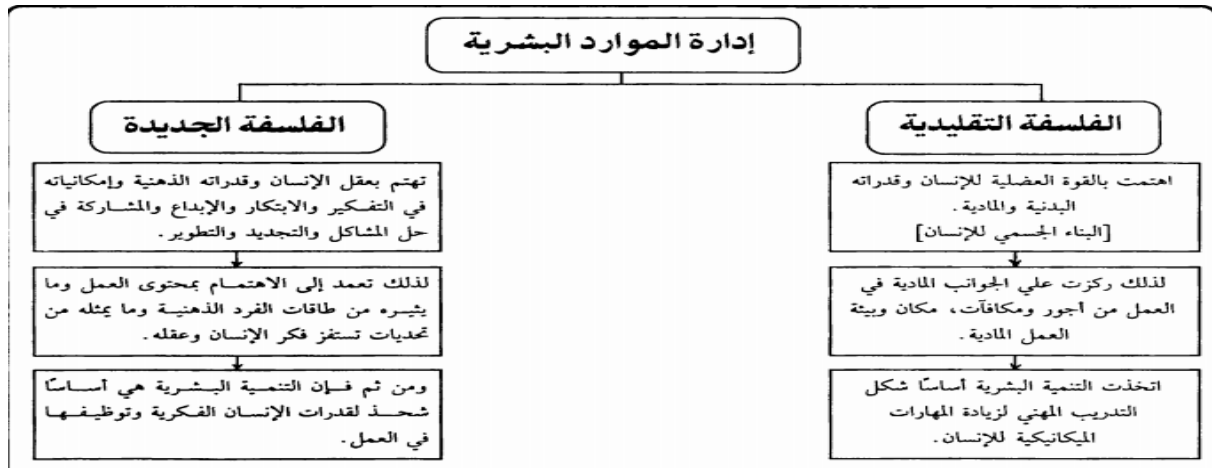
<sup>1</sup> على السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، بدون سنة نشر، ص 36.

والعطل..... إلخ، ولم تحظ إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المنظمات.

## ثانياً: وجهة النظر الحديثة:

يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر أهم الوظائف الإدارية في المنظمة ولانقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والانتاج والمالية، ذلك لأهمية المورد البشري والتأثير الكبير الذي يلعبه على إنتاجية المنظمة.<sup>1</sup>

## شكل رقم 12: يوضح الفرق بين النظرة التقليدية والنظرة الحديثة:<sup>2</sup>



## 2-2- أهمية إدارة الموارد البشرية:

يتم إنشاء المنظمات الإدارية لغرض تحقيق أهداف معينة، ومن هنا تأتي الانتاجية في مقدمة الاهتمامات الرئيسية لها، ولتحقيق هذه الانتاجية يجب على المنظمة أن توفر موارد معينة، تحدد بشكل كبير مدى نجاح أو فشل المنظمة، ويحتل المورد البشري القمة في هرم هذه الموارد التي تحتاجها لمنظمة قصد تحقيق

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي، ط 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص 15، 16.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 17.

الأهداف، فان اهمية المورد البشري تتبع من دوره المؤثر على كفاءة المنظمات وكفائتها، ذلك أن المورد البشري هو المحرك الرئيسي لكافة العمليات بدءا من التخطيط وصولا إلى التنفيذ، وهو المؤثر في كفاءة ونوعية الأداء على جميع المستويات وهذا ما يجعله المحرك والوثر الرئيسي فيها، ومن هنا فان نجاح المنظمات يعتمد بصورة كبيرة على نوعية الموارد البشرية المستعملة وعلى أدائها، إذا فانه يمكننا القول أنه بدون توفر الموارد البشرية الكفاءة، يصبح من المستحيل على المنظمة تحقيق أهدافه المسطرة.<sup>1</sup>

ويمكن من خلال الآتي أن نلخص أهم العناصر التي تبين أهمية إدارة الموارد البشرية:

✓ إن الاهتمام بالمورد البشري عن طريق إدارة الموارد البشرية يعتبر من الاساسيات ذلك ان المورد البشري محور فاعلية كل نشاط.

✓ كفاءة المورد البشري تعوض ندرة الموارد المادية.

✓ تطور الادارة مما حتم عليها أن تقوم بوضع إدارة الموارد البشرية من أولوياتها باعتبار الموارد البشرية من أهم العناصر الإستراتيجية في المنظمة لأنها تشكل مصدرا استراتيجيا لتحقيق الميزة التنافسية.

✓ تقوم بمعالجة مشاكل الأفراد والاهتمام بها.

✓ تقوم بالاختيار الأمثل للأفراد العاملين بالمنظمة.

✓ تقوم بتطوير مهارات الافراد ورفع مستواهم.<sup>2</sup>

وبالتالي فان الطريقة المثالية للاستفادة من المورد البشري بشكل جيد سحتم علينا أن نوفر تنظيم وتوجيه وإدارة حكيمة، وهذا ما يحقق أهدافالمنظمة بالدرجة الأولى، ومن هنا تأتي الاهمية البالغة لبناء الكفاءات

<sup>1</sup> مازن فارس رشيد، مرجع سابق، ص 16.

<sup>2</sup> [www.yazantayem.com/23/11/2015/23.02](http://www.yazantayem.com/23/11/2015/23.02) pm

البشرية للعمل في الأجهزة الادارية، وما يتطلبه ذلك من تخطيط للقوى العاملة وتنميتها، وتحفيزها، ورسم الاستراتيجيات الفاعلة لها وتوفير القيادة الادارية المتميزة التي تحرص الاستخدام الأمثل لهذه الموارد البشرية. إن إدارة الموارد البشرية تعني بأهم مورد في المؤسسة ألا وهو المورد البشري، وحتى تحقق هذه الإدارة أهدافها، لابد عليها من ممارسة الأدوار التالية<sup>1</sup>:

### 1- الدور الاستشاري: ويتمثل في تقديم النصح والمشورة والبيانات والمعلومات للمديرين على طول خط

السلطة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية.

### 2- الدور التنفيذي: ويتعلق بالجانب التشغيلي في ممارسة مهام شؤون العاملين، من خلال ما تقوم به

من وظائف، كتخطيط القوى العاملة، الاختيار، التدريب والتحفيز.

### 3- الدور الوظيفي: يتمثل في التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.

### 5- الدور المشارك: تلعب إدارة الموارد البشرية دورا بالغ الأهمية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية

بالمؤسسة، خاصة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية، وهذا الدور يتوقف على عدة عوامل منها:

تدعيم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، واعتبارها شريكا

وعضوا هاما في هذا المجال. المهارات والمعلومات المتوفرة لدى مديري إدارات الموارد البشرية، والتي

تساعدهم على القيا بهذا الدور.

<sup>1</sup> عابدة سيد خطاب: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار شركة الحرزي للطباعة، القاهرة، 2008 ، ص 16

إعادة النظر في الأولويات، وذلك باهتمام مديري إدارات الموارد البشرية بالمشاكل الإستراتيجية الهامة بدلا من الاهتمام والتّركيز على المشاكل التشغيلية.

إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بتفويض السلطات وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات، برقيق التكامل بثّ البرامج الخاصة بالموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة<sup>1</sup>.

## 6- الدور الاستراتيجي :

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا رئيسيا في صناعة إستراتيجية المؤسسة ككل، من خلال الإسهام بمنظور متكامل ورؤية مستقبلية للموارد البشرية، لذلك فإن الموارد البشرية من أهم المكونات لوضع وتنفيذ أي إستراتيجية يخص المؤسسة<sup>2</sup>.

وتجدر الإشارة أن بعض الدراسات التي تشير إلى أن المؤسسات الناجحة التي تكون بصدد تقديم منتجات جديدة، تعمل على وضع إستراتيجية لمواردها البشرية حتى تكفل برقيق خططها الإنتاجية والتسويقية بنجاح<sup>3</sup>.

## 2-3- أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن اهداف إدارة الموارد البشرية عديدة من أهمها:

<sup>1</sup> Zorlu Senyucel, **Managenigthe Human Ressourcein In The 21st Century** ,Publishing Aps,Isbn,2009,p 42

<sup>2</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، **تنمية الموارد البشرية**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، بدون طبعة، 2009، ص22.

<sup>3</sup> محمود أحمد الخطيب ، **إدارة الموارد البشرية**، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2001 ، ص43 .



يمكن تلخيص الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية " تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة، أي مجموعة من القوى البشرية القادرة على العمل والراغبة فيه تشكل قوة الدفع الأساسية للمنظمة في الوقت الحاضر وفي المستقبل.

- ✓ توجيه النصح الى الإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لضمان أن المؤسسة لديها قوة عاملة على مستوى عال من الكفاءة والتحفيز، ولديها مجموعة من الأشخاص المؤهلين للتكيف مع التغيير وضمان بالتزامتها القانونية الخاصة بالعمل.<sup>1</sup>
- ✓ تنفيذ والحفاظ على استمرارية استخدام كل الاجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشري حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.
- ✓ المساعدة في تطوير الاستراتيجية العامة للمؤسسة وخاصة ما يتعلق بالموارد البشري.
- ✓ توفير الدعم والظروف التي تساعد المديرين على تحقيق أهدافهم.
- ✓ التعامل مع الازمات والمواقف الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص وذلك قصد ازاحة كل المشاكل التي يمكن أن تعطل تحقيق المنظمة لأهدافها.
- ✓ توفير قناة إتصال بين الموارد البشرية والإدارة.
- ✓ القيام بدور المشرف على القيم والمعايير المؤسسية في إدارة الموارد البشرية.<sup>2</sup>
- ✓ تعويض أفراد الموارد البشرية عن جهودهم ماديا ومعنويا.
- ✓ صيانة الموارد البشرية والمحافظة على سلامتها ومستوى مهارتها في الأداء.
- ✓ تكوين قوة عاملة قوية ومستقرة.

<sup>1</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 1997، ص 12.

<sup>2</sup> باري كشواي، مرجع سابق، ص 13.12.

✓ تنمية الأفراد العاملة وتطوير أدائها.

✓ المحافظة على الموارد البشرية المدربة ذات الكفاءة، وتأمين مساهمتها المستمرة في إنجاح أهداف

المنظمة.<sup>1</sup>

بناء على ما سبق فإن إدارة الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي من خلالها يتم تقوية ومتابعة والاهتمام بلقوى العاملة بما يساهم بشكل كبير في تحقيق الاهداف التي انشأت من خلالها المنظمة.

## 2-4- ظهور وتطور إدارة الموارد البشرية:

**2-4-1 اسباب ظهورها:** يوجد العديد من الاسباب التي ادت الى ظهور ادارة الموارد البشرية اهمها:

التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العالمية، وبدأت تظهر المشاكل والصعوبات والصراعات بين الادارة والموارد البشرية وحاولت الادارة استخدام بعض الاساليب لمواجهة هذه المشاكل ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة الى وجود ادارة متخصصة تراعي الموارد البشرية وتعالج مشاكلها.

التوسع الكبير في التعليم وفرض الثقافة العامة امام الموارد البشرية ادى الى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي وتطلب الامر وجود متخصصين في ادارة الموارد البشرية ووسائل حديثة أكثر للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال واصحاب الاعمال عن طريق اصدار القوانين حتى لا تقع المنظمات في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بهذه القوانين.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 13.

ظهور النقابات والتنظيمات العالمية التي تدافع لا عن الموارد البشرية وتطلب الامر ضرورة الاهتمام بعلاقات الادارة والمنظمات العالمية من ثم كانت اهمية وجود ادارة متخصصة لخلق جو من التعاون الفعال بين الادارة والمنظمات العالمية واعادة سياسات جديدة للعلاقات الصناعية.

تشريع العمل الذي ظهر هو الاخر والتزامات المنظمة في ميادين الاعلام والمشاركة وادارة التشاور بمعنى اخر الديمقراطية للادارة.

## 2-4-2- تطور ادارة الموارد البشرية:

عادة ما يتم تجميع نشاطات ادارة الافراد في وحدة تنظيمية واحدة يطلق عليها احيانا الادارة الادارية، في البداية يمكن القول انها وظيفة تضمن او تؤمن مجموع النشاطات التي تضع تحت تصرف المنظمة العناصر البشرية الضرورية عدديا ونوعيا أي كما وكيف لتكون في خدمتها، وعلى مر العقود الزمنية الاخيرة نجد ان الوظيفة قد تميزت بمرحلتين تاريخيتين وهما:

### المرحلة التاريخية الاولى:

كان فيما يتعلق باصلاح المستعمل في المنظمات من أجل الاشارة والتدليل على مسؤول وظيفة إدارة الموظفين أو الأفراد وهذا المصطلح إلى حد ما، وحسب التسلسل الزمني أخذ الأشكال التالية:

✓ رئيس الموظفين.

✓ مدير الأفراد.

✓ مدير الشؤون الاجتماعية.

✓ مدير الموارد البشرية.

كتوصيف للدور الذي غالبا ما كانت تعهد به إدارة الموارد البشرية، فالمدير من المستوى العالي يمكن له أن يبحث فر أوج حاجات المنظمة وكذلك طموحات الأفراد غير أن هذا التصنيف مختصر وذلك لأن هنالك رؤساء مستخدمين يمكن أن يتطوروا في المسائل الانسانية والسبب هو بيروقراطية البعض منهم.<sup>1</sup>

### المرحلة التاريخية الثانية:

لقد حصل في محتوى أو تنظيم وظيفة إدارة الأفراد نفسها خاصة أهدافها وغاياتها وسياساتها تطور واسع بفضل بعض الدراسات. ولكن تجاهل بعض المفكرين الاداريين ما ظهر منها بعد الثورة الصناعية وتخصيص نظام المصنع وبروز دور المنظمين لذلك كله برزت الحاجة إلى علم وممارسات مستقلة للموارد البشرية عندما بدأت علاقات العمل والعاملين في التعقيد وظهر ذلك جليا بعد الثورة الصناعية وظهور الآلات والمجتمعات الصناعية.<sup>2</sup>

### 3- تحليل وتوصيف الوظائف:

عملية تجميع المعلومات عن خصائص كل وظيفة والتي تميزها عن غيرها من الوظائف، استراتيجيا، لابد من تحدد الإدارة مدى السماح للعاملين بالمشاركة في عملية تحليل الوظائف، إذ يلاحظ انه كلما سمح للفرد بالمشاركة في تحليل عمله ازداد عوره بالانتماء للمنظمة والعمل الذي يمارسه، وكلما وثق أكثر بنتائج تحليل العمل، لابد أن تحدد الإدارة أيضا مستويات تحليل العمل، هل تحليل الأعمال بصورة عامة أم بصورة تفصيلية، لابد أن تحدد أيضا توقيت عملية التحليل، ومن يقوم بعملية التحليل. يتضمن الأسلوب العلمي لتحليل الوظائف جانبين أساسيين يمكن الحصول على مكوناتهما من خلال جمع المعلومات عن خصائص كل وظيفة.

<sup>1</sup> سليمان محمد مرجان، دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوى البشرية في ليبيا، عدد 07، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2012، ص 41.

<sup>2</sup> سليمان محمد مرجان، مرجع سابق، ص 42.

## 3-2- مفهوم تحليل وتوصيف الوظائف:

ويمكن تعريف تحليل الوظائف بأنه: " عملية جمع المعلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على وصف الوظيفة ومتطلباتها، ومواصفاتها وخصائصها وطبيعتها " والغاية الأساسية من جمع المعلومات عن كل وظيفة ويعرف أيضا: بأنه العملية النظامية في دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة بهدف تحديد ووضع الوصف الكامل لها وشروطها أو محدداتها.

ويعرف كذلك على انه مجموعة الفرص والقيود المهيكلة في المهام والمسؤوليات المحددة التي تؤثر على كيفية انجاز واختيار العمل من طرف الموظف.

ويعرف أيضا: بأنه العمل النظامي الذي تقوم به الإدارة بانتظام من أجل تحديد واجبات ومسؤوليات الوظائف، تحديد مستوى إتحاد القرار في وظيفة معينة، مستوى المهارات المطلوبة للوظيفة، درجة الاستقلالية في الوظيفة، المجهود الذهني لأداء الوظيفة والأدوات والآلات المستخدمة في أداء العمل المطلوب.<sup>1</sup>

ويعرف أيضا: تحليل الوظائف هو طريقة ترتيب تصنيف الوظائف أو مقارنة بعنصر حسب مسؤوليات ومهام كل منصب وتكون موضوعية وعادلة. 2

وكذلك يقصد بتحليل الوظائف: تحديد معالم كل وظيفة أي توضيح ماهية واجباتها ومسؤولياتها، تقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات، نوع المقدرة المطلوبة فيمن يشغلها، تحليل طبيعتها العمل الخاصة بها بقصد التوصل الى توصيف كامل لها.

<sup>1</sup> وداد شعيب، أبو القاسم حمدي، تأثير عملية تصميم الوظائف في تعزيز الارتباط الوظيفي للموظفين وفقا للمقاربة التحفيزية، عدد 18، مجلة الباحث، 2018، ص 445.

<sup>2</sup> ZORLU SENYUCCEL, mémé référence ,p.160

فيما يخص توصيف الوظائف بأنه: بيان شامل للأهداف والواجبات والمسؤوليات المرتبطة بعمل معين، كما يعبر عن النتيجة الملموسة لتحليل العمل، وتظهر في شكل وصف تفصيلي مكتوب للوظيفة، وهدفها وطبيعتها، والمهام (الواجبات، الاختصاصات أو المسؤوليات)، وظروف أداء العمل، ومواصفات شاغل المنصب.

تساعد عملية توصيف الوظائف على أداء كثير من الأعمال المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بإدارات أخرى، وتتمثل هذه الأهمية في تحديد قيمة الوظيفة داخل المنظمة من خلال الأجور، لإضافة إلى تحديد الوظائف، المهام والمسؤوليات التي يجب أن يتحملها كل شاغل للوظيفة، مراقبة مدى إمكانية العامل تحمل مسؤولياته، واخيرا مقارنة قرارات الترقية والتنقل داخل المنظمة مع مدى مطابقتها لموصفات الشخص للمعايير المطلوبة في هذه العملية.<sup>1</sup>

### 3-3- عناصر عملية التوصيف الوظيفي:

تختلف حسب كل منظمة وذلك حسب الاهداف والاستراتيجية الموضوعة من طرف المنظمة، حيث نجد أن بعض المؤسسات تولي اهمية لعناصر خلافا لبعض المنظمات الاخرى ويمكن أن نلخص أهم العناصر المكونة لبطاقة التوصيف الوظيفي فيما يلي:

✓ **مسمى الوظيفة:** التي يقصد بها اسم الوظيفة المبين في الهيكل التنظيمي للمنظمة وكذا في الوثائق التنظيمية الرسمية لها مثلا: المدير، رئيس قسم العلاقات العامة....الخ.

<sup>1</sup> حسن بوتلجة، محمد الأمين مشرور، اسحاق حسيني، تحليل وتوصيف الوظائف كأحد آليات الهندسة الوظيفية محاولة تطبيق لطريقة التحليل الذاتي بالمرافقة، مجلد6، عدد 2، مجلة التنظيم والعمل، 2017، ص 23.

✓ **الهدف العام للوظيفة:** وهو يعبر عن المهمة الأساسية للوظيفة والتي تتفرع منها باقي المهام الفرعية، أو الغرض الرئيسي الذي وجدت من أجله مثلا الهدف العام للمحاسب فهو إدارة ميزانية المنظمة وفقا لما يمليه قانونها التنظيمي.

✓ **الانشطة والواجبات:** مجموعة المهام الأولية المشكلة للوظيفة، في إطار توصيف المنصب، مجال عمل محول لشخص، في سياق تحليل العمل. وتعتبر أيضا مجموعة المهام المحددة التي يتعين القيام بها.

✓ **الكفاءات اللازمة:** ونعني بها مجموعة المعارف العلمية والعملية والسلوكية التي يكتسبها الفرد أو يتعين عليه اكتسابها لشغل وظيفة معينة.<sup>1</sup>

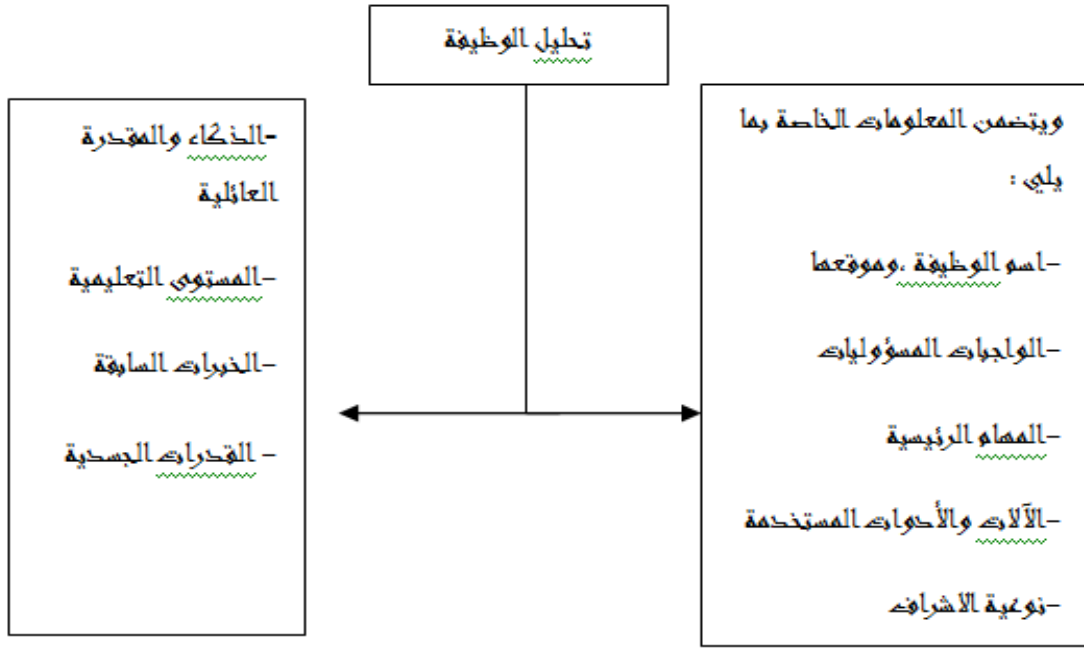
إن عملية تحليل الوظيفة تسهل التعرف عليها من قبل العاملين خاصة عند توظيفتهم وتكوينهم كما أن أهمية هذه العملية تكمن في توضيح العلاقات القائمة بين كل وظيفة كما تساعد على تحديد مواصفات شاغل الوظيفة على القيام بعملية التوظيف والتكوين والترقية والنقل.<sup>2</sup>

**شكل رقم 13: يوضح محتويات تحليل الوظائف:**<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حسين بوثلجة، محمد الامين مشرور، اسحاق حسيني ، مرجع سابق، ، ص24.

<sup>2</sup> حسين بوثلجة، محمد الامين مشرور، اسحاق حسيني ، ص 23،24.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، مرجع سابق، ص 42



### 3-4 - استخدامات تحليل وتوصيف الوظائف:

تقوم عملية تحليل وتوصيف الوظائف على عدة اعتبارات يمكن أن نذكر منها:

✓ **تهيئة العمل:** يشكل هذا المحور الدافع الأو في تجارب تاييلور العملية واستنتاجاته النظرية هو من انتهج أسلوبه، وكذلك الأمر عند فايول فقد دأب هؤلاء على جميعا على تحديد مواصفات ومعايير العمل (التنفيذي عند تاييلور، والاداري عند فايول) ومقتضياته لدى العامل بغية تطويع هذا الأخير لمستلزماته الأداء الأمثل للعمل.

✓ **تخطيط الموارد البشرية:** إن تحديد إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا لا يأتي إلا بفضل التحليل والتدقيق للوظائف والمهام ومن ثم توزيع الأدوار بشكل عقلاني وجدي يجنب المنظمة الوقوع في حالتها العجز والفائض من القوى العاملة أو الأخير الكفاءات اللازمة على مدى زمني مستقبلي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسين بوتلجة، محمد الأمين مشرور، حسيني اسحاق، مرجع سابق، ص 25.



✓ **إعداد نظام الاجور:** من أجل تصميم شبكة أجرية تضمن العدالة بين العمال وتقوم على مبدأ التساوي في العمل يتطلب التساوي في الأجر يتوجب اللجوء إلى تحليل وتوصيف العمل ومن ثم تحديد معايير يقاس كل منصب على أساسها للتوصل إلى منح قيمة معينة لكل منصب عمل في شكل نقاط استدلالية ويتحدد على أساسها الأجر.

✓ **الوقاية من الأخطار المهنية:** تتم دراسة مناصب العمل بغرض تحديد مختلف المخاطر التي قد يتعرض لها العامل بغية اتخاذ التدابير اللازمة لوقايتها من الحوادث المهنية وتطويع وسائل العمل للمتطلبات البشرية في إطار ما يسمى الموائمة البشرية وفي مجال الدراسات الطبية والعمل.

✓ **التوظيف والترقية:** تحديد المواصفات والمؤهلات الواجب توفرها في المترشح لمنصب شاغر لا تتأتى إلا بوجود توصيف مسبق للمنصب المعني وبذلك تساهم دراسة مناصب العمل في إعداد برنامج التوظيف أو الترقية وتساعد على اختيار المترشح المناسب لشغل المنصب، وتتيح هذه التدابير كذلك تحديد سياسة خصوصية تستجيب لمتطلبات العمل على المدى البعيد وذلك بوضع شروط وتحديد مواصفات تتماشى والتحولات التنظيمية وتستجيب للتطورات المستقبلية للمهن.

✓ **التكوين:** تساهم دراسة المناصب أيضا في تحديد المستلزمات التأهيلية للعمل، مما يشكل قاعدة فعالة لتحديد احتياجات التكوين وإعداد البرامج التدريبية.

✓ **نظم الدافعية:** على ضوء استنتاجات تحليل وتوصيف الوظائف يمكن تصميم نظام تحفيزي يستجيب لحاجات الأفراد الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية، وكذلك تهيئة المناخ الاجتماعي للعمل وفق مقتضيات الوظائف ومتطلبات شاغلها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 26.

✓ **تقييم الأداء:** يركز التقييم الجاد للأداء للأفراد والوحدات الإدارية على تحديد معايير أو مؤشرات تكون بمثابة القواعد المرجعية، وتحديد هذه الأخيرة بدورها على أساس عمليات تحليل وتوصيف وتقييم مناصب العمل.

✓ **تصميم الهياكل التنظيمية:** يستند التصميم التنظيمي على تحليل المناصب أو الوظائف ومهما تكن نوعية الهيكل التنظيمي المزمع اعتماده أو المناهج التحليلية المستخدمة، تظل دراسة وتوصيف مناصب العمل مرتكزا أساسيا للمسار التنظيمي، إذ على أساسه تتحد البنى التنظيمية الملائمة لطبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة ولمخططاتها الإستراتيجية وتوجهاتها المستقبلية.

✓ **إدارة الجودة الشاملة:** يشكل الوصف خطوة أساسية في سياق تأهيل المنظمة للحصول على شهادة الجودة، حيث يتوجب عليها دراسة الوظائف والمهام التي يؤديها الأفراد كل موقعه والبحث عن ذلك عن أوجه الخلل وسبل الارتقاء بأداء الوظائف حيث

✓ **تصميم المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات:** التي تعد من أهم الاستعمالات لنتائج توصيف الوظائف حيث تخصصها المنظمة لأغراض كثيرة.

✓ **إقرار قائمة الوظائف والتوصيف الجديد رسميا:**

هذه مسؤولية الإدارة العليا فإذا اقتنعت بالقائمة الجديدة والتوصيف الجديد، تقوم بإقرارهما رسميا ليصبحان ملتزمين بجميع الأطراف المعنية في المنظمة فالقائمة والتوصيف يصبحان الأساس في كافة الأنظمة الفرعية لأفراد ولعمل الدوائر الأخرى، كما يصبحان الأساس في تحديد مسؤوليات وواجبات كل فرد.

وعادة ما تناقش الإدارة العليا هذه المقترحات في اجتماع لمجلس الإدارة وهيئة المديرين، ثم تصدر قرار بذلك يتم إعلام الجميع به<sup>1</sup>

#### 4- تخطيط الموارد البشرية:

يتوقف نجاح المنظمات الى حد كبير في الوقت الحاضر الى مدى سرعة استجابتها للمتغيرات البيئية المحيطة بها، وأن المنظمات يجب عليها أن تقوم بالاستغلال الأمثل للمعلومات المناسبة عن سوق العمل، وتتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية التنبؤ باحتياجات المنظمة من القوة العاملة، لذلك فان عملية التخطيط تقوم على محاولة ايجاد التوازن بين المطلوب من الموارد البشرية والمعروض منها من خلال التحديد الجيد لكمية ونوعية العمالة البشرية التي تحتاجها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

#### 4-1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

ان تخطيط الموارد البشرية هو ذلك العمل الاداري المنتظم والذي يقوم على أسس علمية ومعلومات وبيانات موضوعية بهدف تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال على اختلاف التنظيمات، وراغبة في تأدية تلك الأعمال على أساس مستقر ومستمر نسبيا بما يتوافق مع المهام في حين يعرف معهد التطوير وشؤون الافراد تخطيط الموارد البشرية " العملية المنهجية التي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في المنظمة في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شؤون الأفراد المتطورة التي تتناسب مع الفعالية طويلة المدى للمنظمة، وتعتبر هذه العملية جزءا مكملا لاجراءات التخطيط والموازنة المشتركة، وذلك لأن التكاليف والتقديرية الخاصة بالموارد البشرية تؤثر في الخطط المشتركة الأطول في الأجل وتتأثر بها<sup>2</sup> لانها يجب أن تتوافق وتتناسب بشكل جيد قصد الحصول على استراتيجية موضوعية

<sup>1</sup> سعاد نائف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص ص 162 - 163.

<sup>2</sup> باري كشواي، مرجع سابق، ص 26.

تساهم في إنجاز المنظمة. عن عملية التخطيط هي عملية مستقبلية تسعى المنظمة الى الوصول الى تحقيقها، من خلال وضع الخطط والاختذ في الحسبان كل الموارد المادية من وسائل وظروف مناسبة التي تجعل الى تلك الامور المستهدفة ممكنا في فترة زمنية قادمة.<sup>1</sup>

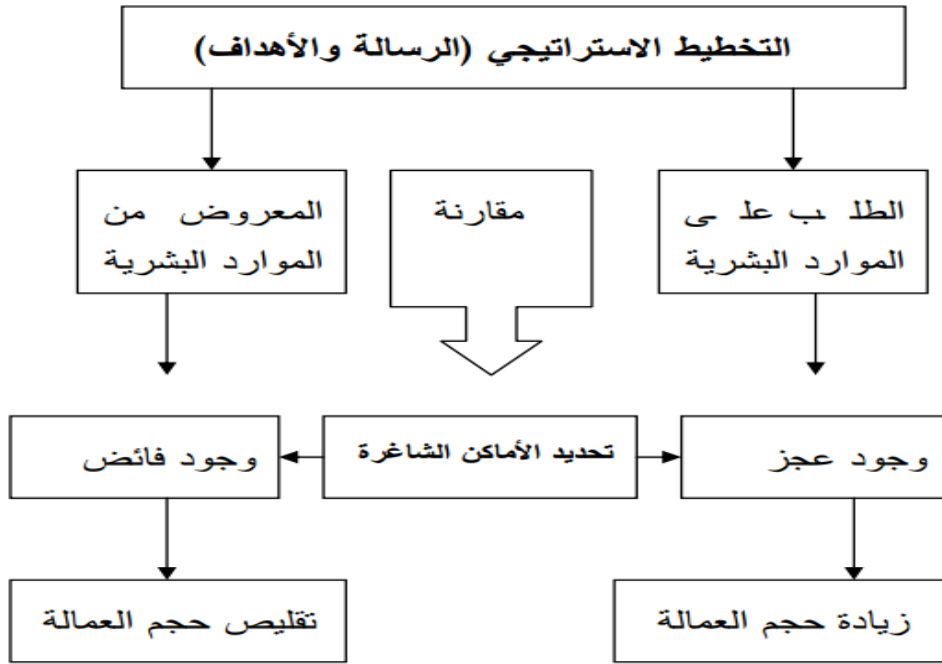
أيضا فان تعريف تخطيط الموارد البشرية على أنها " عملية التأكد من توافر الاعداد من النوع المناسب من الأفراد في المكان المناسب وفي الوقت التي تكون هناك حاجة إليه " ويمكن تعريفه كذلك على أن تخطيط الموارد البشرية هو " تحليل منظم للموارد البشرية المتاحة بالتنظيم والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية منها في ضوء هذا التحليل، مع التأكيد على الاستخدام الأمثل لهذه الموارد، والتخطيط اللازم للتأكد من أن العرض من القوى العاملة يتوازن ويساوي الاحتياج المطلوب منها. "<sup>2</sup>

### شكل رقم 14: توضيحي لتخطيط الموارد البشرية<sup>3</sup>

<sup>1</sup> على السلمي، مرجع سابق، ص 147.

<sup>2</sup> مصطفى مصطفى كامل، مرجع سابق، ص 211.

<sup>3</sup> عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، مرجع سابق، ص 156.



#### 4-2- أهداف تخطيط الموارد البشرية:

يهدف تخطيط الموارد البشرية الى العمل على اكتشاف - وفي مرحلة مبكرة- النقطة الحرجة في القوى العاملة. ذلك أن الدراسة التي تصاحب عملية التخطيط تساعد على إظهار مناطق المشكلات - إن وجدت- في الحصول على الأعداد اللازمة من الأفراد بالمهارات والنوعيات التي تتطلبها المنظمة وبالتالي العمل على استعداد المسبق لمواجهة هذه المشكلات والآثار السلبية التي قد تنتج عند حدوثها. كذلك ضمان تحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد البشرية على مستوى يتمشى مع احتياجات التنظيم وفي ظل البيئة الخارجية، الأمر الذي يساعد على الاستغلال الامثل لطاقات للمورد البشري كذلك تهدف إدارة الموارد البشرية من خلال تخطيط الموارد البشرية إلى تحسين الكفاية الإنتاجية للتنظيم كنتيجة للتخطيط السليم للمورد البشري، ويساهم تخطيط الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة من خلال الاستخدام الاحسن للموارد البشرية والاهتمام به بما يضمن رضاهم عن العمل وبالتالي ينعكس بشكل جيد عن مردود المنظمة.

أيضا التخطيط يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة بنجاح حيث يعتمد ذلك بشكل كبير على التخطيط الجيد للتنبؤ والرقابة على تكلفة العمل نظير كبر حجم الأجور والمرتبات والتي تمثل بندا كبير من بنود الانفاق لتحقيق الأهداف المرجوة من تخطيط العمالة في التنظيم وحب توافر بعض الأسس أو الاعتبارات الهامة والأساسية التي تضمن نجاح مثل هذا التخطيط.<sup>1</sup> كذلك تتمثل الأسباب الرئيسية التي تدعو إلى الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

✓ أن تكون المؤسسة قادرة على جذب والاحتفاظ بالموارد البشرية حيث يتم توفير أعداد كافية من العمالة وفي الوقت نفسه تتمتع هذه الأعداد بالمهارات المناسبة التي تمكنها من العمل بكفاءة حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

✓ الاستفادة القصوى من امكانيات العاملين الذين تم توظيفهم.

✓ ضمان أن كل الموظفين الذين هم يعملون في المنظمة أو تم توظيفهم يحصلون على التدريب المناسب الكفيل بتطوير أدائهم، علاوة على تطوير بعض المرونة حتى يتمكن هؤلاء من القيام بأي مهام خاصة يمكن أن تسند لهم في مواقع أخرى إذا اقتضت الحاجة.<sup>2</sup>

✓ استيفاء الاحتياجات من الأفراد في التوقيت المناسب.

✓ تخطيط الترقيات والتغييرات الوظيفية.

✓ الأعداد لملء الأماكن الشاغرة التي تنشأ نتيجة للتقاعد أو الوفاة أو الاستقالة.

✓ تقدير التكاليف من وراء الموارد البشرية وأعداد موازنات الرواتب والمكافآت.

✓ الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والتعيين والاختيار.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مصطفى مصطفى كامل، مرجع سابق، ص 213.

<sup>2</sup> باري كشواي، مرجع سابق، ص 27.

<sup>3</sup> علي السلمي، مرجع سابق، ص 150.

كذلك يمكن أن نحدد أهداف إدارة الموارد البشرية الى هذد ف جماعي يمثل في المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية في تحقيق إحتياجات الافراد والتحديات في المجتمع مع المحافظة على تقليل الاثار السلبية لها على التنظيم ومن امثلة هذه الاهداف الالتزام بالقوانين والتشريعات وتنظيم العلاقة بين الادارة والنقابة، في حين يوجد هدف تنظيمي يمثل في تحقيق الفاعلية التنظيمية وكذلك هذد ف وظيفي من خلال مراعاة المستوى التنظيمي للمنظمة واشباع حاجاتها بدون زيادة أو نقص ومن أمثلة هذه التقييم والتعيين. أما هدف الذي يسعى الأراد الى تحقيقه من خلال مساعدتهم على تحديد أهدافهم الشخصية وذلك للحفاظ عليهم وتحفيزهم لبذل مزيد من الجهد وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم كالمكافآت والحوافز.<sup>1</sup>

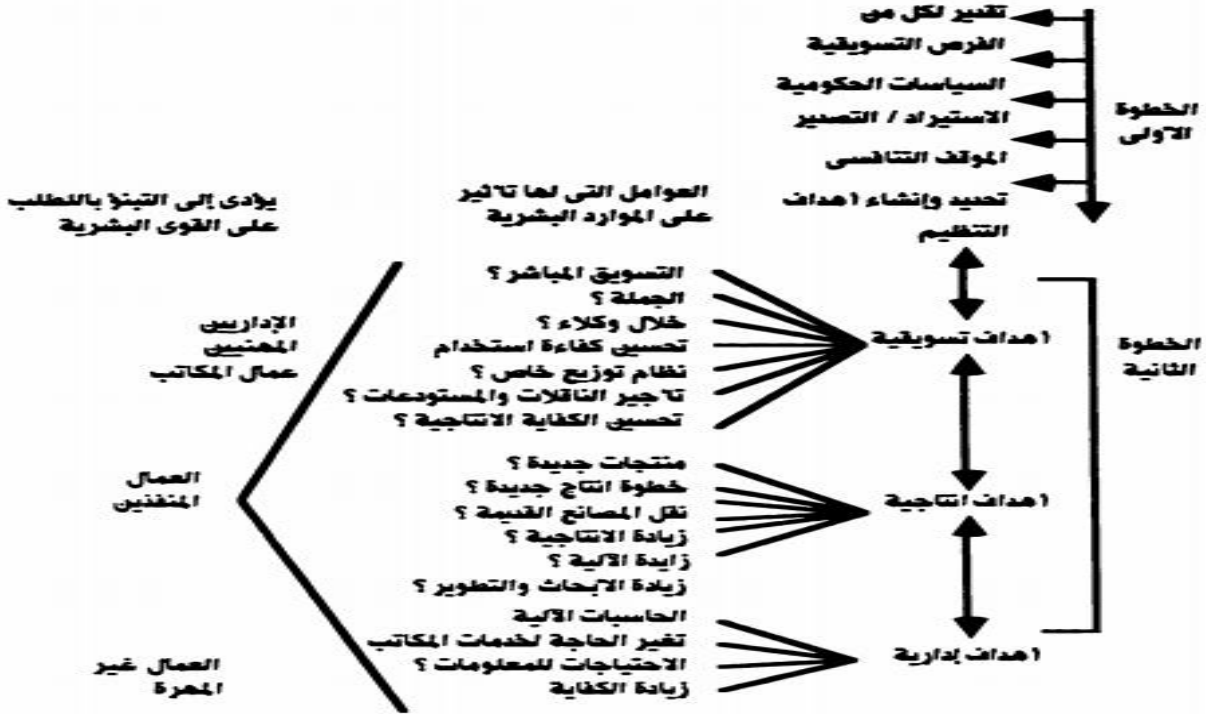
#### 4-3-خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية:

سوف نتطرق فيما يلي إلى الخطوات التفصيلية الواجب الاخذ بها حتى يتم اعداد خطة موارد بشرية سليمة وواقعية:

**أولاً:** إنه من الضروري في بداية الأمر أن تقوم المنظمة بالتحديد الدقيق للأهداف التنظيمية التي تحاول تحقيقها، وهذا ما يجعل القائم على عملية التخطيط بترجمة الأهداف إلى صورة كمية سواء في شكل نقدي أو شكل وحدات من المنتجات والخدمات التي يقوم بتقديمها التنظيم. ويجب كذلك ألا ينسى القائمون على التنظيم أهمية دراسة وتحديد خطط المنظمة طويلة وقصيرة الأجل فيما يتعلق بالثبات أو النمو أو الانكماش وتبعاً لما هو من عوامل البيئة الخارجية تتمثل في التكنولوجيا السائدة وأثر العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية في سوق العمل الداخلي والخارجي، والشكل الحالي يوضح مدى إرتباط تحديد الأهداف التنظيمية وتقدير الاحتياجات من القوى العاملة.

<sup>1</sup> Google.com/yazinetim/23/11/2015/23.02pm.

شكل رقم 15: يوضح العلاقة بين أهداف التنظيم وتقدير الاحتياجات من القوى العاملة<sup>1</sup>



**ثانياً:** التنبؤ بالطلب من القوى البشرية حيث يعتمد تقديم حجم ونوعية وتركيب القوى العاملة اللازمة للتنظيم في مواقع المنظمة المختلفة وذلك من خلال دراسة حجم الاداء المطلوب انجازه والمحدد في الخطط الاستراتيجية التي يقدمها التنظيم، وذلك من خلال تقدير وتحديد نوع الأعمال وأنواع العمالة اللازمة للقيام بها يتطلب من مخطط القوى العاملة أن يقوم بتحليل طبيعة نشاط التنظيم، وكذلك توصيف الوظائف وتحليل التنظيم، وكذلك تقسيم الوظائف إلى مجموعات نوعية.

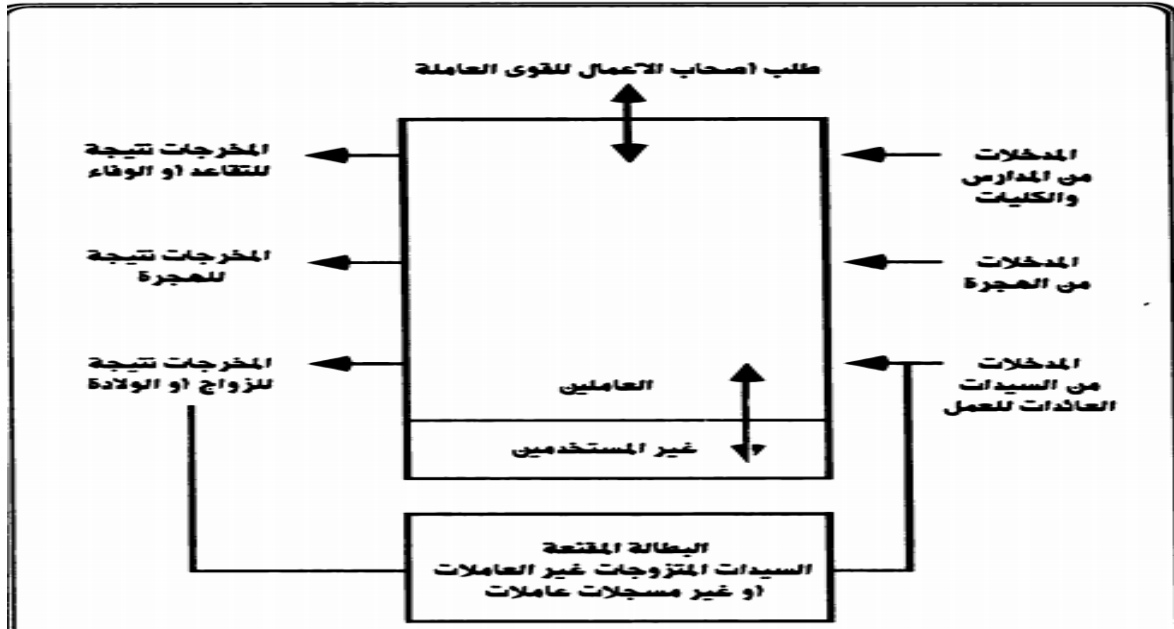
في حين أن القائم على عملية التنظيم أن يكون على دراية تامة بالعدد المطلوب للعمال من أجل تحقيق الاكتفاء الجيد للموارد المطلوبة لسير المنظمة، فهذا يتطلب معرفة عبء العمل المطلوب انجازه وتحديد احتياجات الاحلال سواء بسبب حالات الترك الدائم أو المؤقت للوظيفة.

<sup>1</sup> مصطفى مصطفى كامل، مرجع سابق، ص 215.



**ثالثاً:** التنبؤ بالعرض الخارجي من القوى البشرية، حيث تحتاج التنظيمات إلى تقدير لحجم العمالة الكلي في المستقبل وكذلك بالنسبة للفئات الوظيفية المختلفة، وهذا التقدير يمكن أن تصل إليه من التنبؤ بأرقام السكان الاجمالية أخذين بعين الاعتبار المدخلات لسوق العمل من أنظمة التدريب والتعليم والهجرة وكذلك المخرجات التي سوف يتم اجتذابها من جانب أصحاب الأعمال الآخرين ومستوى البطالة وتأثير الأفراد الغير مسجلين في سوق العمل كما يظهر في الشكل الآتي:

شكل رقم 16: يوضح التنبؤ بسوق العمل والامداد بالعمالة للمنظمة.<sup>1</sup>



في حين أن التنبؤ بعرض العمل الداخلي فانه يتطلب بالضرورة دراسة موقف العرض الداخلي وفحص هيكل العمالة لمدة زمنية معينة حتى تتضح أمام مخطط العمالة الأماكن الحرجة في العرض الداخلي وهذا يتطلب دراسة وتحليل هيكل العمالة وتركيباته المختلفة من حيث الأعداد المناسبة والكفاءات والمهارات، العمل، مدة الخدمة، التعليم، الإدارات والأقسام.....إلخ.

<sup>1</sup> مصطفى مصطفى كامل، مرجع السابق ص 218.

إن العرض الاساي من هذا التحليل هو التوصل إلى تقييم لوضع القوى العاملة الراهن وتحديد احتياجات التنظيم من حيث الاعداد والأنواع المطلوبة.<sup>1</sup>

**رابعاً:** ايجاد التوازن بين العرض والطلب حيث يقوم مخطط القوى العاملة بعقد مقارنة بين التقديرات التي توصل إليها بالنسبة للاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع وبين العرض المتوقع خلال فترة اعداد خطط القوى العاملة للتأكد من التوازن بينهما الأمر الذي يضمن الاستمرارية للتنظيم ومعرفة الفائض والنقص المتوقع وتحديد الاجراءات الكفيلة بمعالجة الموقف.

**خامساً:** تطبيق الخطة بفضل التنبؤ الداخلي والخارجي سوف يؤدي إلى تغذية خطة القوى العاملة بعد مراجعة كل منها مع الأخذ في الاعتبار انماط استخدام القوى العاملة ومن تحليل هذه المعلومات يمكن رسم خطة القوى العاملة. ومن ثم وضع الميزانيات المناسبة التي تعكس تطوير العمالة وتنميتها أو توظيف العمال الجدد.

**سادساً:** التغذية العكسية تعتبر المحرك وراء اجراءات جديدة لم تكن في الحسبان، حيث أن حدوث تغييرات يحتم على القائمين بالخطط أن يعدلوا أو يلغوا أو يغيروا الخطة بخطة أخرى.<sup>2</sup>

عن تلبية احتياجات المنظمة من أنواع وأعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين وتوضيح ما هو معروف ومتاح منها والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة والتنسيق مع الادارة فيما يختص بتوزيع القوى العاملة واعداد الموازنة التخطيطية للوظائف.<sup>3</sup>

## 5- استقطاب الموارد البشرية:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص ص 219،220.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص ص 222،223.

<sup>3</sup> Google.com/yazintim/méme réfre.

## 5-1- مفهوم استقطاب الموارد البشرية:

يعرف الاستقطاب على أنه جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة والمتاحة في سوق العمل بأقل تكلفة ممكنة، ووفق نوعيات ومواصفات محددة تخدم نشاطها الاستقطابي. بعد أن يتم تحديد احتياجات الموارد البشرية عن طريق عملية التخطيط كما ونوعا، تبدأ عملية توظيف الموارد البشرية فيتم الإعلان عن هذه الوظائف فيتم تحديد الروط للتقدم بطلب العمل في المنظمة. ومن هذا المنطلق يمكن تعريف الاستقطاب بأنه مجموعة من الانشطة التي تسعى إلى جذب الافراد المؤهلين للعمل في المنظمة لاشباع رغبات الطرفين.

ويمكن أن النظر الى مرحلة الاستقطاب على أنها ذات علاقة مشتركة بين كل من المنظمة والفرد المتقدم للوظيفة، فالمنظمة تبحث عن فرد أو افراد مؤهلين للعمل بغرض محاولة تحقيق أهدافها ومن خلال الاستعانة بمجهودات هؤلاء الافراد وادائهم واستخدامها لكافة قدراتهم، أما الفرد فهو يبحث عن وظيفة في المنظمة ما لاشباع حاجاته المتعددة التي يمكن النظراليها في ضوء سلم الحاجات الذ يحدده ابراهام ماسلو والمتمثل في الحاجات الاساسية، الحاجة للامان والانتماء وتقدير الذات وتحقيق الذات.<sup>1</sup>

ويشير أيضا الاستقطاب الى عملية البحث عن الموارد البشرية المناسبة التي تحتاجها المؤسسة والتي أوضحا تخطيط الموارد البشرية في ظل متطلبات الاستراتيجية المستقبلية للمؤسسة والعمل على جذبها وتوفيرها بالعدد والنوعية والمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب.

---

<sup>1</sup> عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، ادارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين منحي نظمي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، مرجع سابق ص 215.

ويتم تحقيق ذلك عن طريق القيام بتصميم البرامج الاستقطابية المناسبة التي يتم من خلالها خلق الرغبة والدافعية لدى الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من سوق العمل وتحفيزها للتقدم وطلب التوظيف عن رغبة وإقتناع.

ويهدف الاستقطاب إلى جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة والصالحة التي تحتاجها المنظمة والمتاحة في سوق العمل بأقل تكلفة، وفق نوعيات ومواصفات محددة تخدم نشاطها المستقبلي، بحيث تمكن الوفرة المستقطبة من إنتقاء الأفضل. ولا يقتصر الاستقطاب على الموارد البشرية الخارجية بل يشمل الموارد الداخلية للمنظمة من خلال المحافظة عليها وعدم تسريبها للمنظمات الأخرى.<sup>1</sup>

## 5-2- أهمية عملية إستقطاب الموارد البشرية:

✓ نظرا للتطورات الحاصلة وتعاضم المنافسة أصبحت المنظمات بحاجة إلى مواد بشرية ماهرة ومدربة قادرة على التعامل مع التكنولوجيات الحديثة وتحقيق أكبر قيمة من العمل وبجودة عالية، لذلك فإن نشاط الإستقطاب اكتسب مكانة هامة وأهمية كبيرة بارزة في ممارسات إدارة الموارد البشرية لانه وسيلة لتحفيز وترغيب هذا النوع من المهارات البشرية للتقدم وطلب العمل في المنظمة.

✓ يعتبر بمثابة الخطوة الأولى لبناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.

✓ المساهمة في تغذية عملية الإختيار والتعيين بالعدد الوفير من الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة وبمواصفات عالية ووفق المطلوب وتسهيل عملية إنتقاء أفضلها مما يرفع مستوى فعالية أداء المنظمة حاضرا ومستقبلا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كلثوم واكلي، استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، عدد 10، مجلة الاقتصاد الجديد 2014، ص 251.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 251.

- ✓ إن القيام بتوفير الوسائل السليمة وإستقطاب العناصر الكفؤة والمؤهلة من شأنه تقليل التكاليف الناجمة عن عمليات الإختيار والتدريب والتطور اللاحقة للتشغيل.
- ✓ المساهمة في تحقيق درجة عالية من إستقرار الموارد البشرية في المنظمة من خلال جذب المرشحين المناسبين والاحتفاظ بالعاملين الملائمين.
- ✓ رفع مستوى المنتجات والخدمات المقدمة لأن المؤسسة تستخدم الأفضل.
- ✓ زيادة الإنتاجية حيث تتوافر الكفاءات العالية.
- ✓ تمثيل كافة الشرائح الاجتماعية في الوظائف من خلال تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص، وعدم تفضيل مجموعة أو أفراد على حساب مجموعة أو أفراد آخرين.
- ✓ المساعدة في اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب.

### 5-3- أهداف إستقطاب الموارد البشرية:

- ✓ تنفيذ خطط الموارد البشرية في المؤسسة عبر تحديد عدد الأفراد اللازمين للوظائف وخصائصهم.
- ✓ توسيع قاعدة الاختيار بين المرشحين المؤهلين من خلال زيادة عددهم لاختيار الأنسب منهم.
- ✓ منح الفرص المتكافئة للمواطنين من كافة فئات المجتمع لشغل الوظائف دون إستثناء وبدون مفاضلة.
- ✓ استبعاد غير المؤهلين لشغل الوظائف والتحقق من ملائمة الوظيفة مع خصائص الأشخاص.<sup>1</sup>
- ✓ المساهمة في تحقيق درجة عالية من استقرار الموارد البشرية في المنظمة من خلال جذب المرشحين المناسبين والاحتفاظ بأصحاب الكفاءات وتحفيزهم لبقاء في المؤسسة.

<sup>1</sup> Armstrong micheal , **human ressource management practice**, Kogan Page Limited as A Handbook of Personnel Management Practice, london ,E10,2006,P120.

✓ تحقيق المسؤولية القانونية والأخلاقية والاجتماعية من خلال الالتزام بسبل البحث المناسبة بغية الحصول على الكفاءات العاملة لشغل المناصب الوظيفية بصورة مناسبة.

✓ استقطاب الموارد البشرية بشكل سليم يقلل من تكاليف الاختيار والتعيين.

✓ المساهمة في تخفيض احتمال ترك الأفراد الذين تم استقطابهم واختيارهم للعمل في المنظمة بعد فترة قصيرة من تعيينهم.

ومن خلال الأهداف المبينة الأهداف أعلاه يمكننا أن نحدد الأعمال الأساسية التي تكون مناطة عادة بنشاط الاستقطاب من أجل تحقيق أهدافه، وفيما يلي نوضح الأعمال الرئيسية لهذا النشاط:

✓ تحديد وتسجيل كافة المعلومات عن الأعمال والوظائف التي تحتاج إلى قوى عاملة، وذلك في المدى القصير والبعيد، وفي مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة.

✓ وضع برنامج استقطاب منظم ومتكامل، وذلك بالتنسيق مع أنشطة إدارة الموارد البشرية من خلال عدة إجراءات قانونية.

✓ تحديد مصادر القوى العاملة التي يمكن للمنظمة أن تلبي احتياجاتها منها، والبقاء على اتصال مستمر بها لتزويدها بمعلومات وافية عن أعداد ونوعية الموارد البشرية المتوفرة والتي ستوفر مستقبلاً.<sup>1</sup>

✓ التنسيق والاتصال المستمر مع نشاطي تخطيط القوى العاملة والاختيار العوامل المؤثرة في الحصول على الموارد البشرية.<sup>2</sup>

## 6- تقييم الأداء الوظيفي للموارد البشرية:

<sup>1</sup> Mème référence, p125.

<sup>2</sup> عبد الفتاح الثلجة: استقطاب الموارد البشرية، مشروع بحث مقترح للحصول على درجة ماجستير والتخصص في إدارة الأعمال 2006. ص 5

اتجهت الكثير من التنظيمات إلى القيام بتقييم الأداء العاملين وتوضح الدراسة السابقة الخاصة بإدارة الموارد البشرية زيادة الكتابات والابحاث الخاصة بتقييم الاداء في خلال الأونة الاخيرة. كما أنه يلاحظ تعدد وتنوع الممارسات الادارية المتعلقة بتقييم الاداء عبر انه - بصفة عامة- يمكن القول إن تقييم الاداء يتمثل في مجموعة الاجراءات التنظيمية التي تتطلب تقييمات مكتوبة عن العاملين والتي تعد على أساس دوري منتظم.

إن التطرق إلى تقييم الأداء يوجب علينا أن نعرض على مفهوم الأداء حيث يعرفه على السلمي بأنه "ذلك النمط من السلوك الذي يبديه العنصر البشري في مجال العمل" كما يعرف الأداء على أنه أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.<sup>1</sup>

الاداء باختصار هو عملية القيام إنجاز هدف أو أهداف المنظمة.<sup>2</sup>

## 6-1- مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية:

ويعرف راندل تقييم الاداء على الاجراءات التي تساعد في تجميع ومراجعة ومشاركة وكذلك اعطاء استخدام المعلومات المتجمعة من وحول الافراد لغرض تحسين أدائهم في العمل، لذا فان تقييم الاداء لا يشتمل على التقييم الذي يتم شفها وبطريقة غير رسمية للأفراد والذي قد يوجد في بعض التنظيمات الصغيرة. ويكون أمام المنظمة عديد من الطرق والتصميمات لتطبيق تقييم الاداء. غير أن النقاط التالية تعتبر هامة قبل البدء في الاختيار وتحتاج الى قرارات محددة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عيسى مزار، مرجع سابق، ص 190.

<sup>2</sup> طارق علي جماز، مرجع سابق، ص 49.

<sup>3</sup> مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 297.

كل المؤسسات تسعى لتحقيق أهداف، وإذا غابت هذه الأهداف تصبح هذه المؤسسات بلا غاية، وعليه فإن أي مقياس لفعالية المؤسسة يجب أن يربط بأدائها الفعلي والمعايير التي حددتها كأهداف لها، وبالمثل فإن المقياس الحقيقي الوحيد لفعالية الفرد في وظيفته والمحدد بالتالي لقيمه بالنسبة للمؤسسة هو مستوى أدائه. ويقوم العاملون في أية مؤسسة على اختلافهم بأداء مهام وواجبات ومسؤوليات قصد تحقيق أهدافها، ويلعب تقييم الأداء دورا مهما في التعريف بكم ونوع ومستوى الإنجاز المحقق واللازم تحقيقه والتأكد من صلاحية أداء العاملين وسلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل.

ويشير تقييم أداء الموارد البشرية إلى دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى ويقوم هذا المفهوم على عدة أسس، فيشير الأول إلى أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى، أما الثاني فيشتمل على مدى نجاح الفرد في وظيفته الحالية أي في الوقت الحاضر من ناحية، وعلى الحكم على إمكانية نجاحه ونموه في المستقبل من ناحية أخرى. فبالنسبة للموارد البشرية، يساعد تقييم الأداء على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم، فيعطي لهم الفرصة لتحسينها في المستقبل، وأيضا للتعرف على نواحي السلوك الغير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة والتي يجب تجنبها، وهذا سعيا لتدعيم مواطن الضعف وزيادة مواطن القوة وتحسين الأداء المستقبلي، لأنه وسيلة لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة على السواء؛ أما بالنسبة للمؤسسة،

<sup>1</sup> إشراق عقون. سياسة تسيير الموارد البشرية. دراسة ميدانية بالإدارة المحلية بولاية ميلة. مشروع بحث مقترح للحصول على درجة ماجستير التأهيل والتخصص في تسيير الموارد البشرية 2006. ص ص 51.50



فإن للتقييم فوائد كبيرة، ويستفاد من نتائج التقييم في إعداد سياسات تسير الموارد البشرية بطريقة جيدة وعادلة وواقعية حيث أنه:

يساعد التقييم الموضوعي للموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للترقية، لأنه يساعد الإدارة على اختيار أنسب المترشحين وأكثر الأشخاص لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي.

## 6-2- أهمية تقييم أداء الموارد البشرية:

إن عملية تقييم الأداء مهمة وضرورية ذلك أن التقييم يجب أن يوجد بشكل دوري حتى يتم التعرف على مستويات الأداء والتعرف على أوجه القصور التي يمكن أن تظهر وتعرقل السير الحسن للمنظمة ككل. في حين أنها تساعد على إرجاع سير العمل إلى ضابطها خاصة عملية تقييم الأداء نتائج سلبية عن أداء العمال، وكذلك فإن لتقييم الأداء أهمية في إدارية كونه يساعد في قرارات إدارية كالنقل والفصل أو الترقية.<sup>1</sup> أيضا تقييم الأداء فإنه يطور أداء العمال من خلال اكتشاف مواطن الضعف ومحاولة تدعيمها من خلال التدريب أو التبرصات التي تساعد على رفع مستوى الأداء. إن نفع تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة يتجلى في مساعدتها على:

- ✓ إعداد سياسة جيدة للترقية.
- ✓ ترشيد سياسة مناسبة لتطوير سلوك العمال بأسلوب علمي.
- ✓ تحسين علاقات العمل في المنظمة إذ تخلق شعورا بالراحة بين العاملين بسبب وجود نظام أدائهم وليس التصيد لأخطائهم.

<sup>1</sup> عيسى مزارة، مرجع سابق، ص 202.

- ✓ إعداد سياسة جيدة للتدريب والتطوير في أداء العاملين.
- ✓ إعداد سياسة جيدة للرقابة بناء على التعرف المنطقي لنقاط الضعف والقوة في أداء العاملين.
- ✓ احترام قواعد العمل وضوابطه وذلك لشعور الموظف بوجود رقابة ومتابعة وتقييم مستمر.<sup>1</sup>

### 3-6 - أهداف تقييم أداء الموارد البشرية:

انظمة تقييم الأداء من الممكن أن تخدم أهداف عديدة باركيتسون تطرق إلى الأهداف التالية:

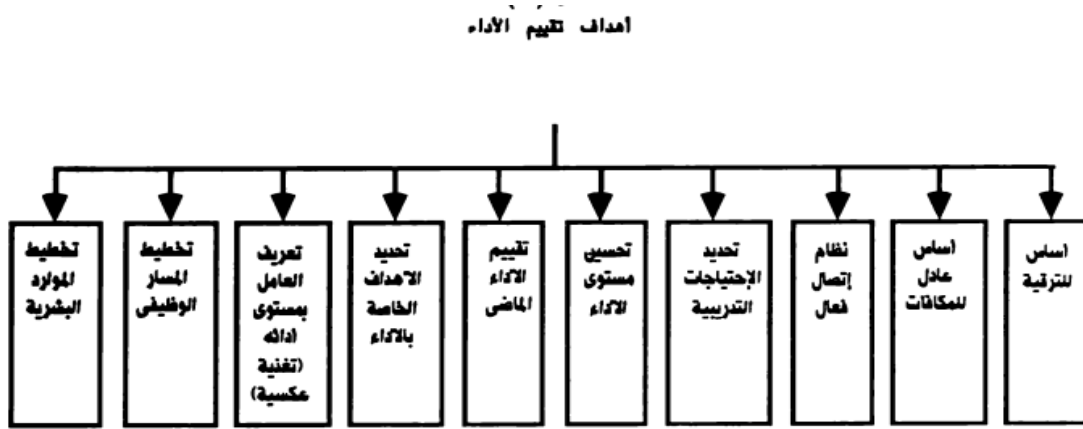
- ✓ العدالة والدقة في الكافآت.
- ✓ تحديد الافراد الممكن ترقيةهم.
- ✓ توفير نظام إتصالي ذو إتجاهين.

في حين أن الدراسة التي قام بها **جيل ولوشر** 1977. أوضحت أن هناك أهداف أخرى من وراء تطبيق التنظيمات المعاصرة لأنظمة تقييم الأداء:

- ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ✓ المساعدة في تحسين مستوى الأداء الحالي.
- ✓ تقييم مستوى الأداء الماضي.
- ✓ تحديد الأهداف الخاصة بالأداء.
- ✓ تقديم تغذية مرتدة للعاملين عن مستويات أدائهم.
- ✓ المساعدة في تخطيط المسار المهني.
- ✓ المساعدة في تخطيط القوى البشرية.

<sup>1</sup> طارق علي جماز، مرجع سابق، ص 50.

## شكل رقم 17: يوضح أهداف تقييم الأداء<sup>1</sup>



### 6-4- طرق تقييم أداء الموارد البشرية:

إن عملية تقييم الاداء هي عملية تتحد طرقها من خلال الاهداف التي تسعى اليها المنظمة وذلك عن

طريق عدة كفيات يمكن ولقد اشار كلا من ( جوردن واندرسون 1983 ) أن نتطرق الى اهمها:

✓ الترتيب الرقمي أو الرمزي:

من خلال ترتيب العاملين طبقا لبعض الصفات المنطق عليها كأساس للتقييم مثل القدرة على اتخاذ

القرار، التعاون مع الزملاء (العمل الجماعي)، الدقة في العمل.....الخ، إلا أن هذه الطريقة يعاب

عليها وجود بعض المشاكل الناجمة عن التحير من جانب الفرد القائم على عملية التقييم.<sup>2</sup>

✓ التوزيع الاجباري أو المتوازن:

<sup>1</sup> مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 283.

<sup>2</sup> مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 286.

يتم في هذه الطريقة تحديد مستويات للاداء مثل (امتياز، متوسط، ضعيف) ويقم الفرض في هذه الطريقة على الافتراض السيكولوجي والخاص بالجذب والاختيار والذي يفترض أن الاختلاف في المستويات أداء العاملين تمثل توزيع طبيعي معتدل. إن هذا الاختبار يمكن أن يكون فعالا في المجموعات الكبيرة ولكن المجموعات الصغيرة فإنه غير مجدي، ذلك أن الاختلافات داخل المجموعات الصغيرة ممكن أن توضع على هذا المنحنى.

#### ✓ الاختيار الاجباري:

تعتمد هذه الطريقة على معايير موضوعية لديها علاقة بالعمل وليست الصفات الشخصية للفرد، وتوضع مجموعة من العبارات التي تصف بها أداء العمل في شكل مجموعات ثنائية وعلى الفرد المقيم أن يختار من كل مجموعة العبارة التي يراها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه، لكن هذه الطريقة يعاب عليها أنها صعبة من حيث تحديد العبارات الدالة عن أداء عمل معين، في حين هذه الطريقة لا تساعد الفرد المقيم على اكتشاف نواحي القصور في الاداء.<sup>1</sup>

#### ✓ الترتيب العام:

يقوم المقيم في هذه الطريقة على ترتيب الافراد المراد تقييمهم ترتيبا تصاعديا أو تنازليا وفق مستوى الاداء العام لكل فرد، وهي طريقة بسيطة وسهلة. إلا أنها غير فعالة كون أنها لا تحتوي على معايير أكثر للتقييم.

#### ✓ المقارنات الزوجية:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 287.

تعتمد هذه الطريقة على طلب من القائم على التقييم أن يوضح من هو العامل الذي الذي أدائه ألى من بين اثنين فقط في سلسلة من المقارنات الزوجية بين أعضاء المجموعة المراد تقييمها، والهدف من اتباع هذه الطريقة هو تقليل الناجمة عن عن طريقة الترتيب العام التي تقارن كل العاملين مرة واحدة وتحدد مستويات أدائهم.

### ✓ الأحداث الحرجة:

يقوم المقيم بتسجيل الأحداث التي تكون في نظره حرجة في أداء كل فرد خلال فترة تقييم الأداء، بعض هذه الأحداث تمثل أداء فعال وبعض الأحداث الأخرى تمثل أداء منخفض، هكذا تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد أمام المقيم خلال الفترة المطلوبة لهذه العملية. ومن مصاعب على هذه الطريقة أنها تعتمد فقط على بعض الحوادث المحدودة وهي لا تكون قياسا سليما عن الأداء الخاص بالفرد.<sup>1</sup>

### ✓ التقييم الأداء بالأهداف أو النتائج:

هذه الطريقة التي تتبع من جانب بعض التنظيمات لتقييم أداء العاملين بها ليست بالضرورة تعني الإدارة بالأهداف، ولكنها عادة مستنبطة من هذا النوع من الأساليب والممارسات الإدارية. وعادة يطلب من الفرد القائم على عملية التقييم ان يقيم ويقيس أداء المطلوب تقييمه طبقا للأهداف السابق الاتفاق عليها.

المؤيدون لطريقة تقييم الاداء بالأهداف او النتائج يؤكدون على اهمية مشاركة الفرد المراد تقييمه في اختيار وتحديد المعايير التي سوف تستخدم للحكم على مستوى ادائه وبالتالي فهو يعرف مقدما

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 291.

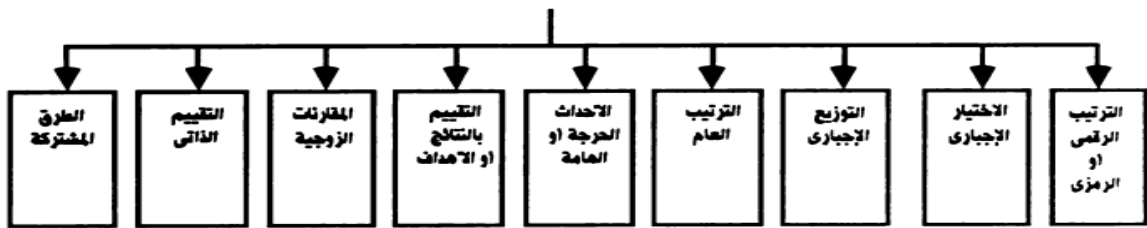
اسس التقييم ويعمل على تحقيق المستويات المطلوبة. وقد يكون من السهل اقناعه فيما بعد بنتائج التقييم وموضوعيتها وعدم تعرضها للتحيز من جانب المقيم كما يحدث في بعض الطرق التقليدية الوصفية للتقييم مثل طريقة الترتيب.

### ✓ التقييم الذاتي:

من خلال تعريف الفرد نفسه عن أدائه من النموذج المعين المستخدم لتقييم الأداء، وأن يضع الاقتراحات التي يراها تتعلق به مثل تعديل وصف الوظيفة الخاصة أو التدريب أو التنمية التي يحتاج إليها مستقبلا للتوصل إلى مستوى الأداء المتوقع من جانب التنظيم. كثيرا من التنظيمات المعاصرة تتجه هذه الأيام إلى ايجاد نوع من التقييم الذاتي داخل انظمة تقييم الاداء التي تتبعها وهذا يتطلب حتى ينجح توافر درجة عالية من الثقة بين الادارة والعاملين. ومناخ عمل جيد التنظيم.<sup>1</sup>

### شكل رقم 18: يوضح طرق تقييم الأداء<sup>2</sup>

طرق تقييم الاداء



### 6-5- معايير وشروط نجاح تقييم أداء المورد البشري:

لكي يكون التقييم ناجحا فلا بد من توافر معايير هامة هي:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 294.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 285.

✓ وضوح أهداف التقييم إذ أن من حق العاملين أن يعرفوا الهدف من وراء التقييم كالترقيات والتطور والوقوف على احتياجات الأقسام والدوائر.

✓ شرعية التقييم بحيث يمكن عن طريقه قياس العناصر الهامة في التركيب الوظيفي بأوصافه ومحتوياته المرتبطة بفعالية الأداء.

✓ جدارة التقييم وهو ما يتحقق عن طريق أكثر من مقيم للموظف الواحد حيث إذا ما حدث تطابق في تقييم صادر من أكثر من شخص كان تقييما جديرا بالثقة والاعتبار.

✓ الحيادية في التقييم ويتحقق ذلك إذا كان التقييم عادلا أي منصفًا دون النظر لأي عبارات عنصرية، كما يضاف إليه شرط الموضوعية أي أن يجنب الأمور الشخصية في تقييمه فلا ينحاز لصالح الموظف أو لأية أسباب خارج نطاق الأداء الوظيفي.

ولابد لهذه المعايير شروط لنجاح التقييم منها:

✓ قبول التقييم من كلا الطرفين الرئيس والمرئوس، حيث إذا رفض هذه التقييم فإنه يفقد القدرة على التمييز بين الأداء الجيد والغير جيد.

✓ المرونة والحوار: إن آليات التقييم يجب أن تكون مرنة يسهل استيعابها من قبل الرؤساء والمرئوسين، كما أن الحوار بينهما ومناقشة كل من الطرفين للأخر يجب أن تكون له أهميته، وعلى الرئيس أن يكون منصفًا جيدًا للمرئوسين إذ قد تقوته بعض الجوانب التي يلم بها المرئوس ويعيها بشكل أفضل، ويجب هنا أن يطلع المرئوس على التقييم كتابة ويبيدي ملاحظاته بالموافقة أو الرفض على بعض النقاط.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> طارق علي جمار ، مرجع سابق، ص ص 59،60.

## خلاصة الفصل:

تلقى إستراتيجية تنمية الموارد البشرية اهتماما متزايدا من المؤسسات المعاصرة، باعتبارها الوسيلة الأفضل في تحسين أداء الموارد البشرية، هذا الاهتمام ينطلق من الاعتراف بأهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه الموارد البشرية في خلق كتتمية القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. فإستراتيجية تنمية الموارد



البشرية لكن أن تحقق للمؤسسة الاقتصادية عائد كبيراً في مقابل التكاليف التي تتحملها، لذا لا بد من النظر لهذه العملية على أنها مطلب تنافسي هام يستدعي العمل الدعوى الذي يركز على أسس كمبادئ الإدارة الفعالة.

كتحقيق لذلك بدأت مفاهيم إدارة الأداء في الظهور كالانتشار للتأكيد على أن نظام إدارة الأداء يضم مجموعة مهمة من العمليات ذات العلاقة بتنمية الموارد البشرية، والتي تمثل الأسس التي يستمد منها نظام تنمية الموارد البشرية المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية لتصميم الفعاليات التدريبية المناسبة لسد فجوة.

كذلك الأداء كالوصول لمستويات الأداء المستهدفة. فتجدر الإشارة إلى أن غياب المنهج الإداري كإغفال البعد الاستراتيجي لوظيفة تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة سواء الاقتصادية أو الخدماتية يفقد هذه الوظيفة أهميتها ويلغي فعاليتها وكفاءتها، ما يتسبب في التراجع كعدم الوصول إلى مستويات الأداء المستهدفة من قبل المؤسسة، للمؤسسة الاقتصادية، معتمدين في ذلك على ثلاث مداخل أساسية لتحسين الأداء، تحسن الأداء الاجتماعي وتحسين الأداء البيئي.

الباب الثاني:

الجانب الميداني للدراسة

# الفصل الأول

## الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

1- مجالات الدراسة

1-1- المجال الزمني للدراسة

1-2- المجال المكاني

2- مجتمع الدراسة والعينة وطريقة اختيارها

3- المنهج المتبع في الدراسة

4- أدوات جمع البيانات

خلاصة الفصل

## تمهيد:

إن البحث العلمي عبارة عن مراحل تقوم على عدة أسس وأرضيات لدراسة الظواهر المختلفة والمشكلات المعقدة التي تحتاج إلى حل من خلال مراحل مرتبة ومتعاقبة قصد الوصول إلى النتائج، فلقد تطرق الباحث على إن البحث العلمي هو الطرق العامة التي يسلكها العقل الإنساني في بحثه عن الحقيقة، بإتباعه طرائق خاضعة لقوانين وضعية أو تجريبية، هو أسلوب تفكير وجهد وتقصي وفحص دقيق يهدف إلى تحديد المشكلة التي تواجه الإنسان وتحليلها إلى عواملها من خلال دراسة عميقة، مبنية على فهم سديد، وإدراك صحيح، ومنهج سليم<sup>1</sup>، كذلك والتقييد بشكليات متعارف عليها حيث أن البحث العلمي في العوامل الاجتماعية يتميز بجانبين رئيسيين الأول نظري والثاني إمبريقي أو ميداني يعتبر الجانب المنهجي للدراسة الأساس الذي يأخذ البحث منه الصيغة العلمية والتي تتصف بها البحوث العلمية، حيث سنقوم في هذا الفصل بالتعريف على التعريف بمجتمع البحث ثم تحديد مجتمع البحث الذي سنقوم بالدراسة عليه من خلال عينة تمثيلية يتم اختيارها عن طريق الطرق العلمية المعتمدة في المنهج العلمي، ثم الانتقال إلى أدوات جمع البيانات التي من خلال نوضح كيفية اختيار أدوات البحث التي يتم من خلالها جمع البيانات من مجتمع الدراسة، كذلك نقوم بالتعريف بمجتمع البحث وميدان الدراسة عن طريق نبذة عن تاريخ جامعة الجلفة، حيث أن الدراسات الأكاديمية عبارة عن بحث علمي، فمن الضرورة لها بمكان السير ضمن البروتوكول المنهجي للبحث العلمي وعليه يلزم المشتغل بالبحث السوسيولوجي الأكاديمي، مهما كانت درجته، بإتباع، إن هذا الفصل يقوم بالتوضيح الشامل لكيفيات القيام بالدراسة القارئ والتمهيد الحقيقي الذي يوضع معالم الدراسة الميدانية.

<sup>1</sup> ناهد حمدي أحمد، مناهج البحث في علوم المكتبات، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 1979، ص 25.

## 1-مجالات الدراسة:

سوف نتطرق في هذا العنصر إلى التحديد المكاني والزمني لميدان الدراسة وتحديد مجتمع البحث المراد إجراء هذه الدراسة عليه، فهذه المرحلة مهمة جدا حيث لا يمكن إجراء بحث ميداني دون تحديد المجال المكاني والزمني الذي يحدد حدود الدراسة حتى نتمكن من المعرفة الجيدة لجوانب الدراسة.

### 1-1-المجال المكاني:

لقد تم اختيار جامعة زيان عاشور بالجلفة كمكان لإجراء الدراسة الميدانية حيث أن جامعة الجلفة في رأينا من الإدارات الكبيرة التي تحتوي على مجموعة من الإدارات أو المصالح الكبيرة التي تتوزع على مجموعة من الكليات والمعاهد تحت إشراف الإدارة المركزية المتمثلة في رئاسة الجامعة. وسوف نتطرق في البداية إلى نبذة تاريخية عن جامعة الجلفة:

جامعة زيان عاشور بولاية الجلفة هي قطب علمي. بقرار من رئيس الجمهورية السيد عبد العزيز بوتفليقة، تمت ترقية الجامعة من مركز جامعي إلى جامعة في 13 أكتوبر من سنة 2008. تسمى جامعة زيان عاشور نسبة إلى شهيد بالمنطقة وقائدا ثوريا إبان الثورة التحريرية.

حيث أن الجامعة تتسع لأكثر من 22000 طالب جامعي موزعين على 6 كليات ومعهد، كذلك إذا تطرقنا إلى كرونولوجيا التطور التاريخي لإنشائها، حيث أن سنة 1990 تم افتتاح المعهد الوطني للتعليم العالي للالكترونيك، ثم تمت ترقية هذا المعهد إلى مركز جامعي وأخيرا ارتقى هذا المركز الجامعي إلى جامعة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Wikibidia.org/23/07/2019/10.00 am.

تتوفر الجامعة على هياكل بيداغوجية عديدة بطاقة استيعاب تصل إلى 8600 مقعد بيداغوجي، بالإضافة إلى الهياكل:

مكتبة مركزية، مع مكتبة لكل كلية، بـ 12000 عنوان و60000 نسخة.

➤ 06 قاعات للإنترنت

➤ قاعة للمحاضرات المتلفزة عن بعد

➤ مبنى لمخابر البحث

➤ مسمع بسعة 650 مقعد

أما عن التأطير فانه الطلبة الجامعيين بأطهرهم حوالي 704 أستاذ تتراوح درجاتهم بين الماجستير والدكتوراه. وتدعم بفروع الماجستير في اللغة العربية والفلاحة الرعوية سنة 2006، وكذا فروع الكيمياء، الهندسة المدنية، الإلكترونيات في 2007 وحاليا فتح فرع الحقوق وكذا العلوم الاجتماعية.

### كليات ومعاهد الجامعة:

#### • كلية الحقوق و العلوم السياسية

➤ قسم الحقوق

➤ قسم العلوم السياسية

#### • كلية علوم الطبيعة و الحياة

➤ قسم علوم الأرض و الكون

➤ قسم البيولوجيا

➤ قسم الفلاحة الرعوية و البيطرة

#### • كلية العلوم و التكنولوجيا

- قسم العلوم و التكنولوجيا
- قسم علوم المادة
- قسم الرياضيات و الإعلام الآلي
- كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
  - قسم العلوم الاقتصادية
  - قسم علوم التسيير
  - قسم العلوم التجارية
- كلية الآداب و اللغات و الفنون
  - قسم اللغة و الأدب العربي
  - قسم اللغات الأجنبية
  - قسم الفنون
- كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
  - قسم العلوم الاجتماعية
  - قسم العلوم الإنسانية
- معهد العلوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية<sup>1</sup>

## 1-2-المجال البشري للدراسة:

---

<sup>1</sup> Wikibidia.org/23/07/2019/11.30 am.

يتمثل المجال البشري للدراسة في المجتمع الأصلي الذي سوف نقوم بإجراء الدراسة الميدانية عليه وهو الحيز الذي سوف نقوم بمعالجة جوانب الظاهرة محل الدراسة من خلال تقصي العلاقة بين متغير الرقابة التنظيمية وتنمية مهارات المورد البشري، فمجتمع البحث هو جميع الأشياء أو الأفراد المراد تعميم نتائج البحث عليهم.<sup>1</sup> كذلك يعتبر مجال الدراسة البحث الذي تطبق على أفراد مختلف الوسائل لجمع البيانات الموضوعية والواقعية منهم، حيث أن مجتمع البحث هو مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة من قِبل والتي تكون مجالات للملاحظة<sup>2</sup>

إن المجال البشري في هذه الدراسة يتعلق بكل الإداريين من جميع الفئات السوسيو مهنية من إطارات وأعاون تحكم وأعاون تنفيذ، ذلك أن الرقابة التنظيمية مطبقة على كل هذه الفئات وإن الزاوية التي نحن بصدد الدراسة استنادا عليها يعتبر مجتمع البحث متجانس يحمل نفس الصفات التي تمكننا من القيام باختيار عينة تمثيلية ثم تعميم النتائج على كافة مجتمع البحث، ومن خلال مزاولتنا في إدارة الموارد البشرية لجامعة زيان عاشور بالجلفة فلقد قمنا بالاتصال ببعض الزملاء الذين تتوفر لديهم المعلومات عن العدد الفعلي للعمال الإداريين قدر بـ 730 موظف.

### 1-3-المجال الزمني:

إن المجال الزمني هو من المحددات التي يجب أن يضعها ويحددها الباحث قصد حصر الدراسة ضمن مجال زمني محدد، فلقد تطرقنا إلى هذه الدراسة ابتداء من تاريخ: 2018/10/01 إلى غاية 2018/11/01 مع العلم أننا وبتاريخ 2019/02/10 قمنا بإضافة بعض الاستثمارات وذلك بعد المشاورة

<sup>1</sup> مركز البحوث معهد الإدارة العامة، دليل إجراء البحوث والدراسات المسحية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2004 ، ص34.

<sup>2</sup> grawitz madelline : lexique des sciences sociales, (4 eme ed) paris dalloz 1998, p293.



مع الأستاذ المشرف، حيث أننا حاولنا نحقق النصاب الصحيح الذي من خلاله تكون العينة ممثلة أحسن تمثيل لمجتمع البحث.

قبل ذلك لقد قمنا بتجريب الاستمارة على عينة من العمال حيث تجاوب المبحوثين بشكل ايجابي حول المحاور والأسئلة التي طرحنا في الاستمارة وذلك بتاريخ 2018/09/01.

## 2- المنهج المتبع في الدراسة:

إن المنهج يعتبر من ركائز البحث العلمي والذي لا يمكن لهذا الأخير أن يقوم بدونه فهو المسار الرئيسي الذي يتم من خلاله الوصول بطريقة علمية إلى البحث في ظاهرة ما والوصول بفضل مبادئه وتقنياته البحثية والتحليلية إلى النتائج وبذلك إثراء المجال العلمي وتقديم التوصيات التي يمكن أن تأخذ بعين الاعتبار في الدراسات المشابهة، ولقد عرفه بختي إبراهيم على انه هو الطريقة أو الأسلوب المتبع في البحث الذي يسلكه الباحث لدراسة سلوك ظاهرة معينة قصد الوصول الكشف إلى حقيقة تطورها ، والبحث عن حلول لمعالجة المشاكل المرتبطة بها، فالبحث العلمي يتميز بقدرته على وصف وتحليل الظاهرة المدروسة، ولذلك فان استخدام المنهج العلمي مفيد وضروري، فمن خلال المنهج يمكننا تحديد المشكلة بشكل دقيق يساعدنا على تناولها بالدراسة والبحث، ويمكن وضع ( التوقعات ) المبدئية التي تساعدنا على حل المشكلة، وأيضا يمكن المنهج من تحديد الإجراءات اللازمة لاختبار الفروض والوصول إلى حل المشكلات والتحقق منها، ويسمح بفهم خطوات البحث، ويساعد على فهم نتائج الدراسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بختي إبراهيم، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية، ط4، جامعة قاصدي مرياح ورقلة. الجزائر، 2015، ص3.

كذلك فإن المنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا وكميا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا ووصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى<sup>1</sup>. لقد تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة نظرا إلى توافقه مع متطلبات هذا البحث فقلد أشار الأستاذ عمر مهدي إلى " أن الوصف ركنا أساسيا من أركان البحث العلمي ذلك أن منهجه من أهم المناهج وذلك لرصدها وفهم مضمونها والحصول على أوصاف دقيقة وتفصيلية لها بغية الإجابة عن الأسئلة التي يطرحها والمشكلات التي يريد دارستها"<sup>2</sup>، كذلك تطرق الباحث علي معمر عبد المؤمن أن البحث الوصفي من البحوث شائعة الاستخدام بين الباحثين، و هو يهدف إلى تحديد الوضع الحالي لظاهرة معينة، ومن ثم يعمل على وصفها، فهو يعتمد على دراسة الظاهرة كما موجودة في الواقع ويهتم بوصفها بدقة، وتأتي أهمية المنهج الوصفي بوصفه ركن أساسي في البحث العلمي، وفي نظر الكثيرين من الباحثين، فإنه المنهج الأكثر ملائمة لدراسة أغلب المجالات الإنسانية نتيجة صعوبة استخدام المناهج الأخرى وبالأخص المنهج التجريبي وغيره ، ويعرف المنهج الوصفي بأنه احد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع البيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة و تصنيفها و تحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة<sup>3</sup>، كذلك لقد تطرق الباحث إلى تعريف المنهج الوصفي على انه من البحوث التي تهدف إلى اكتشاف الوقائع ووصف الظواهر وصفا دقيقا وتحدد خصائصها تحديدا كيفيا أو

---

1 أمين ساعاتي، تبسيط كتابة البحث العلمي، ط1، المركز السعودي للدراسات الإستراتيجية، مصر، 1991، ص 78.

2 عمر مهدي، التأهيل والإدماج الاجتماعي من خلال الوسط العقابي (منظور الرعاية الاجتماعية)، مذكرة دكتوراه تخصص علم الاجتماع العائلة والسكان، جامعة الجزائر، 2013، ص 242.

3 علي معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، ط1، منشورات جامعة 7 أكتوبر الإدارة العامة للمكتبات - إدارة المطبوعات والنشر، ليبيا، 2008، ص 287.

كميا وكما تقوم بالكشف عن الحالة السابقة للظواهر وكيف وصلت إلى صورتها الحالية وتحاول التنبؤ بما ستكون عليه في المستقبل وباختصار فهي تهتم بماضي الظواهر وحاضرها ومستقبلها.

فقد تطرق الباحث كذلك إلى أهداف البحوث الوصفية ما يأتي:

✓ عرض صورة دقيقة لملامح الظاهرة التي يهتم الباحث بدراستها حتى يتيسر فهمها وإدراكها بشكل

دقيق بتبين العناصر التي تتكون منها وارتباط بعضها ببعض ودور كل منها في أداء وظيفتها.

✓ كشف الخلفية النظرية لموضوعات البحوث وتمهيد الطريق إلى المزيد منها حتى يتسنى لباحث أن

ينال القسط الكافي من المعلومات والبيانات التي من شأنها أن تضع صورة كاملة عن البناء الذي

سيتبعه.

✓ جمع المعلومات والبيانات عن الظواهر والوقائع التي يقوم الباحث بدراستها لاستخلاص دلالاتها

مما يفيد وضع تعميمات عن الظاهرة أو الظواهر محل الدراسة.<sup>1</sup>

### 3- مجتمع البحث وعينة الدراسة وطريقة إختيارها:

#### 3-1-مجتمع البحث:

إن تحديد مجتمع البحث يعتبر من الخطوات الأساسية التي يبني عليها الجانب الميداني والامبريقي

كذلك من خلاله تتم الخطوات المنهجية اللاحقة حيث أن العناصر المكونة لمجتمع البحث تحدد لنا نوع

العينة وحجمها لذلك فإن مجتمع البحث الذي نحن بصدد القيام بالدراسة عليه يتمثل في كل العمال الإداريين

في مختلف الرتب الإدارية لأنه لدينا مجتمع متجانس لديه نفس الخصائص أما عن الفئات السوسيو مهنية

فإن الدراسة لا تقوم بدراسة كل فئة على حدى وإنما العمال كلهم تطبق عليهم القواعد واللوائح التنظيمية،

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص40.

كذلك العمال كلهم يزاولون وظائف مختلفة حسب التخصص الوظيفي وبهذا فان نظام تقسيم العامل هو في ظاهره موجود، أما عن الرقابة فهي آلية موجودة في جميع المستويات الإدارية سواء الأفقية أو العمودية. فمجتمع البحث محل الدراسة يتكون من 730 موظف كلهم إداريون.

### 3-2- عينة الدراسة:

إن من الخطوات المهمة في البحث الامبريقي تحديد العينة وهذه الخطوة لا تكون إلا بالتحديد الدقيق لمجتمع البحث، إن تحديد العينة لا يكون إلا في المجتمعات الكبيرة التي لا يمكن للباحث أن يقوم بتطبيق الأداة البحثية لجمع البيانات عليه سواء كانت الاستمارة أو المقابلة أو غيرها من أدوات البحث ، ولكن نظرا لكبر حجم مجتمع البحث يلجأ الباحثون إلى جمع البيانات الضرورية من جزء محدد من المجتمع أو ما يعرف بالعينة، والعينة حسب حفصة جرادي وسعيد سبعون هي " تلك المجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث ويجري عليها الاختبار أو التحقيق، على اعتبار أن الباحث لا يستطيع موضوعيا التحقق من كل مجتمع البحث نظرا إلى الخصائص التي يتميز بها هذا المجتمع، وعليه يمكن القول أن العينة هي مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين وأنها ذلك الجزء من الكل الذي يتم استخراجه من أجل إمكانية التحقق من الفرضيات " <sup>1</sup>.

إن تحديد نوع العينة يتحدد من خلال مجتمع البحث، ومجتمع البحث الذي نحن بصدد القيام بالدراسة عليه متجانس المكونات وعليه فان العينة التي اخترناها هي العينة العشوائية البسيطة والتي تعرف على أنها العينة التي تخضع لقانون الاحتمال بحيث يكون لكل عنصر من عناصر المجتمع حق الظهور فيها، مثل أن عند رمي قطعة نقود يكون احتمال الحصول على الصورة أو الكتابة متساويا معروفا وكل نتيجة

<sup>1</sup> سعيد سبعون، حفصة جرادي، مرجع سابق، ص 135.

لاحقة تكون مستقلة عن النتيجة السابقة<sup>1</sup>، ويتم اختيار وحدات هذه العينة بطريقة متحيزة عن طريق القرعة أو الجداول العشوائية أو الحساب الآلي<sup>2</sup> وذلك بعد ترقيم جميع وحدات المجتمع والتي تحصلنا عليها من خلال جداول المعلومات المقدمة لنا من طرف الموظف القائم على تحديث معلومات العمال.

أما عن كيفية تحديد العينة فلقد قمنا بعملية ضرب الطرفين في الوسطين التي يمكننا من خلالها أن نقوم باستخراج العدد الفعلي الممثل لمجتمع البحث كالآتي:

لدينا:

- مجتمع البحث: 730 مفردة.

- قمنا بأخذ نسبة 20 بالمائة من المجتمع الكلي.

الذي تطرقنا إليه سابقا حيث قدر عدد أفراد مجتمع البحث بـ 730 مفردة وعليه فإن العملية الحسابية

لاستخراج حجم العينة:

$$730 \longrightarrow 100\%$$

$$N \longrightarrow 20\%$$

$$N = (730 * 20) / 100$$

$$N = 14600 / 100$$

$$N = 146$$

وعليه فإنه لدينا 146 مفردة تمثل عينة الدراسة تتكون من مختلف الرتب الإدارية.

أما طول العينة فلقد تم حسابه عن طريق العملية التالية:

<sup>1</sup> ليلي الطويل، طرائق البحث في العلوم الاجتماعية، ط1، بترا للنشر والتوزيع، سوريا دمشق، 2004، ص192.

<sup>2</sup> دليل البحوث والدراسات المسحية، مرجع سابق، ص35.

طول المسافة = حجم المجتمع / حجم العينة<sup>1</sup>

$$I=730/146$$

$$I=5$$

طول مسافة الاختيار بعد ترقيم أفراد مجتمع البحث من 01 إلى 730 هي 5 مراتب، حيث قمنا الاختيار من المفردة الأولى عشوائيا 01 ثم المفردة 04 وبعدها المفردة 07 ثم المفردة 10 وهكذا حتى ننتهي من اختيار جميع مفردات العينة المراد إجراء الدراسة عليها.

#### 4- أدوات جمع البيانات:

إن أدوات جمع البيانات هي من أهم المراحل التي يمر بها البحث حيث أن الاختيار الجيد للأداة المناسبة لا يمكن أن يتحدد إلا عن طريق نوع البحث ونوع وخصائص مجتمع البحث، حيث أن الباحث يقوم من خلال إطلاع على كل المعلومات الخاصة بمجتمع البحث ونوع الدراسة تمكنه من الاختيار الأمثل للأداة المناسبة التي تتوافق مع طبيعة مجتمع البحث.

إن مجتمع البحث قيد الدراسة يحتم علينا أن نختار أداة الإستبيان (الاستمارة) والإستبيان بمفهومه العام هو قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة معدة بدقة ترسل إلى عدد كبير من أفراد المجتمع الذين يكونون العينة الخاصة بالبحث. ويعرف أيضا بأنه صحيفة تحوي مجموعة من الأسئلة التي يرى الباحث أن إجاباتها تفي بما يتطلبه موضع بحثه من بيانات.<sup>2</sup> كذلك فإن الاستبيان هو أداة لفظية بسيطة ومباشرة تهدف إلى

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000، ص162.

<sup>2</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم، مرجع سابق، ص165.

التعرف على ملامح خبرات المفحوصين واتجاهاتهم نحو موضوع معين ومن خلال توجيه أسئلة قريبة من التقنين في الترتيب والصياغة وما شابه ذلك.<sup>1</sup> قصد محاولة تقريب المعاني للمبحوثين

فلا يمكن أن نطبق أدوات البحث الأخرى وذلك لأن عينة الدراسة لدينا كبيرة نوعا ما لذلك فلا يمكننا أن نقوم بملاحظة كافة أفراد العينة كذلك لا يمكن أن نقوم بإجراء المقابلة لذلك اخترنا الإستبيان والتي تتوافق مع بحثنا، وسوف نتطرق إلى تفاصيل انشأ الإستبيان، حيث لقد قمنا بتقسيم الإستبيان إلى أربع أقسام القسم الأول يتناول البيانات الشخصية التي تحدد لنا نوع العينة وخصائصها، ثم خصصنا لكل جزء من الأجزاء الثلاثة الباقية لمعالجة مؤشرات الفرضيات الثلاثة التي تقوم بالإجابة عن الفرضية الرئيسية، فلقد تناولنا في الجزء الأول المتعلق بالالتزام بالقوانين والقواعد البيروقراطية وأثرها على تنمية مهارات المورد البشري، كذلك فان الجزء الثاني يتناول تأثير تقسيم العمل داخل المنظمة على تنمية مهارات المورد البشري وأخيرا يتناول الجزء الأخير تأثير الرقابة المباشرة على الكفاءة المهنية.

اشتملت الإستبيان على 61 سؤال مغلق توزعت كما يلي:

- البيانات الخاصة: 06 أسئلة مع الاختيارات.

- أسئلة الفرضية الأولى: 19 سؤال.

- أسئلة الفرضية الثانية: 23 سؤال.

- أسئلة الفرضية الثالثة: 13 سؤال.

ثم بعد التوزيع على أفراد العينة حيث وزعنا 160 استبيان وبعد فترة زمنية تجاوزت الأسبوعين حيث قمنا بالاسترجاع التدريجي للاستبانات الموزعة، حيث أننا قمنا بنوع من الإلحاح على أفراد العينة وذلك بفضل عنصر الزمالة التي تجمعني بهم، إلا أن بعضهم لم يجيبوا على الاستمارات وكان عذرهم في ذلك

<sup>1</sup> زياد بن علي بن محمود الجراوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، ط2، مطبعة ابناء الجراح، غزة

أنهم لا يملكون الوقت الكافي وذلك نظرا لكثرة أسئلة الاستمارة، مع العلم أننا قمنا بعد تجربة الاستمارات وقمنا بتغيير بعض الأسئلة وكذلك قلصنا عدد الأسئلة وحصرناها في الأسئلة التي تمس بشكل مباشر الإجابة على فرضيات الدراسة.

لقد قمنا بالاعتماد على الأسئلة المغلقة في غالبية محاور الاستمارة مع تظلها لبعض الأسئلة والتي قمنا بتحديد الأجوبة عن طريق اختيارات محددة، وذلك قصد إضفاء سهولة على المبحوث للإجابة بكل أريحية بوضع علامة على الإجابة المناسبة. من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة عن طريق تحليل البيانات والمعطيات قمنا باستخدام برنامج حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، فقلد استخدمنا التكرارات والنسب المئوية بالإضافة إلى معامل (k2) كا ترتيب الذي يتقصى وجود العلاقة بين المتغيرات من عدمه.

خلاصة الفصل:



لقد تطرقنا في هذه الفصل إلى أهم الخطوات المنهجية والتطبيقية التي من خلالها يتضح جليا للقارئ الآليات التي تم من خلالها إجراء هذا البحث، فلقد تعرضنا في هذا الفصل إلى التحديد الدقيق لمجال الجغرافي والبشري والزمني للدراسة، كذلك تطرقنا إلى المنهج المتبع في الدراسة مع تحديد مجتمع البحث والعينة، ثم أدوات جمع البيانات والمتمثلة في الاستبيان وما يحتوي عليه من أسئلة وأخيرا تطرقنا إلى الأساليب الإحصائية المطبقة في تحليل البيانات المتحصل عليها.

## الفصل الثاني:

### عرض المعطيات وتفسيرها وتحليلها

#### تضميد

1- عرض وتحليل البيانات

2- نتائج الدراسة

3- خاتمة

4- قائمة الكتب والمراجع

5- الملاحق

6- ملخص واللغة الأجنبية

**تمهيد:**

إن الجانب الميداني يعتبر الجزء الرئيسي الذي يمكن من خلاله للباحث أن يقوم بمعرفة المسببات التي أدت إلى الإشكالية، وذلك من خلال دراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق أداة جمع المعطيات والمتمثلة في دراستنا بالإستبيان، ثم وبعد جمع الإستبيان من أفراد العينة وتجميعها قمنا بإنشاء قاعدة معطيات على برنامج الحزم الإحصائية، وبعد تفرغها والقيام بمجموعة من التعديلات التي يجب على كل باحث أن يقوم بها بحسب خصوصية البحث الذي يقوم به، ثم نقوم بالتفرغ إجابات المبحوثين في الخانات المناسبة لذلك، ثم قمنا باستخراج الجداول البسيطة والمركبة عن طريق دمج الأسئلة التي قمنا بتفرغ إجاباتها.

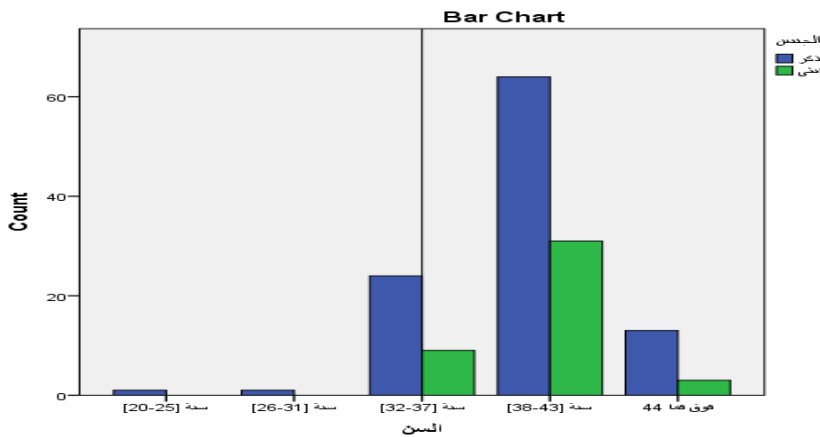
بعد عمليات إنشأ الجداول المراد دراستها وتحويل البيانات الكمية إلى بيانات كيفية عن طريق التحليل السوسولوجي، ثم قمنا بدراسة كل الفرضيات التي قمنا بوضعها للتحليل، ثم وضع النتائج الجزئية الخاصة بكل فرضية وأخيرا التوصل إلى النتائج النهائية للدراسة.

**1- عرض وتحليل البيانات.**

**أولا: عرض وتحليل البيانات العامة للمبحوثين**

جدول رقم 01: يبين توزيع العينة حسب متغيري الجنس والسن.

المجموع	الجنس				
	أنثى	ذكر			
1	0	1	التكرار	سنة [20-25]	السن
0.7%	0.0%	1.0%	النسبة		
1	0	1	التكرار	سنة [26-31]	
0.7%	0.0%	1.0%	النسبة		
33	9	24	التكرار	سنة [32-37]	
22.6%	20.9%	23.3%	النسبة		
95	31	64	التكرار	سنة [38-43]	
65.1%	72.1%	62.1%	النسبة		
16	3	13	التكرار	44 فما فوق	
11.0%	7.0%	12.6%	النسبة		
146	43	103	التكرار	المجموع	
100.0%	100.0%	100.0%	النسبة		



شكل رقم 19: (المصدر: من إنجاز الباحث، برنامج spss)

تحليل ومناقشة معطيات الجدول

وضع هذا الجدول ليبيّن توزيع العينة حسب متغير السن والجنس، حيث يظهر من خلال القراءة الإحصائية أن أكبر عدد للمبحوثين هي فئة من 38 إلى 43 سنة بنسبة 65.1 % تليها فئة من 32 إلى 37 وتقدر بـ 33 أي ما نسبته 22.6 % لينخفض هذا العدد إلى 16 مفردة أي ما نسبته 11 % ثم نجد أن أقل فئة هي فئة ما بين 20 إلى 25 سنة بنسبة 07 %.

وإذا قمنا بالتفصيل حسب متغير الجنس نجد أن أكبر فئة من المبحوثين هي فئة الذكور ما بين 38 إلى 43 سنة بنسبة 62.1 % أي 64 مفردة من المبحوثين، ثم تنخفض إلى 24 مفردة في فئة ما بين 32 إلى 37 بنسبة 23.3 % لتواصل النزول في فئة 44 سنة فما فوق إلى 13 مفردة بنسبة 12.6 %، وأخيرا الفئتين الأخيرتين ما بين 20 إلى 25 سنة و26 إلى 31 سنة بنفس النسبة القدرة بـ 1% أي ما يعادل مفردة واحدة. بينما نلاحظ أن أعلى نسبة عند الإناث بلغت 72.1 % أي يعادل 31 مفردة لدى فئة ما بين 38 إلى 43 سنة، في حين سجلت نسبة 20.9 % أي ما يعادل 09 مفردة عند فئة ما بين 31 إلى 37 سنة وتنخفض هذه النسبة لتصل إلى 07 % ما يعادل 03 مفردة لدى فئة 44 سنة فما فوق، ثم تتعدم لدى فئة ما بين 20 إلى 25 سنة وفئة 26 إلى 31 سنة.

إن ما يمكن ملاحظته من هذا الجدول أن الاتجاه العام للإجابات يشير إلى أن الفئة العمرية ما بين 38 إلى 43 سنة هي أكبر نسبة و يمكن أن نرجع أسبابه إلى التأخر الكبير في الحصول على منصب عمل ، ذلك نظرا إلى مرور الجزائر بعدة تقلبات سياسية في التسعينات ثم الأزمة الاقتصادية والتوجهات الغير إستراتيجية للدولة واعتماد سياسية الترقيع في حل المشاكل الاجتماعية مثل البطالة وغيرها ، كل هذا أدى إلى الوضعية الصعبة التي يمر بها المجتمع الجزائري ما انعكس سلبا على التوظيف حيث أن الفرد يمر بعدة مراحل بعد حصوله على المؤهل العلمي قبل التوظيف وذلك يعود إلى طريقة التوظيف المتعمدة ، حيث كان التوظيف على أساس الاختبار الذي كان معتمد في الثمانينات والتسعينات والذي يوفر فرصة متكافئة للشباب قصد التوظيف استبدل وأصبح التوظيف على أساس الشهادة وما يحتويه من عدة وثائق وشروط من أهمها

شهادة العمل والتي يجب على المرشح إلى الوظيفة أن يمضي سنوات كثيرة للحصول عليها، وكون أن أرباب العمل من الخواص لا يعتمدون على التسوية القانونية للعمال لديهم عن طريق تأمينهم بحيث يحصلون في نهاية عقد عملهم على شهادة عمل مؤشرة من طرف الضمان الاجتماعي حيث يعتبر شرط أساسي في احتسابها ، مما يجعلهم يستفيدون منها في مسابقة التوظيف ، ذلك ما يجعل التوظيف مقتصر على فئة إدماج حاملي الشهادات بشكل أساسي ، كل هذا يعتبر من الإستراتيجية التي انتهجتها الحكومة في التعامل مع ملف الشباب البطال والذي بدوره أقصى الكثير من الفئات التي لم تستطع الحصول على عقد عمل في إطار إدماج حاملي الشهادات.

إن غالبية المجتمع الجزائري يتزاحمون على الوظيفة لدى المؤسسات العمومية و نظرا للسياسات التسييرية التي مرت بها المؤسسة العمومية الجزائرية و انعكاساتها على سوق الشغل، فالوظيفة العمومية أصبحت مطلوبة أكثر لكونها مضمونة نظرا لما توفره من ضمان اجتماعي، راتب شهري ثابت تقريبا و دائم، مختلف التأمينات كالتأمين على العجز، المرض و الشيخوخة، والتأمين على الوفاة والولادة.... الخ. كلها تعطي الوظيفة العمومية طابعا جذابا.<sup>1</sup>

أما عن داخل الوظيفة العمومية بينت نتائج الدراسة " إبراهيم الفلفل " التي قام بها على مؤسسة خدماتية أن السلوك في عدد غير قليل من الأجهزة الحكومية ( وحدات الإدارة المحلية خاصة ) تحكمه إلى حد كبير علاقات القرابة و المصاهرة و الجوار و الصداقة و المحسوبية و إخفاء مثل هذه السلوكيات يعمل القائمون في هذه الأجهزة على تكييف نظم و لوائح لخدمة تلك العلاقات في إطار من الرسمية و الشكلية ، على مستوى العلاقات بين الأفراد العاملين في الأجهزة الحكومية، توصل الباحث إلى أن العلاقات الشخصية التي تجمع الرئيس بالمرؤوسين و المرؤوسين بعضهم ببعض يجعل هؤلاء يميلون إلى إخفاء التصرفات الخاطئة و التستر عليها، تبادل المصالح الشخصية بين أعضاء الأجهزة الحكومية يشبع العديد من الحاجات كحاجة الانتماء و الأمان و هذه العلاقات تسهل أعمال الفرد وتؤثر في تقدمه الوظيفي و هذا ما تؤكد إجابات

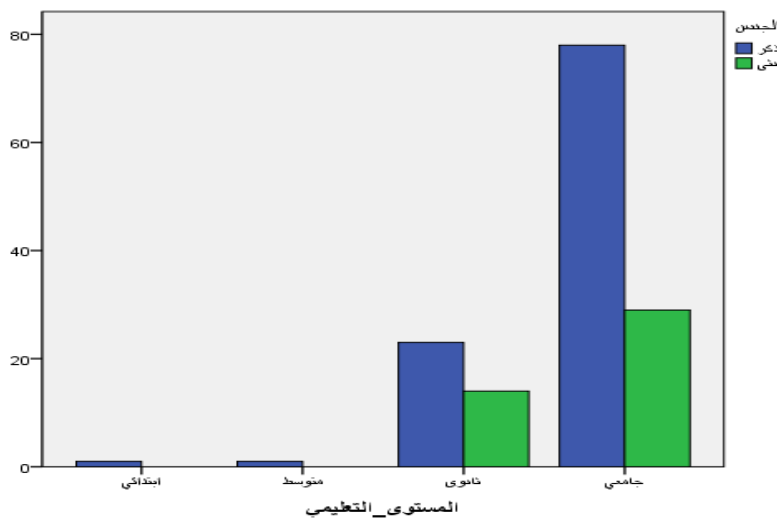
<sup>1</sup> إبراهيم بو الفلفل، التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الحكومية الخدماتية في الجزائر، ورقة مقدمة من خلال فعاليات

المؤتمر الدولي لتنمية الإدارة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2009، ص ص 30، 31.

المبجوثين أن من خدم الناس صارت الناس خدامه.<sup>1</sup> كل هذا في ظل الأزمة الاقتصادية وحالة شح المناصب في الإدارات العمومية ما يؤدي إلى زيادة التأخر في التوظيف وهذا يعبر عليه توزيع العينة حسب السن.

جدول رقم 02: يبين توزيع العينة حسب متغيري الجنس والمستوى التعليمي.

المجموع	الجنس				
	أنثى	ذكر			
1	0	1	التكرار	ابتدائي	المستوى_التعليمي
0.7%	0.0%	1.0%	النسبة		
1	0	1	التكرار	متوسط	
0.7%	0.0%	1.0%	النسبة		
37	14	23	التكرار	ثانوي	
25.3%	32.6%	22.3%	النسبة		
107	29	78	التكرار	جامعي	
73.3%	67.4%	75.7%	النسبة		
146	43	103	التكرار	المجموع	
100.0%	100.0%	100.0%	النسبة		



شكل رقم 20: (المصدر: من إنجاز الباحث، برنامج spss)

<sup>1</sup> إبراهيم الفلفل، مرجع سابق، ص ص 23، 24.

وضع هذا الجدول لبيّن توزيع أفراد العينة حسب متغيري الجنس والمستوى التعليمي، ويتضح لنا أن أكبر فئة لدى فئة المستوى التعليمي الجامعي بنسبة 73.3 % ما يعادل 107 مفردة من العينة، ثم تنخفض هذه النسبة لتصل إلى 25.3 % لدى فئة المستوى التعليمي الثانوي أي 37 مفردة من المبحوثين، في حين يشترك أصحاب الفئتين الابتدائي والمتوسط في نفس النسبة قدرة بـ 0.7 % أي ما يعادل مفردة واحدة من المبحوثين. وإذا ما تطرقنا إلى التفصيل من جانب متغير الجنس نجد أكبر نسبة هي لدى الذكور الذين يحوزون على مستوى تعليمي جامعي بنسبة 75.7 % ما يعادل 78 مفردة، ثم تنخفض هذه النسبة لتصل إلى 22.3 % عند فئة المبحوثين الذين يحوزون على مستوى تعليمي ثانوي، وتواصل تواصل النسبة في الانخفاض لدى فئتي الابتدائي والمتوسط بـ 1.0 % كأدنى نسبة ما يعادل مفردة واحدة لكل فئة.

في حين أن أكبر نسبة لفئة الإناث نجدها عند الفئة المستوى الجامعي وقدرة بـ 67.4 % ما يعادل 29 مفردة من المبحوثين، لتتخف عند فئة المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 32.6 % ما يعادل 14 مفردة، وأخيرا تواصل هذه النسبة في الانخفاض لتتعدم عند فئتي المستوى التعليمي الابتدائي والمتوسط.

من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول والذي نحاول من خلاله الوقوف على خصائص عينة البحث من حيث توزيع متغيري الجنس والمستوى التعليمي يظهر لنا أن غالبية أفراد العينة هم من الذكور وأعلى نسبة لفئة المستوى التعليمي الجامعي وهذا راجع إلى أن المجتمع الجلفاوي مازال يحافظ في بعض إدارات المنظمات على عدد كبير من فئة الذكور وذلك نظرا إلى خصوصية هذا المجتمع و محافظته على بعض العادات و التقاليد كون أن العائلات لا يحبذون عمل نسائهم في الإدارات نظرا إلى ما هو شائع في أوساط هذه الإدارات من اختلاط هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن الرجل هو الذي يعيل العائلة والمرأة تبقى في المنزل ، رغم أن هذا الطرح تضائل في العشرون سنة الأخيرة نتيجة توجه الدولة إلى تشجيع المرأة إلى الخروج إلى سوق العمل وحتى إلى المقاولاتية ، إلا أن المجتمعات الجنوبية لا تزال تحافظ على بعض من تقاليدها، بالنسبة للمجتمع الجلفاوي فإن المرأة تتوجه بشكل كبير إلى العمل في قطاعين رئيسيين هما قطاع التربية و



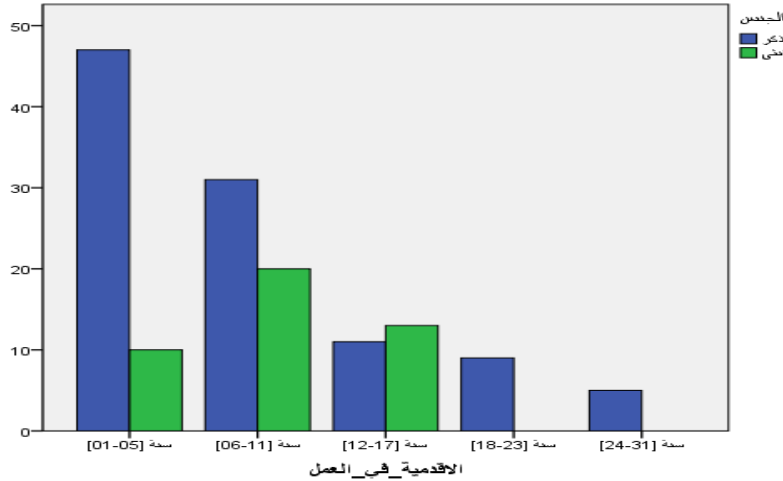
قطاع الصحة، إن هذا الطرح لا يمنع أن المرأة اتجهت إلى الإدارة ولكن فئة الذكور تبقى مهيمنة إلى حد ما على هذا المجال من العمل.

أما بالنسبة إلى المستوى التعليمي فمن الملاحظ من خلال خصائص المبحوثين إن أغلبيتهم من فئة الجامعيين وهذا يمكن إيعازه إلى تقدم المنظومة التربوية في الجزائر والتسهيلات التي تقدم إلى المواطنين العاملين وغير العاملين والذين يفضلون متابعة دراستهم وتحصيل شهادات جامعية.

جدول رقم 03: يبين توزيع العينة حسب متغيري الجنس والأقدمية في العمل.

المجموع	الجنس				
	انثى	نكر			
57	10	47	التكرار	[01-05]	الأقدمية_في_العمل
39.0%	23.3%	45.6%	النسبة	سنة	
51	20	31	التكرار	[06-11]	
34.9%	46.5%	30.1%	النسبة	سنة	
24	13	11	التكرار	[12-17]	
16.4%	30.2%	10.7%	النسبة	سنة	
9	0	9	التكرار	[18-23]	
6.2%	0.0%	8.7%	النسبة	سنة	
5	0	5	التكرار	[-24 ]	
3.4%	0.0%	4.9%	النسبة		

المجموع	التكرار	103	43	146
	النسبة	100.0%	100.0%	100.0%



شكل رقم 21: (المصدر: من إنجاز الباحث، برنامج spss)

## تحليل ومناقشة معطيات الجدول

وضع هذا الجدول ليبين توزيع أفراد العينة حسب متغيري الجنس و الأقدمية في العمل ، حيث يظهر لنا أن اكبر نسبة لفئة ما بين 01 إلى 05 سنوات كأقدمية عمل بـ 39 % ما يعادل 57 مفردة ثم تليها فئة ما بين 06 إلى 11 سنة خبرة بنسبة 39 % ما يعادل 51 مفردة من المبحوثين ، ثم تتخفف لتصل إلى نسبة 16.4 % أي 24 مفردة لدى فئة ما بين 12 إلى 17 سنة خبرة وتواصل الانخفاض لتصل إلى نسبة 6.2 % لدى فئة ما بين 18 إلى 23 سنة خبرة ، و أخيرا بلغت نسبة المبحوثين المنتمون إلى فئة ما بين 24 إلى 29 سنة من الخبرة المهنية 3.4 % أي 5 مفردة.

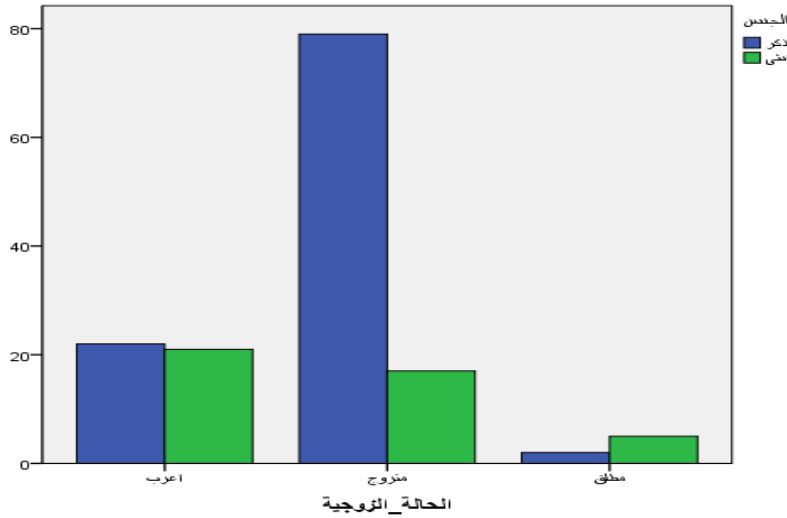
أما إذا تطرقنا إلى التفصيل حسب متغير الجنس نجد ان أكبر نسبة هي لفئة الذكور الذين تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 1 إلى 05 سنة بـ 45.6 % ما يعادل 47 مفردة ثم فئة ما بين 12 إلى 17 سنة بنسبة 10.7 % ما يعادل 11 مفردة في حين أن نسبة 30.1 % ما يعادل 31 مفردة من فئة ما بين 06 إلى 11 سنة، وتتقارب هذه النسبة لفئة ما بين 18 إلى 23 سنة بـ 8.7 % أي 9 مفردة، أخيرا فئة ما بين 24 إلى 29 سنة تتراوح نسبة الذكور فيها 4.9 % أي 5 مفردة.

أما بالنسبة إلى الإناث نجد أن أعلى نسبة للخبرة المهنية لفئة ما بين 06 إلى 11 سنة بـ 46.5 % ما يعادل 20 مفردة ثم تتخفص لتصل إلى نسبة 30.1 % ما يعادل 31 مفردة لفئة ما بين 12 إلى 17 سنة، في حين أن فئة ما بين 01 إلى 05 سنة وصلت نسبتها إلى 23.3 % ما يعادل 10 مفردة، ثم تنعدم هذه النسبة لدى فئتي ما بين 18 إلى 23 سنة و24 إلى 29 سنة من الخبرة المهنية.

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأكبر من المبحوثين هي من فئة أصحاب الخبرة المهنية ما بين 01 إلى 05 سنوات تليها فئة ما بين 06 إلى 11 سنة، إن ما يمكن أن نتوصل إليه من هذه البيانات الإحصائية أن أغلب العمال هم أصحاب خبرة قليلة وذلك بسبب إنهاء أصحاب الخبرة لعملهم وتحولهم إلى التقاعد النسبي الذي وضعته الدولة ثم عادت فيما بعد وألغت هذا القانون، وكذلك فإن التأخر الكبير في التوظيف يعتبر من الأسباب الكبيرة التي أدت إلى قلة أصحاب الخبرة والذي تطرقنا إليه بشكل مفصل في الجدول رقم 01.

#### جدول رقم 04: يبين توزيع العينة حسب متغيري الجنس والحالة الزوجية.

المجموع	الجنس			
	أنثى	ذكر		
43	21	22	التكرار	أعزب
29.5%	48.8%	21.4%	النسبة	
96	17	79	التكرار	متزوج
65.8%	39.5%	76.7%	النسبة	
7	5	2	التكرار	مطلق
4.8%	11.6%	1.9%	النسبة	
146	43	103	التكرار	المجموع
100.0%	100.0%	100.0%	النسبة	



شكل رقم 22: (المصدر: من إنجاز الباحث، برنامج spss)

## تحليل ومناقشة معطيات الجدول

وضع هذا الجدول ليبيّن توزيع أفراد العينة حسب متغيري الجنس والزواجية، نلاحظ من خلال بيانات الجدول إن أكبر نسبة لفئة المتزوجين بـ 65.8 % أي ما يعادل 96 مفردة ثم تليها فئة العزاب والتي قدرت بـ 29.5 % أي 43 مفردة أما الفئة الأخيرة وهي فئة المطلقين فكانت نسبتها 4.8 % أي 07 مفردة.

وإذا تطرقنا إلى التفصيل عن طريق متغير الجنس فإن أكبر فئة هي فئة الذكور المتزوجين وقدرت بـ 76.7 % أي ما يعادل 79 مفردة، ثم تليها فئة الذكور العزاب بنسبة 21.4 % أي 22 مفردة ثم تنخفض هذه النسبة لتصل عند فئة المطلقين إلى 1.9 % أي 02 مفردة.

أما فئة الإناث فإن أعلى نسبة بـ 48.8 % أي ما يعادل 21 مفردة سجلت عند فئة العزاب، تليها فئة المتزوجين بنسبة 39.5 % أي 17 مفردة وأخيراً فإن فئة المطلقين هي أقل نسبة قدرة بـ 11.6 % أي ما يعادل 05 مفردة.

من الملاحظ إن أفراد العينة غالبيتهم من فئة المتزوجين وهذا نظراً إلى خصوصية المجتمعات الجنوبية عامة والمجتمع الجلفاوي خاصة، حيث أن هذه المجتمعات تشجع على الزواج المبكر وإن الذين يبلغون 40 سنة بدون زواج يعتبرون في خانة المتأخرين جداً عن الزواج، أما إذا نظرنا من زاوية أخرى نلاحظ إن أغلبية

المتزوجين هم من فئة الذكور وهذا مرده إلى أن العائق الوحيد الذي يحول دون زواج الذكور هو الجانب المادي والذي يتمثل في الوظيفة، لذلك فإن أغلبية الذكور في عينة الدراسة متزوجين ذلك لأنهم حققوا أهم شرط يستطيع من خلاله الفرد من التفكير في الزواج فتعتبر الوظيفية الجزء الأساسي والشرط المهم الذي يكون في واجهة عقد أي قران .

بينما الإناث لديهم حالة خاص بحيث أن التأخر في سن الزواج يعود إلى عدة أسباب يمكن أن نذكر منها أن المستوى التعليمي للمرأة تحول دون زواجها في سن مبكرة وهذا ما لمسناه في دراسة الباحثة طويل زهرة من خلال مقالها في مجلة العلوم الاجتماعية جامعة عمار ثليجي الاغواط حيث تطرقت الباحثة إلى أن المرأة المتقدمة تسعى للحصول على أعلى شهادة دراسة ممكنة قبل ولوج عالم الشغل، لكن نسبة كبيرة من المتدمات لا ترغب في الزواج و ترى أن المانع منه هو الدراسة مما يبين تمسك المرأة واهتمامها برفع مستواها الدراسي أكثر من اهتمامها الزواج.<sup>1</sup> أن المرأة وبعد تحقيق عقبة الدراسة فان سقف تطلعاتها زاد وتعدى الدراسة إلى الوظيفة، فمن الملاحظ جليا أن الرهان في الوقت الحاضر عند الإناث لجذب الذكور هو الوظيفة، بحيث أن النساء العاملات هن الأكثر طلبا للزواج في وقتنا الحاضر خاصة الفئة التي تشتغل في قطاع التربية والتعليم هذا من جهة ، ومن جهة أخرى أصبح الذكور والذين في وقت قريب كان الرجل عند إقباله على خطبة الفتاة يشترط عليها المكوث في البيت نظرا إلى التقاليد والأعراف فانه من غير اللائق أن تخرج المرأة وحدها طوال اليوم إلى خارج البيت مثلها مثل الرجل حتى وإن لم تكن ضرورة لخروجها وهذا مرده إلى تقاليدنا وديننا الذي يحفظ ويصون المرأة وأيضا هدفه حفظ الأعراض، ولكن مع تفتح المجتمع والذي ازداد في عهد حكم الرئيس عبد العزيز بوتفليقة فقد خرجت المرأة بقوة إلى عالم الشغل وأصبح مكوث المرأة في البيت يعتبر عائقا وعبئ على الرجل ويجب على المرأة أن تتحصل على وظيفة من اجل المساعدة على

<sup>1</sup> طويل زهرة، اختيار المرأة في الجزائر بين الزواج و بين العمل و الدراسة -دراسة ميدانية بمدينة وهران - مجلة العلوم

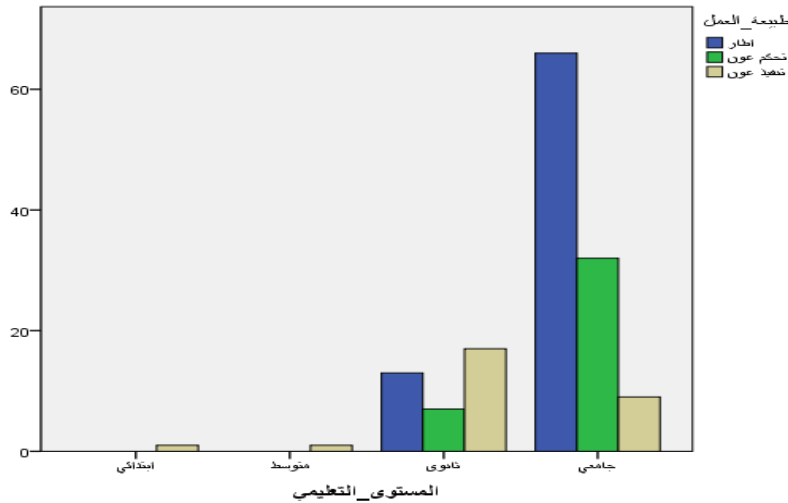
الإعانة في تلبية متطلبات العيش الكريم، وأكثر من ذلك فإن خروج المرأة ليس ضرورة اجتماعية قصد الإعانة على تلبية الحاجات المعيشية فنلاحظ أن المرأة تخرج نتيجة لإحساسها بالمساواة مع الرجل.

إن هذه المعطيات قد تكون في غالب الأحيان السبب الرئيسي في تأخر سن الزواج لدى الإناث، وهذا التأخر يعتبر من المحددات الأساسية لظاهرة العزوبة، فبعد أن كان سن زواج المرأة الجزائري غداة الاستقلال لا يتعدى 18 سنة، أصبح اليوم بعد فترة ليست بطويلة في حدود 29 سنة.<sup>1</sup>

جدول رقم 05: يبين توزيع العينة حسب متغيري طبيعة العمل والمستوى التعليمي.

المجموع	طبيعة_ العمل				
	تنفيذ عون	تحكم عون	إطار		
1	1	0	0	التكرار	ابتدائي
0.7%	3.6%	0.0%	0.0%	النسبة	
1	1	0	0	التكرار	متوسط
0.7%	3.6%	0.0%	0.0%	النسبة	
37	17	7	13	التكرار	ثانوي
25.3%	60.7%	17.9%	16.5%	النسبة	
107	9	32	66	التكرار	جامعي
73.3%	32.1%	82.1%	83.5%	النسبة	
146	28	39	79	التكرار	المجموع
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	النسبة	

<sup>1</sup> بن صديق زبيدة، تطور العزوبة النسوية في الجزائر عدد 50، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة أبي بكر بلقايد



شكل رقم 23: (المصدر: من إنجاز الباحث، برنامج spss)

## تحليل ومناقشة معطيات الجدول:

وضع هذا الجدول ليبيّن توزيع أفراد العينة حسب متغيري طبيعة العمل والمستوى التعليمي وعليه نلاحظ من خلال البيانات ان الاتجاه العام لأغلبية الإجابات هي 73.3 % أي 107 مفردة من المبحوثين الذين يحوزون على المستوى التعليمي الجامعي، ثم تنخفض هذه النسبة لتصل إلى 25.3 % أي 27 مفردة لفئة المستوى التعليمي الثانوي، وتواصل الانخفاض لتتساوى في فئتي المستوى المتوسط والابتدائي بنسبة 0.7 % أي مفردة واحدة من المبحوثين.

وإذا فصلنا حسب طبيعة العمل نجد أن أكبر فئة للمبحوثين الذين يحوزون على منصب إطار الذين لديهم مستوى جامعي بنسبة 83.5 % ما يعادل 66 مفردة ، تليها فئة الثانوي التي تقدر بـ 16.5 % أي ما يعادل 13 مفردة من المبحوثين، في حين تتعدم عند فئة المتوسط والابتدائي ، بينما أكبر نسبة عند فئة عون تحكم نجد أن أكبر فئة للمبحوثين الذين يحوزون على منصب عوم تحكن الذين لديهم مستوى جامعي بنسبة 82.1 % ما يعادل 32 مفردة ، تليها فئة الثانوي التي تقدر بـ 17.9 % أي ما يعادل 07 مفردة من المبحوثين، في حين تتعدم عند فئة المتوسط والابتدائي ، وأخيرا إذا فصلنا حسب فئة عون تنفيذ نجد أن أكبر فئة للمبحوثين الذين يحوزون على منصب عون تحكم الذين لديهم مستوى ثانوي بنسبة 60.7 % ما يعادل 17 مفردة ، تليها فئة الجامعي التي تقدر بـ 32.1 % أي ما يعادل 09 مفردة من المبحوثين، في حين

تتساوى عند 3.6 % عند فئة المتوسط والابتدائي. إن ما يمكن ملاحظته من خلال قراءة الجدول أن أغلبية أفراد العينة يحوزون على مستوى تعليمي جامعي، لهذا فانه يمكن أن تجد أحد العمال كعون تحكم أو عون تنفيذي ولديه شهادة تعليم عالي، وهذا يمكن اعازته إلى أن الأفراد وفي ظل ندرة العمل وصعوبة الحصول عليه تجدهم يعملون في المناصب التي لا توافق المستوى التعليمي، ذلك لان الظروف الاقتصادية الصعبة للجزائر تدفع هؤلاء إلى العمل في أي منصب عمل دون التذمر، وهذا نظرا إلى المعاناة الكبيرة في تلبية متطلبات العيش.

إن ما يمكن أن يكون سببا في عدم التوافق للمستوى التعليمي و طبيعة المنصب هو المخرجات الكبيرة للجامعة الجزائرية في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة و هذه المخرجات هي مخرجات لا نوعية وذلك نظرا إلى المستوى التعليمي الذي آلت إليه كلا من قطاع التربية وقطاع التعليم العالي ، هذا ما يطرح سؤالاً حول توجه الدولة إلى تقديم تسهيلات كبيرة وتقليص مدة التكوين (نظام ال.ام.د)<sup>1</sup> مما يزيد من نسبة البطالة كل هذا أدى إلى عدم التوازن بين المخرجات و سوق العمل، كذلك فان هذه المخرجات هي بنسبة كبيرة ليست مؤهلة نظرا إلى التمييع الذي وصل إليه المستوى الدراسي في جميع الأطوار ما أدى بالضرورة إلى السهولة الكبيرة في تخطي المستويات الدراسية وتحصيل شهادة دون تحصيل علمي.

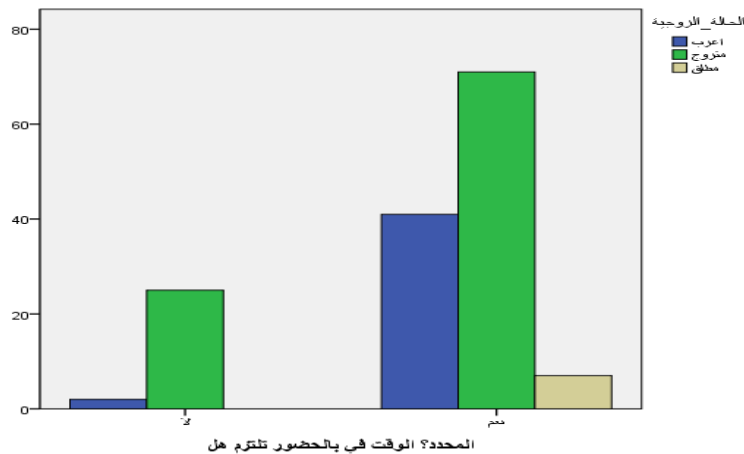
**ثانيا: عرض وتحليل معطيات الفرضية الأولى (أثر الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية في تنمية التعلم التنظيمي لدى المورد البشري).**

**جدول رقم 06: يبين أثر الحالة الزوجية على مدى تطبيق القوانين وذلك من خلال الالتزام بالحضور في الوقت المحدد للعمل.**

\* ال، ام، دي: نظام يعني (ليسانس، ماستر، دكتوراه) طبقتة الجزائر سبتمبر 2004 وهو نظام ظهر في فرنسا سنة 1998، ويختلف عن النظام الكلاسيكي من خلال التقييم عن طريق الارصدة.



المجموع	الحالة_الزوجية				
	مطلق	متزوج	أعزب	لا	التكرار
27	0	25	2	لا	هل تلتزم بالحضور في الوقت المحدد؟
18.5%	0.0%	26.0%	4.7%	لا	النسبة
119	7	71	41	نعم	هل تلتزم بالحضور في الوقت المحدد؟
81.5%	100.0%	74.0%	95.3%	نعم	النسبة
146	7	96	43	التكرار	المجموع
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	النسبة	المجموع
10.68	قيمة (كا) تربيع				
02	درجة الحرية				
0.005	قيمة (sig)(مستوى الدلالة)				



شكل رقم 24: (المصدر: من إنجاز الباحث، برنامج spss)

## تحليل ومناقشة معطيات الجدول:

وضع هذا الجدول ليبيّن العلاقة بين الحالة الزوجية ومدى تطبيق القوانين من خلال الحضور في الوقت المحدد إلى مكان العمل وقد لاحظنا من خلال الجدول أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين تمثله نسبة 81.5 % والذين أجابوا (نعم) أي أنهم يوافقون على الحضور في الوقت المحدد إلى مكان العمل، مدعمة بنسبة 100 % من فئة المطلقين في مقابل 95.3 % من فئة العزاب ومقابل 74 % من فئة المتزوجين، ثم تنخفض هذه النسبة لتصل إلى 18.5 % من المبحوثين الذين أجابوا بـ(لا) أي أنهم لا يحضرون إلى مكان العمل

في الوقت المحدد مدعمة بنسبة 26% من فئة المتزوجين مقابل نسبة 4.7% من فئة العزاب في حين تتعدم عند فئة المطلقين. حسب الجدول نجد أن قيمة (كا تربيع) هي 10.68 عند مستوى دلالة 0.005 إذا فإنها دالة وبالتالي توجد علاقة للحالة الزوجية على الحضور في الوقت المحدد إلى مكان العمل.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن اغلب المبحوثين يوافقون على أنهم يحضرون إلى مكان العمل في الوقت المحدد، وذلك لان الحضور أمر مهم بالنسبة للعمال وهذا في ظل الحالة الزوجية، عند التطرق إلى فئة المتزوجين والذين يمثلون اغلب المبحوثين الذين يوافقون على الحضور في الوقت المحدد فيمكن أن نقول أن هؤلاء يتمتعون بالاستقرار النسبي في حياتهم الاجتماعية هذا ربما ينعكس على الالتزام بالحضور إلى مكان العمل في الوقت المحدد، كذلك فان هذه الفئة تكتسب نوع من النضج وتحمل المسؤولية نتيجة تغير نمط الحياة مقارنة بالأفراد العزاب ، أما بالنسبة للفئة القليلة من المتزوجين الذين لا يحضرون في الوقت المحدد فربما يعانون من عدم الاستقرار الاجتماعي المادي أو النفسي الذي يؤثر على الالتزام بالحضور إلى مكان العمل في الوقت المحدد، وإذا اتجهنا إلى فئة العزاب نلاحظ إن أغلبيتهم رغم أن عددهم قليل في العينة محل الدراسة إلا أنهم يوافقون على ضرورة الحضور إلى مكان العمل في الوقت المحدد ، وتفسير ذلك أن هذه الفئة لديها حرية اكبر من فئة المتزوجين هذا من جهة ومن جهة أخرى فان شباب اليوم يعاني البطالة ذلك في ظل الأزمة الاقتصادية الكبيرة التي تمر بها البلاد وشح مناصب العمل وهذا يجعل من يوجب على الفرد المحافظة والاهتمام والالتزام بكل ما يخص العمل.

لقد اتفقت النظريات سواء الحديثة أو الكلاسيكية على أن مبدأ الحضور في الوقت المحدد إلى مكان العمل من الأشياء الضرورية، ذلك أن الحضور إلى العمل في الوقت المحدد وحتى الخروج من العمل في الوقت المحدد، يخلق نوع من النظام الذي يعكس مدى تطبيق القوانين وهذا ما يخلق ظروف جيدة، كذلك هناك نقطة مهمة تعد من الأسباب التي تؤدي بالعاملين إلى عدم احترام الوقت وهي التغاضي على فئة أو مجموعة من العمال وتواطى المسؤولين معهم ذلك أنهم لا يبالون بالالتزام بأوقات الحضور إلى العمل، وهذا

نظرا إلى العلاقات غير الرسمية التي تنشأ بينهم في ظل المصالح المشتركة، إن هذا التصور هو واقع للأسف الشديد بحيث أن المشرفين أو المسؤولين يفضلون مجموعة معينة من العمال التي يتقربون منها ويتعاملون معها أثناء العمل أو خارج دوام العمل، إن تطرق "التون مايو" إلى جماعات العمل والعلاقات غير الرسمية التي تساهم بشكل كبير في حجم الإنتاج ولقد استخلص مايو وزملاؤه بأن الزيادة لم تكن نتيجة التغيرات الحادثة إنما نتيجة التجربة العلاقات الاجتماعية بين الأفراد بتغير سلوك المشرفين، مما يغير بالضرورة العلاقات الاجتماعية وبالتالي سلوكيات الأفراد<sup>1</sup>.

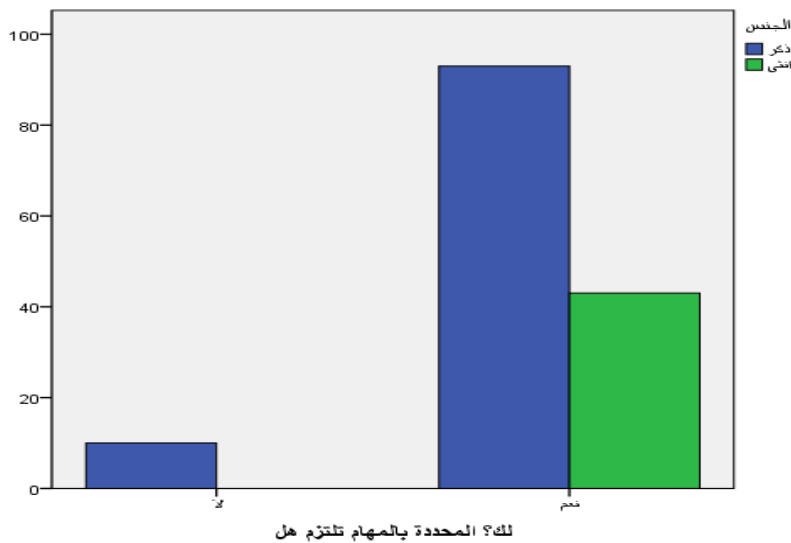
إن التجربة اليابانية في الانضباط داخل المنظمة تعتبر من الأمثلة الجيدة التي يمكن محاولة اخذ بعض الآليات والإجراءات التي تساهم في الانضباط ومن بينها الحرص على الحضور في الوقت المحدد إلى مكان العمل، وذلك بغض النظر عن جنس العامل فالكامل مسؤول والكل لديه واجبات وحقوق، والإدارة لا تفرق بين الذكور والإناث بحيث إن طبيعة العمل فيها لا تحتاج إلى اختيار جنس على آخر، عند أخذنا لبعض المبادئ الإدارية اليابانية فانه من غير المعقول الإسقاط التام لها على المنظمة في الجزائر وإنما الأخذ بكل ما يمكن إن يصلح عندنا ذلك أن المجتمع الياباني مختلف كلياً عن المجتمعات الأخرى عامة والمجتمع الجزائري خاصة، في هذا الصدد فلقد توافقت أفكارنا مع الأفكار التي طرحها في بحثه حيث تطرق إلى أن مشكلة النظام والانضباط بما فيها الحضور إلى مكان العمل في الوقت المحدد (ص 236)<sup>2</sup>، ولقد تطرق البحث في نفس الصدد إلى انه يجب على المؤسسة أن تقوم بإستراتيجية لردع اللامبالاة في الالتزام بالدوام الرسمي والحد من هذه الظاهرة، وانه يجب على العمال الفصل بين الحياة الاجتماعية والعمل.

<sup>1</sup> بلقاسم سلطانية، العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمديّة خيضر، عدد 5، 2003، ص 37.

<sup>2</sup> مليكة عرعور، عمر الحاج إبراهيم، إستراتيجية النظام التأديب في تحقيق الانضباط الوظيفي بالمؤسسات، مجلة علوم

جدول رقم 07: يبين أثر الجنس على الالتزام بالمهام المرتبطة بالوظيفة.

المجموع	الجنس				
	انثى	ذكر	التكرار	لا	هل تلتزم بالمهام المحددة لك؟
10	0	10	التكرار	لا	
6,8%	0,0%	9,7%	النسبة		
136	43	93	التكرار	نعم	
93,2%	100,0%	90,3%	النسبة		
146	43	103	التكرار	المجموع	
100,0%	100,0%	100,0%	النسبة		
04.48	قيمة كا تربيع				
01	درجة الحرية				
0.03	قيمة (sig) (مستوى الدلالة)				



شكل رقم 25: (المصدر: من إنجاز الباحث، برنامج spss)

تحليل ومناقشة معطيات الجدول:

وضع هذا الجدول ليبيّن العلاقة بين الجنس والالتزام بالمهام المحددة المرتبطة بمنصب العمل من خلال القراءة الإحصائية للجدول الاتجاه العام الإجابة المبحوثين بنسبة 93.2 % من المبحوثين الذين يلتزمون بالمهام المحددة في حين تنخفض هذه النسبة لتصل إلى 6.8 % من المبحوثين الذين لا يلتزمون بالمهام المحددة لهم.

أما إذا فصلنا حسب الخانات الصدرية نلاحظ أن نسبة 93.2 % مدعمة بنسبة 100 % من فئة الإناث بينما تنخفض هذه النسبة لتصل إلى 90.3 % من فئة الذكور، في حين أن الاتجاه المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يلتزمون بالمهام المحدد لهم 6.8 % مدعمة بنسبة 9.7 % من فئة الذكور مقابل نسبة 0.0 % من فئة الإناث. أما قيمه كاي تربيع 4.48 عند درجة الحرية 01 ومستوى دلالة 0.03 هذا يدل أنه توجد علاقة بين متغيري الجنس والالتزام بالمهام المحددة المرتبطة بمنصب العمل.

من الملاحظ من خلال نتائج القراءة الإحصائية أن غالبية عينة الدراسة يلتزمون بالمهام المحددة لهم على اختلاف جنسهم حيث أن الفارق بين الرجل والمرأة في الوقت الحاضر تقلص بفعل الفكر الغربي العلماني الذي ظهرت بوادره في الجزائر ولو من زاوية ضيقة لكن ظهور هذه الظاهرة هي نتيجة لسياسات الدولة وتحت غطاء الحرية والديمقراطية، إن هذا الانفراج جعل من المرأة تصول وتجول في شتى قطاعات العمل حتى التي تحتاج إلى جهد بدني متوسط، كذلك من الملاحظ انه يمكننا أن نصل إلى أن قضية الالتزام بالمهام المحددة من الضروري أن نشير إلى أن هذه المهام هي غير ثابتة لعدة أسباب :

✓ اغلب العمال لا يعملون في مناصب توافق مؤهلاتهم.

✓ العامل الذي توفرت فيه الشروط المعينة للإبداع في منصبه يجد نفسه يقوم بمهام لا علاقة لها بمؤهلاته ومهاراته، فمثلا إذا رأينا منصب مهندس دولة في الإعلام الآلي من المفروض أن تقوم هذه الفئة بتطوير جانب الرقمنة وتسهيل الأمور الإدارية من خلال البرامج التي تساعد على الانتقال إلى

الإدارة الرقمية، بدل هذا نجد أن المهندس يعمل في مهام إدارية (نسخ الوثائق، كتابة مراسلات إدارية.....الخ).

✓ الحياد عن المهام التي ينص عليها القوانين وذلك من خلال سوء استغلال السلطة التي يمارسها المسؤولون في مهامهم حيث أن المشرف يتوفر على الحرية المطلقة في التصرف في تسيير مهام المرؤوسين، وتختلف الأسباب والخلفيات في ذلك حسب كل مشرف من خلال الرأسمال الثقافي أو التوجه الذي يتبناه.

لقد ركزت النظرية البيروقراطية على ضرورة تطبيق هذه الإجراءات والقواعد والقوانين التي تضعها المنظمة، كما ذكرها " ماكس فيبر " في تعريف للبيروقراطية على أنها (التنظيم البيروقراطي بأنه ذلك التنظيم العقلاني للجهاز الإداري في المنظمة وتأثيره على سلوك وأداء العاملين، وهي عبارة عن سلطة المكتب التي تستمد من مجموع القوانين والتعليمات التي يحتوي عليها التنظيم الرسمي القائم على مجموعة من المبادئ كتنظيم العمل، والتخصص الوظيفي وذلك بعيد عن كل ما هو ذاتي.<sup>1</sup>

رغم الانتقادات الكثيرة لهذه النظرية فإن مبدأ الصرامة هو ما اتفقت عليه جميع النظريات الإدارية لأنه بذلك نبتعد عن الفوضى واللامبالاة وبالتالي تحقيق الأهداف، فقلد تطرق كل من "احمد الأصفر و أديب العقيل " إلى ان مسألة التمايز بين الذكور والإناث واحدة من الموضوعات الأساسية التي تحظى باهتمام الباحثين والمفكرين في العلوم الاجتماعية عمومياً، حيث ينظر بعضهم إلى المرأة أم وزوجة فقط، يؤكد بعضهم الآخر على ضرورة مساواتها الكلي مع الرجل، وفي مختلف مجالات الحياة، ونطلق الفريق الأول من اعتبارات اجتماعية تتصل بوظيفة المرأة داخل الأسرة ويعتمدون في ذلك على تصورات إمكانيات المرأة، والتي غالباً ما تكون اقل من قدرات الرجل، ولأن المرأة تختلف عن الرجل في طموحها ، ومصادر قلقها،

<sup>1</sup> إبراهيم ابوفل، التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الحكومية الخدماتية الجزائرية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض المملكة العربية السعودية، نوفمبر 2009، ص 09.

ومشاعرها وأحاسيسها، تبرز بشكل رئيسي في القضايا ظروف و ساعات العمل، ، وبعض القضايا الاجتماعية المرتبطة به، أما اهتمامات الرجل فتبرز واضحة في القضايا الترقية والأجر وطبيعة العمل، ونوع التنظيم ، مما يشير أصحاب هذا الاتجاه إلى إن أهداف المرأة وحاجاتها تختلف كثيرا عن الرجل.<sup>1</sup>

إن ما يمكن أن نستخلصه من هذا الجدول إن الأداء والمردودية بين الجنسين أصبحت متماثلة تقريبا وذلك نظرا إلى الاندماج الكبير للمرأة في سوق العمل وتفوقها في بعض الأحيان، رغم أن هذا النجاح لم يبلغ ما بلغ له الرجل ولكن أصبح هناك نوع من التكامل.

**جدول رقم 08: يبين أثر الأقدمية على انجاز المهام حسب القوانين واللوائح التنظيمية.**

المجموع	هل تقوم بإنجاز المهام حسب القوانين واللوائح التنظيمية؟			
	نعم	لا	التكرار	سنة [01-05]
57	48	9	التكرار	سنة [01-05]
39,0%	39,3%	37,5%	النسبة	
51	47	4	التكرار	سنة [06-11]
34,9%	38,5%	16,7%	النسبة	
24	19	5	التكرار	سنة [12-17]
16,4%	15,6%	20,8%	النسبة	
9	8	1	التكرار	سنة [18-23]
6,2%	6,6%	4,2%	النسبة	
5	0	5	التكرار	سنة [24-31]
3,4%	0,0%	20,8%	النسبة	
146	122	24	التكرار	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	النسبة	

<sup>1</sup> الأصفر احمد، اديب العقيل، علم الاجتماع التنظيم ومشكلات العمل، منشورات (دراسات معاصر في علم الاجتماع)،

## تحليل ومناقشة معطيات الجدول:

وضع هذا الجدول ليبين العلاقة بين متغيري الأقدمية في العمل وإنجاز المهام حسب القوانين واللوائح التنظيمية حيث نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام لإجابة المبحوثين تقدر بـ 39 % من أصحاب الخبرة ما بين 1 إلى 5 سنوات ثم انخفض لتصل إلى 34.9 % من فئة الخبرة المهنية ما بين 6 إلى 11 سنة وتواصل الانخفاض لتصل إلى 16.4 % من فئة الخبرة المهنية ما بين 12 إلى 17 سنة وتنخفض أكثر لتصل إلى 6.2 % من فئة الخبرة المهنية ما بين 18 إلى 23 سنة و 3.4 % من فئة الخبرة المهنية ما بين 24 إلى 31 سنة.

وإذا فصلنا حسب الخانات الصدرية نلاحظ إن نسبة 39 % مدعمة بنسبة 39.3 % من المبحوثين الذين يقومون بإنجاز المهام حسب القوانين التنظيمية مقابل 37.5 % من المبحوثين الذين لا يقومون بالقيام بالمهام حسب القواعد التنظيمية، أما نسبة 34.9 % مدعمة بنسبة 38.5 % من المبحوثين الذين يقومون بإنجاز المهام حسب القوانين التنظيمية مقابل نسبة 16.7 % من المبحوثين ينجزون مهامهم حسب القواعد التنظيمية، ثم نسبة 16.4 % مدعمة بنسبة 20.8 % من المبحوثين الذين ينجزون أعمالهم حسب القوانين التنظيمية مقابل نسبة 15.6 % من المبحوثين الذين يوافقون على أنهم يقومون بإنجاز المهام حسب القواعد التنظيمية، في حين ان نسبة 6.2 % مدعمة بنسبة 6.6 % من المبحوثين الذين ينجزون أعمالهم حسب القوانين التنظيمية مقابل نسبة 4.2 % من المبحوثين الذين لا ينجزون أعمالهم حسب القواعد التنظيمية، وأخيرا نسبة 3.4 % مدعمة بنسبة 20.8 % من المبحوثين الذين ينجزون أعمالهم حسب القوانين التنظيمية في حين تتعدم هذه النسبة عند المبحوثين الذين يوافقون على انجاز المهام حسب القواعد التنظيمية.

من خلال القراءة الإحصائية نلاحظ إن أغلبية المبحوثين يقومون بإنجاز المهام حسب القواعد التنظيمية، وأكثر فئة تقوم بذلك هي من فئة العمال أصحاب الخبرة المهنية ما بين 01 و 05 سنوات وفئة ما بين 06 و 11 سنة بينما تقل في الفئات عند الفئات 17 سنة فما فوق، ويلاحظ من خلال هذه المعطيات أن أصحاب



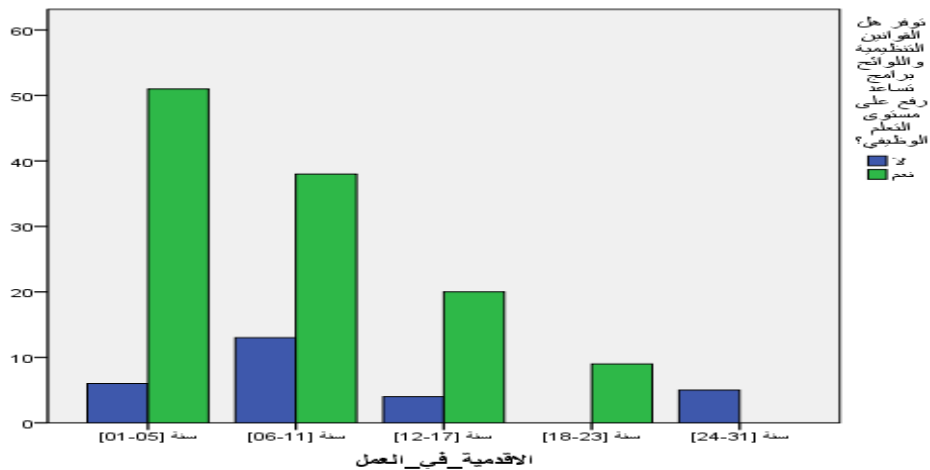
الخبرة القليلة يحرصون على تأدية مهامه في الإطار القانوني وذلك من خلال القواعد التنظيمية، وان أي خروج عن هذه القواعد يعتبر انحراف عن المسار المحدد من طرف الإدارة، يجدر الإشارة إلى أن عامل التنسيق بين المستويات الإدارية مهم جدا في هذه العملية، ذلك إن الإدارة و المشرف يجب عليهم أن يكون قدوة للعامل بدل أن يكون هم من لا يطبقون القوانين ويحاولون فرضه على العمال، إن هذا النوع من التناقض يولد نوع من الامتعاض والغضب وعدم الرضا عند العامل ما يؤثر بشكل سلبي على سير العمل، إن هذه الحالة تولد نوع من التكتلات العمالية التي تتوافق على اتخاذ إجراءات لمقاومة الإدارة وبالتالي الصراع، هذه الحالة تعتبر شاذة وغير صحية بالنسبة للعمل الإداري ويجب على الإدارة أن تراعي هذه المتغيرات وان تطبيق القانون يجب أن يكون على العامة ولو بشكل ظاهري وفي نفس السياق تطرق الباحث فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر في دراسته بعنوان أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطور التنظيمي حيث تطرق إلى ان الصراع ظاهرة أساسية طالما إننا نتعامل مع الطبيعة البشرية، وبما أن عادة البشر أن يتفقوا في بعض الجوانب والاختلاف في الجوانب الأخرى، حيث أن البشر يختلفون في مصالحهم وأهدافهم بحيث يوجد التعارض بينهم الذي يتطور إلى حد الاختلاف أو الصراع<sup>1</sup>

**جدول رقم 09: يبين أثر الأقدمية في العمل على ما إذا كانت الإدارة توفر برامج تساعد العامل على رفع مستوى التعلم التنظيمي**

<sup>1</sup> فوزي عبد الرحمان، حامد أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطور التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير،

تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، 2008، ص 01.

المجموع	هل توفر القوانين التنظيمية واللوائح برامج تساعد على رفع مستوى التعلم التنظيمي؟			
	نعم	لا	التكرار	
57	51	6	التكرار	الأقدمية في العمل
39,0%	43,2%	21,4%	النسبة	
51	38	13	التكرار	سنة [06-11]
34,9%	32,2%	46,4%	النسبة	
24	20	4	التكرار	سنة [12-17]
16,4%	16,9%	14,3%	النسبة	
9	9	0	التكرار	سنة [18-23]
6,2%	7,6%	0,0%	النسبة	
5	0	5	التكرار	سنة [24-31]
3,4%	0,0%	17,9%	النسبة	
146	118	28	التكرار	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	النسبة	
27.04	قيمة كا تربيع			
04	درجة الحرية			
0.000	قيمة (sig) (مستوى الدلالة)			



شكل رقم 26: (المصدر: من إنجاز الباحث، برنامج spss)

تحليل ومناقشة معطيات الجدول:

وضع هذا الجدول ليبين العلاقة بين الخبرة المهنية وإذا ما كانت الإدارة من خلال القوانين توفر برامج تساعد على التعلم التنظيمي حيث نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام إجابة المبحوثين تقدر 39 % لأصحاب الخبرة ما بين 01 و 05 سنة خبرة مهنية ثم تنخفض لتصل إلى نسبة 34.9 % لفئة الخبرة المهنية ما بين 06 و 11 سنة وكذلك تنخفض إلى نسبة 16.4 % لفئة الخبرة المهنية ما بين 12 و 17 سنة وتواصل الانخفاض إلى نسبة 6.2 % لفئة الخبرة المهنية ما بين 18 و 23 سنة وأخيرا لتصل إلى نسبة 3.4 % لفئة الخبرة المهنية ما بين 24 و 31 سنة.

أما إذا فصلنا حسب الخانات الصدرية نلاحظ أن نسبة 39 % والتي تمثل فئة الخبرة المهنية ما بين 01 و 05 سنة مدعمة بنسبة 34.2 % من المبحوثين الذين يوافقون على إن الإدارة من خلال القوانين واللوائح توفر برامج تساعد على التعلم التنظيمي مقابل نسبة 21.4 % لا يوافقون على إن الإدارة من خلال القوانين واللوائح توفر برامج تساعد على التعلم التنظيمي ، في حين أن نسبة 34.9 % والتي تمثل فئة الخبرة المهنية ما بين 06 و 11 سنة مدعمة بنسبة 46.4 % من المبحوثين الذين لا يوافقون على إن الإدارة من خلال القوانين واللوائح توفر برامج تساعد على التعلم التنظيمي في حين أن نسبة 32.2 % الذين يوافقون على إن الإدارة من خلال القوانين واللوائح توفر برامج تساعد على التعلم التنظيمي ، بينما نسبة 16.4 % أصحاب الخبرة المهنية ما بين 12 و 17 سنة مدعمة بنسبة 16.9 % من المبحوثين الذين يوافقون على إن الإدارة من خلال القوانين واللوائح توفر برامج تساعد على التعلم التنظيمي مقابل نسبة 14.3 % من المبحوثين الذين لا يوافقون على إن الإدارة من خلال القوانين واللوائح توفر برامج تساعد على التعلم التنظيمي ، ثم نسبة 6.2 % من المبحوثين الذين يحوزون على خبرة مهنية ما بين 18 و 23 سنة مدعمة هذه النسبة بنسبة 7.6 % من المبحوثين الذين يوافقون على إن الإدارة من خلال القوانين واللوائح توفر برامج تساعد على التعلم التنظيمي في حين تتعدم النسبة عند الرأي الذي يقول إن الإدارة من خلال القوانين واللوائح لا توفر برامج تساعد على التعلم التنظيمي، وأخيرا فئة الخبرة المهنية ما بين 24 و 31 سنة بنسبة 3.4 % مدعمة

بنسبة 17.9 % من المبحوثين الذين لا يرون إن الإدارة من خلال القوانين واللوائح توفر برامج تساعد على التعلم التنظيمي في حين تنعدم عند المبحوثين الذين يوافقون على إن الإدارة من خلال القوانين واللوائح توفر برامج تساعد على التعلم التنظيمي. أما قيمه كاي تربيع تساوي 27.04 عند درجة الحرية 04 ومستوى دلالة 0.000 ومن هو أنه توجد علاقة بين المتغير المستقل والتابع أي أن الخبرة المهنية لها تأثير استنفادت العامل من البرامج التي توفرها القوانين واللوائح المعتمدة داخل جامعة الجلفة قصد التعلم التنظيمي.

من الملاحظ حسب القراءة الإحصائية أن العمال الذين يحوزون على خبرة مهنية ما بين 01 إلى 05 وما بين 06 إلى 11 سنة هما الفئتين المسيطرتين وهذا نظرا لان هذه الفئات لديها رغبة كبيرة في تحصيل الخبرات من خلال كل ما هو موجود في البيئة سواء الاحتكاك المباشر مع المستويات الإدارية سواء أفقيا أو عموديا وذلك من خلال الملاحظة، وكذلك من خلال المناقشات التي تجري بينهم في حين أن البرامج التي توفرها المنظمة قصد تعلم الوظيفي للعامل، عندما نقول أن الإدارة من خلال القوانين واللوائح توفر نوع من البرامج ويتمثل ذلك في بعض البرامج التكوينية من خلال قيام هذه المنظمة بالتعاقد مع معاهد أو مدارس متخصصة في احد جوانب الإدارة مثل الاستقبال و التوجيه أو تعلم اللغات كالفرنسية التي تعتبر مهمة كون أن اغلب معاملات الجانب الإداري بها فإذا اقتربت من أي إدارة داخل التراب الوطني ستلاحظ المصطلحات الفرنسية للوثائق والمعاملات حتى انه في بعض الأحيان لا يمكن العامل أن يتعامل باللغة العربية، كل هذا يعتبر في إطار مساعدة العامل على تحسين تعلمه الوظيفي ، إلا أن الملاحظ أن العامل يتعلم بشكل آخر في نظرنا عن طريق تسخير للعمال في مهام مؤقتة تضع العامل تحت ضغط ظروف معينة قصد تعلم السرعة في الإنجاز وتعلم كيفية القيام بها عن طريق التوجيه المباشر من خلال مشرف واحد أو مجموعة تقوم بالمراقبة فترة التسخير، إن هذا ليس عن قصد ولكن العامل إذا احتاج إلى تعزيز قدراته الوظيفية وزيادة تعلمه بل بالعكس هي نوع من المهام الخاصة الخارجة عن إطار عمل الموظف ، هذا الظرف الإداري لديه إيجابياته وسلبياته حيث تتمثل الإيجابيات في إن الموظف إذا قامت الإدارة بتسخيره في مهام تشبه أو تحاكي

مهامه المتعلقة بوظيفته فان هذا يزيد من تعلمه وإحاطته بجميع جوانب وحيثيات منصب العمل الذي يشغله وهذا يعود عليه بالفائدة، في حين أن السلبية في هذا الإجراء إذا ما سخر الموظف في مهام خارجة عن مهامه فهذا ينعكس سلبا حيث أن العمل لا يتعلم أي شيء بل بالعكس فانه يسخط عن الإدارة التي وضعتة في وظيفة لا يعرفها ولا يمكن أن يستفيد منها بأي شكل من الأشكال.

من خلال ملاحظتنا فان اغلب من يحتك أو يقترب من الإدارة سواء بالعمل فيها أو سماع عما يحصل داخلها يستشف إن اغلب العمال لا يفقهون معنى القوانين واللوائح التنظيمية إلا القليل وان الموظف يتعلم أمور وظيفته عن طريق الملاحظة والإشراف المباشر في الفترة الأولى من توظيفه. إن التعلم التنظيمي هو مفهوم مهم وجوهري في الإدارة الحديثة وهو حسب "هيبر 1991": (عملية توظيف المعلومات المكتسبة لتغيير الأنماط السلوكية)<sup>1</sup>

لذلك على إدارة الموارد البشرية في المنظمات العمومية الجزائرية عامة وجامعة الجلفة خاصة الاهتمام أكثر بمحاولة تعليم الموظف وجذبهم للاهتمام بمناصبهم وذلك من خلال عملية التوظيف حيث انه يجب الاختيار الأمثل للمورد البشري بمؤهلات تتناسب مع منصب العمل، ثم بعد ذلك المتابعة المستمرة لمسار العمل من خلال التدريب عن طريق توفير البرامج حسب الحاجة وليس عن طريق المحاباة وان أكثر ما هو متعارف عليه أن هذه البرامج هي للنزهة وان الاستفادة من المعلومات والخبرات ليست من أهداف هذه البرامج، وهذا ما توافق مع دراسة الزهراء فضلون حيث تطرق إلى أن (أين أشار العمال إلى أن لا توجد معايير وقواعد موضوعية في عملية التدريب وان العلاقات الشخصية هي المعيار الأساسي في الاختيار في التدريب، حيث انه لا وصلت إلى درجة عدم الإعلان عن الدورات التدريبية إلى حين قرب نهاية الأجال لدفع الملفات

<sup>1</sup> خيرة عيشوش، رفيقة بوسالم: تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية: نمذجة

هيكلية مع نموذج مفاهيمي، مجلد 4، عدد 4، مجلة التنظيم والعمل، ص 07.

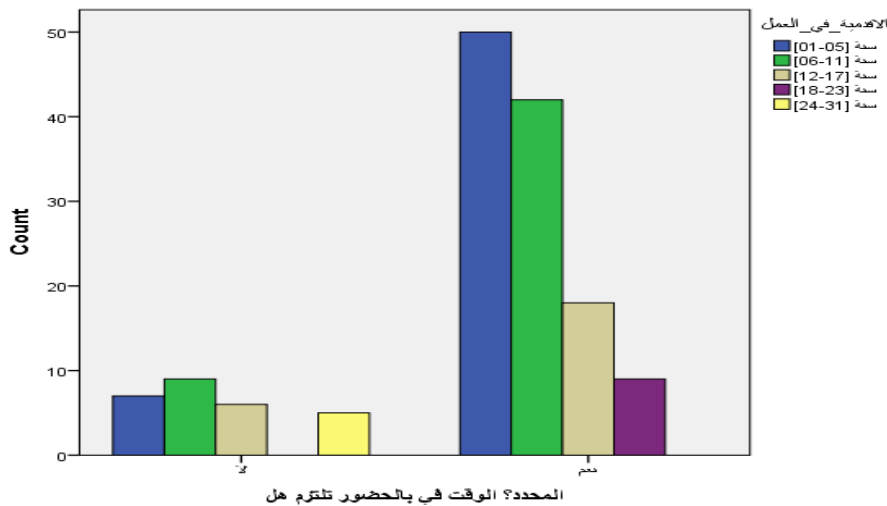
مما يقلل من وصول كامل الملفات وإنما يتم إعلام أصحاب العلاقات الشخصية فقط<sup>1</sup> إن هذا الأمر يعتبر شيء خطير وهو ما يؤدي إلى إهدار الموارد المادية التي يمكن من خلال استغلالها بشكل مثالي أن تعود بالفائدة على المنظمة، إن ما يميز هذه المنظمات العمومية هي حسب العمال أن الفكر الاشتراكي هو المسيطر الذي يشعر فيه العمال أنهم يملكون المنظمة وأن المدير لا يستطيع أن يضغط على العمال إلا من خلال إجراءات إدارية معقدة وطويلة الأمد ، ومن منظورنا إن سياسية الدولة يجب أن تتغير ليس كمنظور الرأسمالية وإنما عليها عن طريق الخبراء وهم كثيرون إلى في إيجاد السبل والطرق الناجعة التي من خلالها يتم القضاء على بقايا الفكر الاشتراكي للمؤسسات العمومية.

**جدول رقم 10: يبين تأثير الأقدمية في العمل (الخبرة المهنية المكتسبة) على الالتزام بالقوانين التنظيمية من خلال الحضور في الوقت المحدد إلى مكان العمل.**

	الخبرة المهنية				
	[24-31]	[18-23]	[12-17]	[06-11]	[01-05]
المجموع	سنة	سنة	سنة	سنة	سنة

<sup>1</sup>الزهران فضلون، وإقع التدريب المهني في الجامعة الجزائرية، عدد 11، مجلة افاق للعلوم جامعة الجلفة، 2018 ص158،159.

27	5	0	6	9	7	لا التكرار
18.5%	100.0%	0.0%	25.0%	17.6%	12.3%	هل تلتزم بالحضور في الوقت المحدد؟
119	0	9	18	42	50	نعم التكرار
81.5%	0.0%	100.0%	75.0%	82.4%	87.7%	النسبة
146	5	9	24	51	57	المجموع التكرار
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	النسبة
26.23	قيمة (كا) تربيع					
04	درجة الحرية					
0.000	قيمة (sig) (مستوى الدلالة)					



شكل رقم 27: (المصدر: من إنجاز الباحث، برنامج spss)

## تحليل ومناقشة معطيات الجدول:

وضع هذا الجدول ليبين العلاقة بين الأقدمية في العمل (الخبرة المكتسبة) والالتزام بالقوانين التنظيمية من خلال الحضور في الوقت المحدد إلى مكان العمل، حيث لاحظنا من خلال الجدول إن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين تمثله نسبة 81.5% والذين أجابوا بـ(نعم) يعني أنهم يلتزمون بالحضور في الوقت المحدد، مدعمة بنسبة 100% من الفئة المبحوثين الذين لديهم خبرة ما بين (18-23 سنة)، مقابل نسبة 87.7%

من الفئة المبحوثين الذين لديهم خبرة مهنية ما بين (01-05 سنة) ومقابل نسبة 82.4 % من الفئة المبحوثين الذين لديهم خبرة مهنية ما بين (06-11 سنة) ومقابل نسبة 75 % من الفئة المبحوثين الذين لديهم خبرة مهنية ما بين (12-17 سنة) ، في الأخير تنعدم النسبة عند فئة المبحوثين ذوي الخبرة ما بين (24-31 سنة).

أما في الاتجاه الآخر فإن المبحوثين الذين لا يوافقون على أنهم يحضرون إلى مكان العمل في الوقت المحدد فكانت نسبتهم تقدر بـ 18.5 %، مدعمة بنسبة 100 % من فئة ما بين (24-31 سنة) من الخبرة المهنية مقابل نسبة 25 % من الفئة المبحوثين الذين لديهم خبرة مهنية ما بين (12-17 سنة) ومقابل نسبة 17.6 % من الفئة المبحوثين الذين لديهم خبرة مهنية ما بين (06-11 سنة) ومقابل نسبة 12.3 % من الفئة المبحوثين الذين لديهم خبرة مهنية ما بين (01-05 سنة) ، في الأخير تنعدم النسبة عند فئة المبحوثين ذوي الخبرة ما بين (18-23 سنة).

حسب الجدول نجد أن قيمة (كا تربيع) هي 26.23 عند مستوى دلالة 0.000 بدرجة حرية تقدر 04، ومنه هذه القيمة دالة وبالتالي توجد علاقة للأقدمية في العمل (الخبرة المهنية) على الحضور في الوقت المحدد إلى مكان العمل.

من الملاحظ من خلال البيانات الإحصائية للجدول أن اغلب عينة الدراسة يوافقون على أنهم يحضرون إلى مكان العمل في الوقت المحدد<sup>1</sup>، سوف نقوم بالتحليل حسب سنوات الخبرة المهنية التي قضاها العامل ، حيث انه يظهر جليا إن أصحاب الخبرة القليلة والذين يمثلون فئتي ما بين (01-05 سنة و 06-11 سنة) ونسبهم على التوالي 87.7 % ، 82.4 % يلتزمون بالحضور إلى مكان العمل في الوقت المحدد ويمكن نفسر ذلك بأنهم يحرصون على عملهم وذلك قصد إظهار الاهتمام للرؤساء والمشرفين بأنهم يلتزمون ومتقيدون بالأمور القانونية في سير العمل، كذلك الأهمية الكبيرة لمناصب الشغل في مجتمعاتنا اليوم نظرا إلى الأزمة

<sup>1</sup> انظر للجدول رقم 06.



الاقتصادية للبلاد، والتأثير الكبير للاهتمام بجوانب منصب العمل في بناء مسار مهني متميز يسمو إليه أي عامل طموح، أما بنسبة لأصحاب الفئات ذات الخبرة المهنية الطويلة فإنهم مع مرور الوقت يصبحون غير ملزمون بالحضور إلى مكان العمل في الوقت المحدد، خاصة إذا لم تكن لديهم مهام مستعجلة أو مشاكل يستوجب حلها، وهذه الفئة تكون قد تحصلت على منصب نوعي وذلك نظرا إلى طول مدة العمل و التدرج التصاعدي في مناصب العمل الذي يحصل عليه أي عامل في الإدارة ، نظرا إلى الترقيات التي يعرفها الوظيفة العمومية من خلال القوانين التنظيمية للدولة هذا من جهة ومن جهة أخرى فان العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين العمال خلال زمن طويل يسقط الكثير من التكليف ويصبح تطبيق القانون غير مهم في الأمور العادية مثل الالتزام بالحضور إلى مكان العمل في الوقت المحدد وغيرها ولكن ليس في الأمور المهمة والمصيرية للعمل فهنا يلتزم جميع العمال دون استثناء .

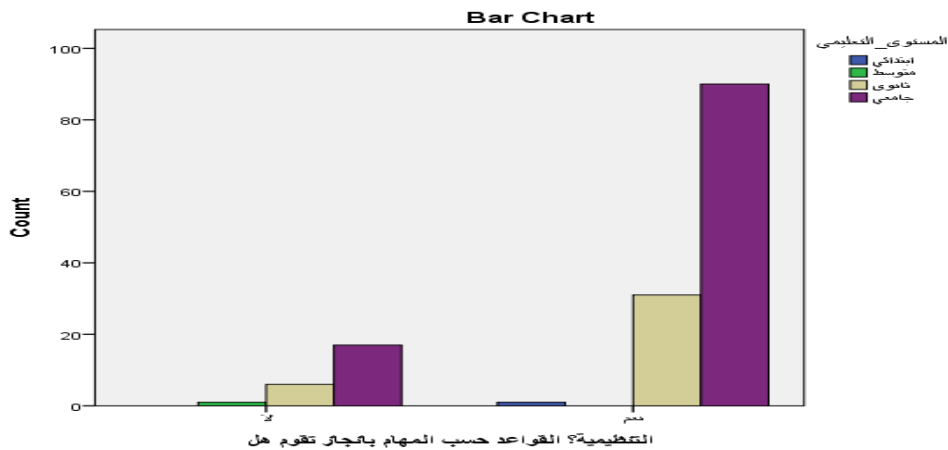
عموما ما يمكن أن نخلص إليه أن الخبرة تؤثر بشكل كبير على مدى التزام العامل بالحضور إلى مكان العمل في الوقت المحدد، ذلك أن العلاقات الإنسانية التي تقوم داخل جماعات العمل الواحدة تخلق الكثير من القوانين الغير رسمية والتي ربما يكون تأثيرها أكبر من القوانين الرسمية وخير دراسة يمكن نستفيد منها في تحليل هذا الجدول تجارب ها وثورن (التون مايو) حيث تطرق الكاتب والمفكر (Roger aim)<sup>1</sup> إن ما ينشأ بين جماعات العمل يجب أن تكون علاقات جيدة سواء مع بعضهم البعض أو مع المشرفين عليهم، وتطرق كذلك إلى ما يعرف بالنظام الاجتماعي الذي ينشأ بين جماعات العمل.

**جدول رقم 11: يبين تأثير المستوى التعليمي على إنجاز المهام حسب القوانين واللوائح التنظيمية.**

المجموع	المستوى_التعليمي				التكرار	لا
	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي		
24	17	6	1	0		

1- Roger aim ,l'essentiel de la théorie des organisations ,gualino.editeur,paris,2006,p41.

16.4%	15.90%	16.2%	100.00%	0.0%	النسبة	هل تقوم بإنجاز المهام حسب القوانين واللوائح التنظيمية؟
122	90	31	0	1	التكرار	
83.6%	84.1%	83.8%	0.0%	100.0%	النسبة	المجموع
146	107	37	1	1	التكرار	
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	النسبة	
5.30	قيمة (كا) تربيع					
03	درجة الحرية					
0.15	قيمة (sig)(مستوى الدلالة)					



### تحليل ومناقشة معطيات الجدول:

قمنا بوضع هذا الجدول من أجل أن نبين العلاقة بين انجاز المهام حسب القوانين التنظيمية والمستوى التعليمي للعامل ومن الملاحظ أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين تمثله نسبة 83.6% الذين يقومون بإنجاز المهام الموكلة إليهم عن طريق تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية مدعمة بنسبة 100% من فئة المستوى الابتدائي مقابل 84.1% من فئة المستوى التعليمي الجامعي ومقابل 83.8% من فئة المستوى التعليمي الثانوي وتتعدم هذه عند ، أما نسبة المبحوثين الذي ن أجابوا بـ(لا) أي عدم قيامهم بإنجاز المهام الموكلة إليهم حسب القوانين واللوائح التنظيمية فكانت تقدر 16.4% مدعمة بنسبة 100% من فئة المستوى التعليمي المتوسط مقابل نسبة 16.2% من فئة الثانوي ومقابل 15.9% من فئة الجامعي ، في حين تتعدم عند فئة المستوى التعليمي الابتدائي.

أما بالنسبة لاختبار (كا تربيع) نلاحظ أن نسبته تساوي 5.30 بدرجة حرية 03 وبمستوى دلالة (sig) تساوي

0.15 ، ومنه فانه يقبل الفرض الصفري الذي يتناول الطرح التالي :

لا توجد علاقة لإنجاز المهام حسب القوانين التنظيمية بالمستوى التعليمي.

من خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن انه لا توجد علاقة من أي نوع بين المستوى التعليمي وإنجاز المهام حسب القوانين والقواعد التنظيمية، عند التحليل هذه النتائج يمكن أن نخلص إلى إن أغلبية أفراد العينة هم من فئة المستوى التعليمي الجامعي لذلك فان التوجه العام للإجابات بالضرورة سيكون لهذه الفئة، حتى فئة المستوى الثانوي فقد كانت إجاباتهم في نفس الاتجاه ، كل هذا مرده إلى أن المستوى التعليمي لا يؤثر بشكل كبير على القيام بالمهام حسب القوانين التنظيمية وذلك لان الرأس المال الثقافي للمواطن الجلفاوي يتجه تقريبا كله في قناة واحد هذه القناة هي نتيجة لعدة تراكمات وتطورات لهذا المجتمع، ذلك الفرد عند دخوله إلى عالم الشغل فان مجموعة الأفكار التي يأتي بها هي الغالبة في توجيه سلوكه داخل المنظمة، وان المنظمة في حد ذاتها تغفل هذا السبب وتتوجه إلى مسايرة هذه الأفراد وتكييف المنظمة على الأفراد وليس العكس. انه من الأشياء التي تأثر على تطبيق القوانين بشكل عام وصارم هو أصحاب القرار وفئة المشرفين، والسيطرة الكبير لبعض الأشخاص على كل كبيرة وصغيرة تجري في هذه المنظمة، أما تأثير المستوى التعليمي على القيام بالمهام حسب القوانين ذلك لان المستوى التعليمي للعمال متقارب وذلك نتيجة إلى إن الإدارة في الجزائر أصبحت بعيدة كل البعد عن تطبيق القوانين خاصة قوانين النظام الداخلي للمنظمة حيث أن العمال لديهم حرية يكتسبونها من خلال عدة طرق من أهمها الانتماءات النقابية أو العلاقات الشخصية كالصداقة أو حتى القرابة التي تجعلهم بعض النظر عن المنصب أو المؤهل العلمي لا يحترموا النظام الذي يسير المنظمة، كل هذا إذا ما افترضنا أن هؤلاء العمال يفقهون هذا النظام ويعرفون ما لهم وما عليهم، والغالب أنهم لا يعرفون هذا النظام وهذا ما يجعل المشرفين يتصرفون بكل حرية في ظل هذا الجهل، ومن خلال دراسة الباحث مراد كشييب تحت عنوان الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي التي خلص من خلالها أن العمال يعانون

من الصعوبة في تطبيق القوانين وذلك لتعقيدها في بعض الأحيان وهذا ما يشعروهم بعدم الراحة أثناء تأدية مهامهم ويجعلهم يعملون بروح معنوية منخفضة.<sup>1</sup>

لقد تطورت الإدارة والبناء الإداري وكل العلوم التي حققت من خلالها المنظمات الأجنبية نجاحات ساحقة، بينما إذا شخصنا الوضعية الكارثية للتسيير الإداري في المنظمات الجزائرية بصفة عامة و جامعة الجلفة بصفة خاصة، حيث إن المصالح الشخصية أخذت مكان القوانين وأصبح العارفون بالإدارة يفقهون القانون الإداري ولكن ليس لتطبيقه وإنما لأغراض شخصية، كل هذا و لا يمكن أن نغفل عن المستوى التعليمي وجودة مخرجات كل المؤسسات التعليمية بمختلف أنواعها، حيث أننا نعاني اليوم من سوء هذه المخرجات التي لوحظ عليها أنها لا تمتلك التكوين الجيد من الناحية النظرية والمعلوماتية وحتى من الناحية الثقافية والأخلاقية فلا يوجد أي خلفية ثقافية يأتي بها أصحاب المستويات التعليمية على اختلاف مستوياتها و ثقافة عدم احترام مبادئ العمل بدل تقديسه لأننا مسلمين والإسلام يقدر العمل بوصفه عبادة، كذلك فإن العامل الجزائري يسعى فقط إلى كل ما هو مادي وذلك رغم انه لا يريد العمل والمساهمة في خدمة الصالح العام، وإنما العمل لإشباع الحاجات المادية فقط، ربما هذا التصور بمبالغ فيه قليلا لكن الوضعية الكارثية لجزء معتبر من منظماتنا تعاني من هذا التدهور، لهذا يجب علينا أن نجعل قطيعة مع هذه العقليات بحيث أن القوانين يجب أن نقدرها ونحترمها بغض النظر عن المنصب أو المؤهل العلمي بحيث يصبح القانون فوق الجميع حتى يتسنى لنا الوصول إلى درجة عليا من التنظيم وبالتالي كل المنظمات تحقق ما انشأت من اجله.

**جدول رقم 12: يبين تأثير وضوح القوانين واللوائح التنظيمية على الالتزام بهذه اللوائح والقوانين من خلال الصرامة والانضباط في إنجاز العمل في وقته.**

المجموع	الالتزام بالقوانين التنظيمية يساعد على
---------	--

<sup>1</sup> مراد كشييب ، الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي ،مذكرة ماجستير ،جامعة منتوري قسنطينة ،2007، ص102

	انجاز العمل في وقته	الصرامة في العمل	الانضباط في العمل	أهمية وضوح القوانين واللوائح التنظيمية	
				لا	نعم
27	12	4	11	التكرار	المجموع
18.5%	20.3%	36.4%	14.5%	النسبة	
119	47	7	65	التكرار	
81.5%	79.7%	63.6%	85.5%	النسبة	
146	59	11	76	التكرار	
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	النسبة	

## تحليل ومناقشة معطيات الجدول:

سوف نتطرق في هذا الجدول إلى معرفة العلاقة بين وضوح القوانين واللوائح التنظيمية وتطبيقها وزيادة الخبرة المهنية، حيث أن الاتجاه العام للإجابات أجابوا بـ(نعم) أي يوافقون على أن وضوح القوانين واللوائح التنظيمية مهم وتقدر هذه النسبة بـ 81.5 %، ثم تتخفف هذه النسبة لتصل إلى 18.5 % من الذين أجابوا بـ (لا) أي أنهم لا يوافقون على أن أهمية وضوح القوانين واللوائح التنظيمية.

بينما إذا فصلنا حسب عبارة (الالتزام بتطبيق القوانين واللوائح التنظيمية يساعد على زيادة الخبرة) نجد أن أكبر نسبة هي 85.5 % يوافقون على أهمية وضوح القوانين واللوائح التنظيمية وأن تطبيقها يساعد على الانضباط في العمل، بينما نسبة 14.5 % لا يرون أن وضوح القوانين واللوائح التنظيمية مهمة و يرون أن تطبيقها يساعد على الانضباط في العمل، بينما نلاحظ أن نسبة 49.7 % من المبحوثين الذين يرون أن وضوح القوانين واللوائح التنظيمية مهمة و يرون أن تطبيقها يساعد على انجاز العمل في وقته، أما نسبة 20.3 % لا يوافقون على أهمية وضوح القوانين واللوائح التنظيمية ولكن يرون أن تطبيقها يساعد على انجاز العمل في وقته، وأخيرا فان نسبة 63.6 % يوافقون على أهمية وضوح القوانين واللوائح التنظيمية

وان تطبيقها يساعد على الصرامة في العمل ، بينما تتخفف هذه النسبة لتصل إلى 36.4 % من المبحوثين الذين لا يوافقون على أهمية وضوح القوانين واللوائح التنظيمية وان تطبيقها يساعد على الصرامة في العمل.

من خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن الاتجاه العام للإجابات المبحوثين يوافقون على أهمية وضوح القوانين واللوائح التنظيمية وان تطبيق هذه القوانين واللوائح يساعد على انجاز العمل في وقته و يؤدي إلى الانضباط في تأدية مهام الوظيفة و كذلك يؤدي إلى صرامة في انجاز العمل ، حيث أن وضوح القوانين واللوائح يعتبر من الشروط الأساسية التي يجب على كل منظمة الحرص والتأكيد على تطبيقها وذلك إذا ما أردت هذه المنظمة أن تحقيق أهدافها ولقد أكد "ماكس فيبر" في نظريته البيروقراطية على ضرورة تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية بشكل كامل ، لذلك فقد أكد على مطلب الرقابة الصرامة على الأداء أثناء تأدية المهام في إطار هذه القوانين واللوائح التنظيمية، حيث أن أهمية وضوح القوانين واللوائح التنظيمية يعتبر مرحلة أولى ممهدة إلى المرحلة الأهم وهي التطبيق ، مما يساعد على تحقيق الانضباط في العمل ، ولقد أكد "ماكس فيبر" على أن التنظيم الإداري هو " ذلك التنظيم الذي يسير وفق قواعد و إجراءات محددة، يلتزم بها الموظفون أثناء أدائهم للمهام المخصصة لهم " <sup>1</sup>.

وعند التفصيل أكثر في هذه البيانات الإحصائية نجد أن العامل الذي يكون لديه وعي بالقوانين واللوائح التنظيمية يكون أهلاً لتطبيقها عكس العامل الذي لا يفهم ولا يستوعب هذه القوانين فمن الصعوبة عليه تطبيقها وبالتالي ينعكس ذلك على مردوده، إن المشار إليه في هذا الجدول هو أن العامل يرى بان تطبيق القوانين شيء ايجابي بحيث يحافظ على النظام وكيفية القيام بالمهام بحيث يحقق الانضباط في انجاز المهام وكذلك انجاز المهام في وقتها.

<sup>1</sup> إبراهيم ابو الفل، التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الحكومية الخدمانية في الجزائر، ص 10.

إن ما يمكن التوصل إليه من خلال هذا الجدول أن أغلبية العمال يوافقون على ضرورة هذه القوانين واللوائح والإزامية تطبيقها ، ذلك أن غياب هذه القوانين يصبح هنالك نوع من الفوضى وبهذا فان العامل يتوه فيها وتضيع واجباته وحقوقه و ذلك يؤثر سلبا على جميع النواحي عند العامل وبالتالي فانه يفضل تطبيق القوانين واللوائح حتى يسود النظام ، بحيث يضمن العامل انه يعمل في بيئة صحيحة تساعده على انجاز مهامه في وقتها ، كذلك فان القانون يعاقب كل مستهتر في عمله الذي لا ينجز مهامه المرتبطة بالوظيفة الموكلة إليه في هذا التنظيم وبذلك تتحقق الصرامة في انجاز المهام ، بالتالي فان المهام تنجز في وقتها.

أما عن الوضوح فان هذه المشكلة ربما تكون السبب الحقيقي وراء عدم تطبيق العمال للقوانين، ذلك إن الإدارة في جامعة الجلفة لا تقوم بتعريف القوانين واللوائح التنظيمية المتعارف عليها داخل المنظمة رغم الأهمية الكبيرة لهذا التعريف، فقد أكدت الدراسة التي قامت بها الباحثة بوسفط أمال في بحثها بعنوان الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء "بأن القوانين واضحة بالنسبة للعمال بدليل أن المؤسسة تعمل على توزيع دليل المؤسسة على كل عامل يتم توظيفه في المؤسسة يتضمن هذا الدليل القانون الداخلي للمؤسسة مع الشرح كما أن أغلبية العمال ذوي أقدمية في العمل و يعرفون هذه القوانين جيدا " <sup>1</sup>

إن هذا الرؤيا هي رؤية أقرب منها إلى المثالية التي يجب أن تكون في منظماتنا ولكن ما هو في الواقع المعاش عكس ذلك فانه لا يوجد من هو حريص على تعلم أو الإطلاع على القوانين واللوائح التنظيمية بل أن كلمة تنظيم مفهوم غريب لدى العامل الجزائري أو المواطن الجزائري بصفة عامة هذا بغض النظر عن أقلية هي منظمة وتحب التعلم والرقي وحتى الابتكار، إن المنظمات الجزائرية تعيش في كابوس البيروقراطية السلبية حيث أن منظماتنا فهموا البيروقراطية التي هي فن حكم المكتب وأردوا أن يعكسوها بشكل متعمد أو

1 بوسفط أمال، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع،

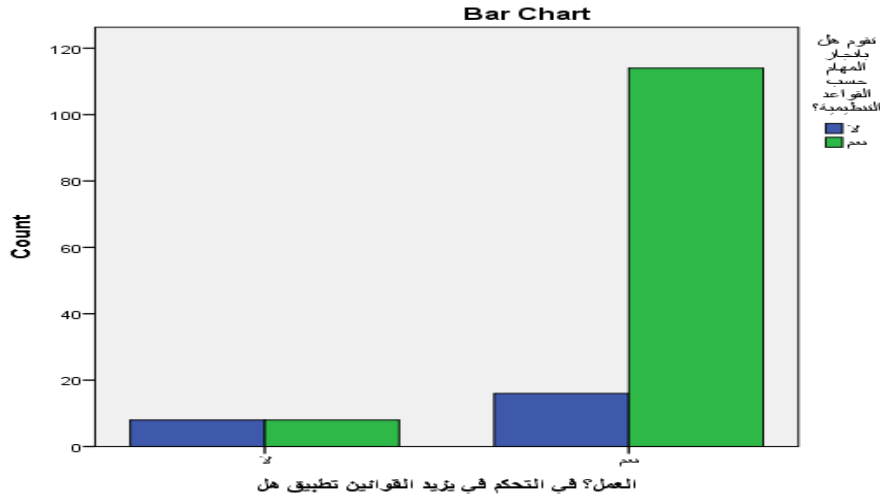
عفوي، وهذا العائق هو في ذهنية العامل الجزائري، حيث انه يجب تغيير هذه العقلية وان نتجه إلى تطبيق تعاليم الدين الإسلامي الحنيف في تقديس العمل ومنتخذه على انه أمانة ويجب الحفاظ عليها رغم كل الظروف.

جدول رقم 13: يبين تأثير انجاز المهام وتطبيقها حسب القوانين واللوائح التنظيمية على درجة التحكم في العمل.

المجموع	هل تقوم بإنجاز المهام حسب القوانين واللوائح التنظيمية؟				
	نعم	لا	التكرار	لا	هل تطبيق القوانين يزيد في التحكم في العمل؟
16	8	8	التكرار	لا	
11.0%	6.6%	33.3%	النسبة		
130	114	16	التكرار	نعم	
89.0%	93.4%	66.7%	النسبة		
146	122	24	التكرار	المجموع	
100.0%	100.0%	100.0%	النسبة		



14.735	اختبار (كا تربيع)
01	درجة الحرية
0.000	قيمة (sig)



شكل رقم 29: (المصدر: من إنجاز الباحث، برنامج spss)

### تحليل ومناقشة معطيات الجدول:

وضع هذا الجدول ليبين علاقة إنجاز المهام حسب القوانين التنظيمية على تطبيق القوانين و درجة التحكم في العمل ، نلاحظ أن قيمة كا تربيع هي 14.73 وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة (0.000) أي انه توجد علاقة لإنجاز المهام حسب القوانين التنظيمية على تطبيق القوانين و درجة التحكم في العمل حيث أن الاتجاه العام للإجابات في هذا الجدول نسبة 89 % أجابوا بـ (نعم) أي أنهم يوافقون على أن تطبيق القوانين يزيد في التحكم في العمل في مقابل نسبة إلى 11% أجابوا بـ (لا) أي عدم موافقتهم على أن تطبيق القوانين يزيد في التحكم في العمل.

بينما إذا فصلنا حسب عبارة (هل تقوم بإنجاز المهام حسب القواعد التنظيمية؟) نلاحظ أن نسبة 93 % يوافقون على إنجاز المهام حسب القوانين التنظيمية وان تطبيق القوانين يزيد في التحكم في العمل ، ونسبة 8 % الذين أجابوا بان يقومون بإنجاز المهام حسب القوانين التنظيمية لا يوافقون على أن تطبيق القوانين يزيد في التحكم في العمل ، ثم ننقل إلى المبحوثين الذين لا يوافقون على أنهم ينجزون المهام حسب القوانين

التنظيمية بنسبة 66.7 % في حين أنهم يرون أن تطبيق القوانين يزيد في التحكم في العمل ، في حين أن نسبة 33.3% أجابوا بأنهم لا يقومون بإنجاز المهام حسب القوانين التنظيمية وان تطبيق القوانين لا يزيد التحكم في العمل.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يظهر أن التوجه العام للإجابات يوافقون على أن تطبيق القوانين يزيد في التحكم في العمل في ظل قيامهم بالمهام المنوطة بهم عن طريق القوانين واللوائح التنظيمية، هذا راجع إلى اقتناع هؤلاء إن القانون هو العامل الوحيد الذي يمكن من خلاله أن تسير أمور العمل بشكل نظامي ذلك يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

كذلك الملاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين يوافقون على أن تطبيق القوانين داخل المنظمة يزيد في التحكم في العمل وهذا ما أكدته إجابات المبحوثين في الاتجاه الآخر أنهم يقومون بإنجاز المهام حسب القواعد والقوانين، ذلك إن الأفراد يميلون إلى حب تطبيق القوانين وذلك لان القانون يوفر عدة أشياء هي ضرورية بالنسبة للأفراد، إن هذه الأفكار لم تكن وليدة الوقت الحالي وإنما توجه الإنسان في سبيل التسيير العقلاني للحياة بصفة عامة إلى القانون، وتجسد ذلك في الإدارة مع البدايات الأولى لظهور النظريات الإدارية بجميع مراحلها وروادها، حيث أنهم جميعا اتفقوا في المبادئ الأساسية التي تقوم عليها نظرياتهم على ضرورة التطبيق الصارم للقانون، ومعاقبة كل مخالف ذلك أن القانون يولد نوع من الرضا عند أعضاء التنظيم، مع شرط أن يكون التطبيق شامل ولا يمس فئة معينة دون الفئات الأخرى، ولقد توافقت

دراستنا في هذه النقطة مع دراسة الباحث شلالى جلول في بحثه بعنوان التنظيم البيروقراطي وانعكاساته على الكفاءات الإدارية حين أشار إلى أن القوانين ضرورية وتطبيقها يكون على شكل أوامر لا مجال لعدم تطبيقها<sup>1</sup> إن الاعتبار الذي يبرز هنا هو أن البيروقراطية عند وصولها إلى المبادئ الأساسية جعلت من تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية عنصر مهم وأساسي لتحقيق نظام بيروقراطي وهذا يعتمد حسب " ماكس فيبر " عنصر مهم هو قضية الولاء حيث يعتبر " ماكس فيبر " إن الولاء هو السبيل الأمثل لتنظيم عملية تحقيق الأهداف التنظيمية بأكفاً الطرق وأنجعها، ووفقاً " لماكس فيبر " فإن تطبيق هذا النموذج في المنظمات الكبيرة سيحقق فوائد عديدة كالدقة في العمل والوضوح والسرعة وانخفاض التكلفة المادية للعمل ومنه اجتناب العديد من المشاكل الخاصة بالعمل.<sup>2</sup>

من الملاحظ من إجابات المبحوثين إن العمال يحاولون القيام بالمهام حسب القوانين والقوانين التنظيمية وذلك حسب رأي يعود إلى المستوى التعليمي لأغلب أفراد العينة حيث أنهم يمتلكون نوع من الوعي بالمسؤولية وسهولة استيعاب هذه القواعد والقوانين وكيفية تطبيقها، إن هذه الفئة تستوعب جيداً أن القواعد والقوانين وضعت للتسيير الحسن والعقلاني للمهام وفي أحسن الظروف.

أما بالنسبة لأفراد العينة الذين لا يقومون بإنجاز مهامهم حسب القوانين والقوانين التنظيمية فذلك مرده ربما إلى الجهل بهذه القوانين والقواعد أو العصيان نتيجة لمشاكل بينهم وبين الرؤساء والمشرفين، أو ربما هم عمال في غير تخصصاتهم ولم ينصفهم التوظيف في المناصب التي توافق مؤهلاتهم كل هذه الظروف الغير عادية

<sup>1</sup> جلول شلالى ، التنظيم البيروقراطي وانعكاساته على الكفاءات الإدارية، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاجتماعية تخصص تنظيم وعمل، جامعة لونيبي على البليدة، 2016، ص ص 209، 2010.

<sup>2</sup> دودو نور الدين، محمدي كمال، التنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر وميشال كروزييه، مجلة سيبيولوجيا، جامعة الجلفة، بدون سنة، ص 226.

تؤدي بالضرورة بالعامل إلى عدم القيام بالمهام بالطريقة القانونية ويصبح انجاز المهام بشكل عشوائي وفوضوي مما ينعكس على المردود العامل وبالتالي فإنه لا يحقق أو لا يصل إلى درجة التحكم في العمل، وهذا ما ينعكس سلبا على أهداف المنظمة حيث يصبح العامل عائقا بدل أن يكون أداة ينتفع بها المشرف من أجل انجاز المهام المنوطة بنطاق إشرافه في ظل العمل الكلي للمصالح التي يصب عملها في وعاء واحد وهو تحقيق أهداف المنظمة.

إن عقلية العامل الجزائري عامة الجلفاوي خاصة وخصوصا في الوقت الحالي نتيجة لعدة تراكمات في ظل تنشئة اجتماعية خاطئة وذلك نتيجة لعدة ظروف مر بها المجتمع الجزائري المعاصر، أفرزت لنا هذه العقلية التي لا يمكن التنبؤ بتصرفاته، والتي حسب رأي لديها نوع من التكبر حيث إننا لاحظنا أثناء قيامنا بهذه البحث انه مثلا العامل يكون لديه نوع من الحقد على المشرف المباشر أو المشرف في أعلى الهرم التنظيمي، وهذا الحقد يكون نتيجة التنشئة الاجتماعية هذا في حالة العلاقة الجيدة للعامل مع المشرف، أما إذا كانت العلاقة سيئة فلا يمكن يصبح نوع من الصراع الذي ينتج عنه مقاومة هذه المقاومة تؤدي إلى اختلال التوازن وبالتالي لا يمكن للعامل أن ينجز مهامه حسب القوانين التنظيمية بل ممكن أن يعصي ويشل سير مهام المنصب، فقلد تطرق ميشال كروزيه في إستراتيجيته عن التنظيم البيروقراطية إلى العلاقات الاجتماعية في البداية أوضح " كروزيه " أن نموذج " فيبر " قد تجاهل مشكلات القوة والصراع ، والتغير في التنظيمات، وهذا الجهل نابع من تأكيد " فيبر " للجانب السوري المستقر من التنظيم، إن الطريقة الجديدة التي استخدمها " كروزيه " في ظاهرة البيروقراطية، كي يفسر طبيعة العلاقات الاجتماعية في إحدى الوكالات، وفي مصنع الدخان، حيث يعطي صورة نسبية للاستراتيجيات التي استخدمها الفاعلون والقواعد التي يتفاعلون على أساسها وإذا قبلنا أن الأعضاء حينما يدخلون تنظيمًا ما، فهم إنما يأتون بغايات مختلفة، وأنهم يعرفون الموقف بطرق مختلفة، فإن الاستراتيجيات التي يستخدمونها لكي يحموا مصالحهم، تصبح حينئذ بالغة

الأهمية، وفي هذا يظهر "كروزيه" كيف تسعى كل جماعة إلى وقاية وتوسيع مجالات التمييز لديها، كي تحد من اعتمادها على الآخرين يجعل سلوكها يصعب التنبؤ به.<sup>1</sup>

جدول رقم 14: يبين تأثير أهمية القوانين واللوائح التنظيمية بإنجاز المهام حسب هذه القوانين واللوائح.

المجموع	هل تقوم بإنجاز المهام حسب القوانين واللوائح التنظيمية؟		التكرار	مهم	كيف ترى إلى أهمية القوانين واللوائح التنظيمية؟
	نعم	لا			
136	113	23	التكرار	مهم	كيف ترى إلى أهمية القوانين واللوائح التنظيمية؟
96.5%	96.6%	95.8%	النسبة		
5	4	1	التكرار	مهم غير	
3.5%	3.4%	4.2%	النسبة		
141	117	24	التكرار	المجموع	
100.0%	100.0%	100.0%	النسبة		

### تحليل ومناقشة معطيات الجدول:

وضع هذا الجدول ليبين علاقة أهمية القوانين واللوائح التنظيمية وتطبيقها في انجاز المهام لدى عمال إدارة جامعة زيان عاشور ، ومن الملاحظ أن الاتجاه العام للإجابات في هذا الجدول للأفراد الذين أجابوا بـ ( مهم ) أي أنهم يرون أن اللوائح والقوانين مهمة و ذلك بنسبة 96.5 % أي 136 مفردة ، لتتخفف هذه النسبة إلى 3.5 % أي ما يعادل 05 مفردة من الذين أجابوا بـ ( غير مهم ) هذا يعني أن القوانين واللوائح

<sup>1</sup> دودو نورالدين، محمدي كمال، مرجع سابق، ص ص 227، 228.

التنظيمية لا تهم في الممارسة الإدارية ، ثم إذا انتقلنا إلى التفصيل حسب الخانات الصدرية نجد أن التوجه الأول الذي يرون من خلاله أن القوانين واللوائح التنظيمية مهمة حيث اكبر نسبة تدعمها هي 96.6 % ما يعادل 113 مفردة يوافقون على أن القوانين واللوائح التنظيمية مهمة وأنهم يقومون بإنجاز المهام الموكلة إليهم حسب هذه القوانين واللوائح التنظيمية ثم تنخفض قليلا هذه النسبة لتصل إلى 95.8 % أي 13 مفردة يرون أن القوانين واللوائح التنظيمية مهمة ولكنهم لا يقومون بإنجاز مهامهم حسب هذه القوانين واللوائح، في حين التوجه القائل أن القوانين واللوائح التنظيمية غير مهمة فان اكبر نسبة تدعم هذا التوجه هي 4.2 % من الذين أجابوا بان القوانين واللوائح التنظيمية غير مهمة وأنهم لا يقومون بإنجاز مهامهم حسب هذه القوانين واللوائح ، لتتخفض هذه النسبة إلى 3.4 % أجابوا أن القوانين واللوائح التنظيمية غير مهمة ولكنهم يقومون بإنجاز مهامهم عن طريق تطبيقها.

من خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن القوانين واللوائح التنظيمية مهمة وأنهم يقومون بإنجاز المهام عن طريق تطبيقها، وهذا يمكن اعازته إلى أن العامل يكون في حالة مريحة للعمل وذلك نتيجة لوضوح المهام في إطار القوانين وأي مطلب للعامل يكون من خلال القانون وبالتالي يكون هناك إحساس بالاطمئنان والعدالة.

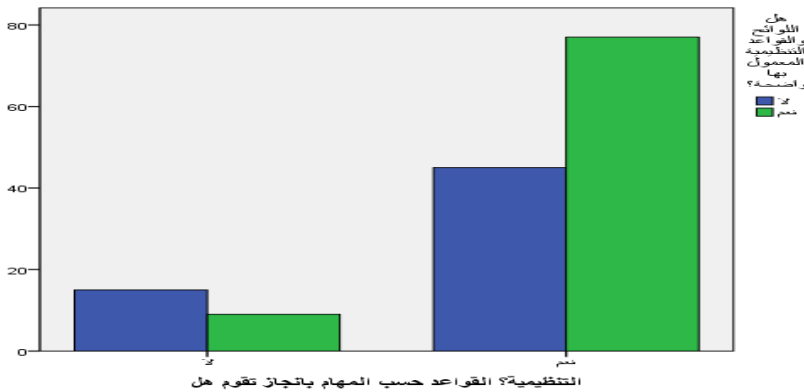
إن ما يمكن ملاحظته إن العمال أغلبيتهم يرون أن القوانين مهمة في تسيير المنظمة وهذه الأهمية تتمثل في سيادة النظام، هذا النظام الذي يحدد صلاحيات كل عامل، كما يحدد كفاءات القيام بالمهام المنوطة بمنصب العمل.

إن العامل الجزائري يرغب في العمل خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الحرجة للبلاد، ولكن كفاءات سير الأعمال داخل المنظمة هي ما لا يمكن تحمله من طرف العامل حيث ان ذهنية الجزائري أو الذهنية العربية بصفة عامة تجعل منه يقوم بمقاومة تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية وان الحلقة الجهنمية التي ذكرها

"ميشال كروزيه" في انتقاده للبيروقراطية هي خير إسقاط على الحالة في منظماتنا فلقد ذكر (على أنها مصدر للروتين، وتعد الإجراءات، وصعوبة التعامل مع الجمهور، بمعنى أن "ميشال كروزيه" عرف البيروقراطية انطلاقاً من الآثار التي تنجم عن تطبيقها، ولقد تبني التعريف هذا نتيجة للمفهوم السلبي الذي كونه عن البيروقراطية نتيجة للدراسة التي قام بها في فرنسا).<sup>1</sup>

**جدول رقم 15: يبين تأثير وضوح اللوائح والقوانين التنظيمية على إنجاز المهام حسب هذه اللوائح والقواعد.**

المجموع	هل اللوائح والقوانين التنظيمية المعمول بها واضحة؟				
	نعم	لا	التكرار	لا	هل تقوم بإنجاز المهام حسب القوانين التنظيمية؟
24	9	15	التكرار	لا	
16,4%	10,5%	25,0%	النسبة		
122	77	45	التكرار	نعم	
83,6%	89,5%	75,0%	النسبة		
146	86	60	التكرار	المجموع	
100,0%	100,0%	100,0%	النسبة		
5.43	اختبار (كا تربيع)				
01	درجة الحرية				
0.02	قيمة (sig)				



<sup>1</sup> ابراهيم فلفل، مرجع سابق، ص، ص 9،8.

شكل رقم 30: (المصدر: من إنجاز الباحث، برنامج spss)

### تحليل ومناقشة معطيات الجدول:

وضع هذا الجدول ليعين تأثير وضوح اللوائح والقوانين التنظيمية على إنجاز المهام حسب هذه القوانين، نلاحظ إن قيمة كا تربيع هي 5.43 وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة (0.02) أي انه يوجد تأثير لوضوح اللوائح والقوانين التنظيمية على إنجاز المهام، حيث أن الاتجاه العام للإجابات في هذا الجدول تمثله نسبة 83.6 % أجابوا بـ (نعم) أي أنهم يقومون بإنجاز المهام حسب القوانين التنظيمية في مقابل نسبة إلى 16.4 % أجابوا بـ (لا) أي أنهم لا يقومون بإنجاز المهام حسب القوانين واللوائح التنظيمية.

أما إذا انتقلنا للتفصيل حسب الخانات الصدرية نجد أن المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يقومون بإنجاز المهام الخاصة بالعمل في إطار القوانين مدعمة بنسبة 89.5 % الذين يرون أن اللوائح والقوانين واضحة ويمكن استيعابها مقابل نسبة 75 % من المبحوثين الذين يرون أن اللوائح والقوانين غير واضحة وبالتالي يجدون صعوبة في استيعابها، في حين أن المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يقومون بإنجاز المهام حسب القوانين واللوائح التنظيمية فإن هذا الاتجاه مدعم بنسبة 25 % يرون أن هذه القوانين واللوائح التنظيمية غير واضحة مقابل نسبة 10.5 % من المبحوثين الذين يرون أن هذه القوانين واضحة ومفهومة.

من خلال البيانات الإحصائية للجدول نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة يوافقون على أنهم يقومون بإنجاز المهام حسب القوانين واللوائح التنظيمية ولكن توجد نسبة معتبرة ترى بان القوانين واللوائح التنظيمية غير واضحة، إذا فصلنا بالنسبة للمجموعة الأولى التي ترى بان القوانين واضحة ومفهومة وأنهم يقومون بإنجاز المهام حسب هذه القواعد والقوانين فهذا يعتبر منطقي بغض النظر عن الرغبة في التطبيق، إن وضوح الشيء وسهولته يؤدي بالضرورة إلى السهولة في تطبيقه وهذا ما يساعد على السير الحسن لمهام الوظيفة، ولقد لمسنا أثناء ملاحظتنا لعملية إطلاع أفراد العينة على هذا التساؤل نوع من الإيجابية والتي توحي بان العامل

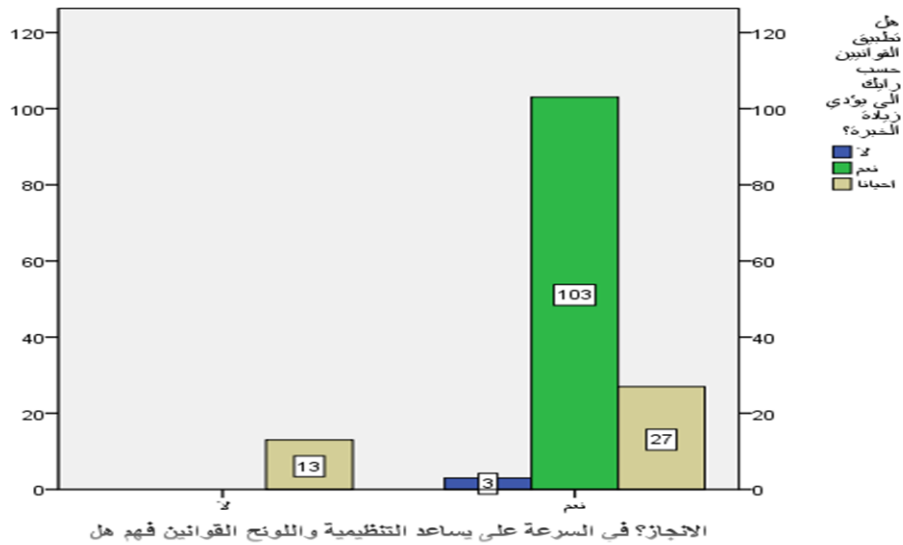


يرغب في تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية ، أما إذا تحدثنا على المجموعة الثانية والتي لا ترى بان القوانين واللوائح التنظيمية غير واضحة ومع ذلك فهي تقوم بإنجاز المهام حسب هذه القوانين واللوائح، إن هذا التناقض مرده إلى أن العامل الذي لا يفهم القوانين وذلك نظرا إلى عدم وجود آلية لتعلم هذه القوانين و اللوائح ، كذلك لا توجد تربيصات بمعنى التربيص الحقيقي وليس ما تسميه الإدارة الجزائرية بالتربيص حيث أن العامل الجديد يقوم مباشرة بعد التعيين بإنجاز المهام المترتبة عن المنصب دون علم مسبق، حيث أن الاعتماد يكون فقط على شهادات العمل التي تحصل عليها المرشح للوظيفة وبالتالي لا يهم إذا اختلفت المنظمات ونشاطها ولا يوجد أهمية للخصوصية والخلفية التي جاء بها العامل، الإدماج فوري والتربيص المنصوص عليه في الوظيفة العمومية يحاسب المتربص على الأداء دون أي تدريب أو حتى تعريف بالمهام وكيفيات القيام بها، كل هذا نوع من الفوضى وعدم التخطيط الجيد الذي يهيئ العامل للدخول بشكل سليم في المسار المهني.

إن الملاحظ أن المشرفين على العمال لا يهتمهم كيفية انجاز المهام داخل القوانين واللوائح أو خارجها ولكن المهم أن تنجز المهام تحت أي ظرف وبأي طريقة، كذلك الشيء المهم أن المسؤولين أنفسهم ورغم الخبرة المكتسبة والمناصب العليا لا يستطيعون أن ينقلوا الخبرات والمعلومات إلى المرؤوسين وذلك لعدم توفر ثقافة التبادل المعرفي.

جدول رقم 16: يبين تأثير الفئات السوسيو مهنية على تطبيق القوانين من خلال زيادة التحكم في العمل.

المجموع	هل تطبيق القوانين يزيد في التحكم في العمل؟		التكرار	إطار	طبيعة العمل
	نعم	لا			
79	73	6			
54,1%	56,2%	37,5%		النسبة	
39	29	10		التكرار	
26,7%	22,3%	62,5%		النسبة	
28	28	0		التكرار	
19,2%	21,5%	0,0%		النسبة	
146	130	16		التكرار	
100,0%	100,0%	100,0%		النسبة	
12.97	اختبار (كا تربيع)				
02	درجة الحرية				
0.02	قيمة (sig)				



شكل رقم 31: (المصدر: من إنجاز الباحث، برنامج spss)

## تحليل ومناقشة معطيات الجدول:

نلاحظ من خلال القراءة الإحصائية إن الاتجاه العام للجدول تمثله نسبة 54.1 % من المبحوثين الذين من فئة المبحوثين الذين يشغلون منصب إطار، ثم تنخفض هذه النسبة لتصل إلى 26.7 % من فئة عون تحكم لتواصل الانخفاض إلى نسبة 19.2 % من فئة عون تنفيذ.

أما عند التفصيل حسب الخانات الصدرية نلاحظ إن نسبة 54.1 % مدعمة بنسبة 56.2 % من المبحوثين الذين يوافقون على أن تطبيق القوانين يزيد في التحكم في العمل بينما 37.5 % لا يرون أن تطبيق القوانين يزيد في التحكم في العمل، في حين أن نسبة 26.7 % من المبحوثين المنتمون إلى فئة أعوان التحكم مدعمة بنسبة 62.5 % يرون أن تطبيق القوانين لا يزيد في التحكم في العمل، وأخير فان نسبة 19.2 % من فئة أعوان التنفيذ مدعمة بنسبة 21.5 % يوافقون على أن تطبيق القوانين الإدارية يزيد من التحكم في العمل مقابل نسبة 0.0 % من المبحوثين الذين لا يوافقون على أن تطبيق القوانين لا يزيد في التحكم في العمل.

كذلك نلاحظ أن قيمة كا تربيع هي 12.97 بدرجة حرية 02 عند مستوى دلالة (0.02) وعليه فانه يوجد علاقة لتطبيق القوانين على زيادة التحكم في العمل وذلك من خلال طبيعة العمل.

من خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يرون أن تطبيق القوانين يزيد من التحكم في العمل أما إذا فصلنا أكثر فان الفئة الأكبر تمثلا لمجتمع البحث فهي فئة الإطارات وهذه الفئة هي الأكثر تعليما وثقافة بالضرورة وأنها الفئة التي تحوز على شهادات عليا رغم وجود بعض العمال الذين تدرجوا في المناصب وأصبحو إطارات دون حيازتهم على شهادات عليا، أن التفاعل الكبير لفئة الإطارات مع فكرة أن تطبيق القوانين يؤدي إلى الزيادة في التحكم في العمل وذلك لان هذه الشريحة من العمال تستند في عملها إلى تطبيق القوانين والسير على عملها بصفة حسنة وذلك من خلال نظام الإشراف وهذا ما ينعكس على

الأداء من خلال التحكم في العمل، أما بالنسبة للفئات الأخرى من العمال فإن العامل الذي يراعي تطبيق القوانين مع ضرورة الثبات في نفس المهام لفترة كافية فإن تحكمه في العمل يزيد بشكل كبير ، ذلك أن تطبيق القوانين في انجاز المهام يولد نوع من العادة التي بالضرورة تزيد في تحكم العمل .

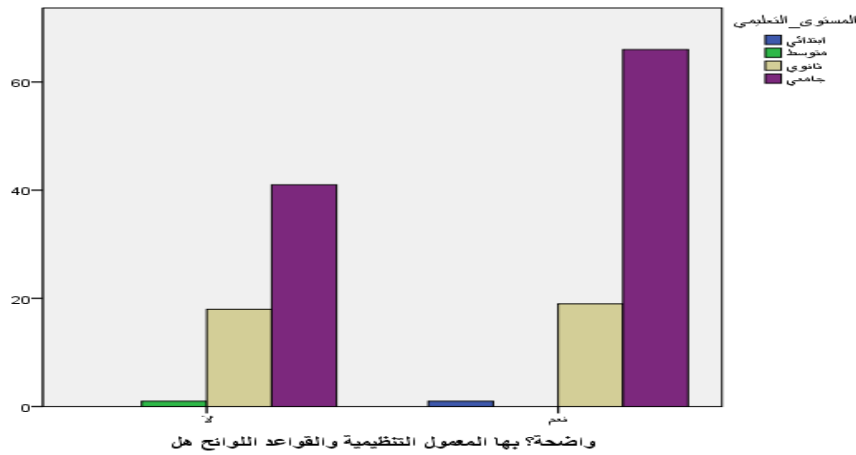
إن تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية يعد من الأشياء الإيجابية للتنظيم البيروقراطي ولكن إذا ما كان بنوع من الليونة والانفتاح والمشاركة في إصدار القوانين الداخلية التنظيمية حسب المناخ والخلفيات الثقافية التي يتبناه هذا التنظيم، فإن الصرامة في تطبيق القوانين يولد نوع من عدم الرضا وبالتالي تظهر المقاومة لدى العمال، وذلك من خلال عدم الرضا على بعض القوانين لان الاختلاف وتعدد الرؤى من صفات البشر .

إن البيروقراطية في رأي "ماكس فيبر" هي قوة ترشيديه ألفها تسعى إلى ضبط عالمها الخاص بطريقة منهجية فريدة في حدود قواعد ثابتة ومحددة، وإجراء ذات تطبق في كل الحالات والمواقف المحتملة، أي أن عالم البيروقراطية هو عالم الحقائق المحسوبة والتنبؤات الدقيقة والربط المنطقي بين الوسائل والغايات.<sup>1</sup>

**جدول رقم 17: يبين تأثير المستوى التعليمي للعمال على وضوح اللوائح والقوانين التنظيمية المعمول بها.**

المجموع	المستوى_التعليمي				التكرار	لا	هل اللوائح والقوانين التنظيمية المعمول بها واضحة؟
	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي			
60	41	18	1	0	التكرار		
41,1%	38,3%	48,6%	100,0%	0,0%	النسبة		
86	66	19	0	1	لتكرار	نعم	
58,9%	61,7%	51,4%	0,0%	100,0%	النسبة		
146	107	37	1	1	لتكرار		
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	النسبة		المجموع

<sup>1</sup> عايب سليم: إعادة فهم العقلانية البيروقراطية عند "فيبر"، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، مجلد2، عدد2، جامعة لونيبي علي البليدة2، جوان 2014، ص147.



شكل رقم 32: (المصدر: من إنجاز الباحث، برنامج spss)

## تحليل ومناقشة معطيات الجدول:

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين يتمثل في نسبة 58.9 % والذين أجابوا (نعم) أي أن اللوائح والقوانين التنظيمية واضحة، بينما الاتجاه المعاكس لإجابات المبحوثين الذين أجابوا (لا) أي أن اللوائح والقوانين التنظيمية غير واضحة قدرت بنسبة 41.1 %.

بينما إذا فصلنا حسب الخانات الصدرية نلاحظ أن الاتجاه الأول والذي نسبته 58.9 % مدعم بنسبة 100 % من فئة المستوى التعليمي الابتدائي في مقابل 61.7 % لفئة المستوى التعليمي الجامعي ومقابل 51.4 % المستوى التعليمي الثانوي، وأخيرا تتعدم هذه النسبة عند المستوى التعليمي المتوسط، في إن الاتجاه الآخر والذي نسبته 41.1 % نلاحظ أن هذه النسبة مدعمة بنسبة 100 % من المستوى التعليمي المتوسط مقابل نسبة 48.6 % من فئة المستوى التعليمي الثانوي ومقابل 38.3 % المستوى التعليمي الجامعي، وأخيرا تتعدم هذه النسبة عند المستوى التعليمي الابتدائي.

نلاحظ من خلال القراءة الإحصائية أن اغلب أفراد العينة يوافقون على أن القوانين واللوائح التنظيمية واضحة وذلك نظرا إلى أن اغلب المبحوثين في هذا الدراسة لديهم مستوى تعليمي ثانوي أو جامعي هذا ما يؤدي بالضرورة إلى السهولة في فهم هذه القوانين وبالتالي فهي واضحة بالنسبة لهم، ومن الأمور الضرورية

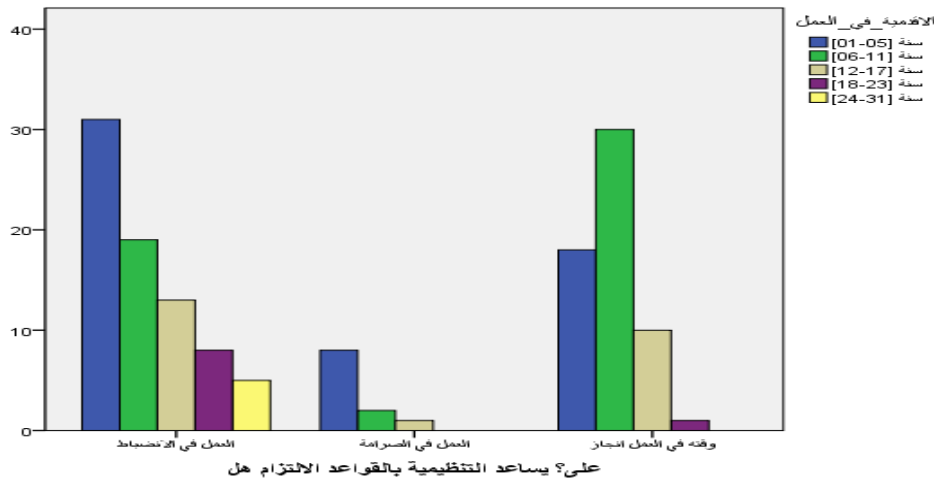
لكل عامل أن يفهم كل ما يخص منصب العمل الذي يشغله حتى يتسنى له ممارسة عمله وتحقيق الأهداف في إطار المصالح العامة للمؤسسة، إن العامل مؤهل للعمل ولديه أدوات الفكرية للفهم وبذلك فإن فهمه للقوانين يكون بيسر وليس عسر إلا إذا افترضنا أن هذه القوانين ومعقدة ومتداخلة يصعب التفريق في مضامينها وكيفيات القيم بها وهذا الأمور السلبية التي تطرق لها " ميشال كروزيه " حيث أن القوانين واللوائح التنظيمية هي كثيرة وتميل إلى التعقيد مما يؤدي بالعامل إلى الملل والروتين، الذي يؤثر على الحالة المعنوية للعامل وبالتالي فإنه يمكن أن يتجاهلها والتماطل في تطبيقها أو يقوم بأداء المهام حسب ما يراه مناسب.

إن الوضوح القوانين واللوائح التنظيمية من الأمور المهمة ولكن من الأسباب التي تؤدي إلى عدم فهمها هي قنوات الاتصال الرسمية التي يجب ان تعمل بشكل جيد قصد وضع العامل في صميم العمل وذلك من خلال الإعلام المستمر والمستجد لكل القوانين القديمة أو التي تم استحداثها، بدل التعقيم وعدم إيصال المعلومة قصد تركيز القوة في يد صاحب المعلومة ولقد تطرق الباحث في هذه الصدد إلى أن عدم وضوح القرارات والقوانين مرده إلى الإستراتيجية التي تنتهجها الإدارة في احتكار المعلومة وذلك من خلال إصدارها غامضة غير مفهومة إلى الفئات العمالية حتى تحكم سيطرتها عليهم في إحدى بؤر الغموض داخل المؤسسة مما يجعل العمال في حاجة للإدارة بصفة دائمة بحيث ينظر إليها نظرة الأقوى، وهي تعد ضمن مفهوم صراع السلطة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> غوتي خيرالدين، القواعد البيروقراطية والسلوك التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجيستر، تخصص تنظيم وعمل،

جدول رقم 18: يبين أثر أقدمية في العمل على الإلتزام بالقوانين التنظيمية من خلال الانضباط والصرامة وانجاز العمل في وقته

المجموع	الأقدمية في العمل					التكرار	الانضباط في العمل	هل الإلتزام بالقوانين التنظيمية يساعد على؟
	31-24 سنة	23-18 سنة	17-12 سنة	11-06 سنة	05-01 سنة			
76	05	08	13	19	31	التكرار	الانضباط في العمل	هل الإلتزام بالقوانين التنظيمية يساعد على؟
52.1	100%	88.9%	54.2%	37.3%	54.4%	النسبة		
11	0	0	01	02	08	التكرار	الصرامة في العمل	هل الإلتزام بالقوانين التنظيمية يساعد على؟
7.5	0%	0%	4.2%	3.9%	14%	النسبة		
59	0	01	10	30	18	التكرار	انجاز العمل في وقته	هل الإلتزام بالقوانين التنظيمية يساعد على؟
40.4	0%	11.1%	41.7%	58.8%	31.6%	النسبة		
146	5	9	24	51	57	التكرار	المجموع	
100%	100%	100%	100%	100%	100%	النسبة		
21.9	اختبار كا تربيع							
08	درجة الحرية							
0.006	قيمة (sig)							



شكل رقم 33 : ( المصدر: من إنجاز الباحث، برنامج spss )

## تحليل ومناقشة معطيات الجدول:

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين يتمثل في نسبة 52.1 % أجابوا بان الالتزام بالقوانين التنظيمية يساعد على الانضباط في العمل، في تنخفض هذه النسبة لتصل إلى 40.4 % الذين أجابوا بان الالتزام بالقوانين التنظيمية يساعد انجاز العمل في وقته، ثم تواصل الانخفاض لتصل إلى 7.5 % الذين أجابوا بان الالتزام بالقوانين التنظيمية يساعد على الصرامة في العمل.

بينما إذا فصلنا حسب الخانات الصدرية نلاحظ ان نسبة 52.1 % المبحوثين الذين أجابوا بان الالتزام بالقوانين التنظيمية يساعد على الانضباط في العمل مدعمة بنسبة 100 % من فئة (24-31 سنة) أقدمية في العمل مقابل 88.9 % من فئة (18-23 سنة) أقدمية في العمل ومقابل نسبة 54.4 % من فئة (01-05 سنة) أقدمية في العمل ومقابل 54.2 % من فئة (12-17 سنة) أقدمية في العمل ومقابل نسبة 37.3 % من فئة (06-11 سنة) أقدمية في العمل.

أما نسبة 40.4 % الذين أجابوا بان الالتزام بالقوانين التنظيمية يساعد انجاز العمل في وقته مدعمة بنسبة 58.8 % من فئة (06-11 سنة) أقدمية في العمل مقابل 41.7 % من فئة (12-17 سنة) أقدمية في العمل ومقابل نسبة 31.6 % من فئة (01-05 سنة) أقدمية في العمل ومقابل 11.1 % من فئة (18-23 سنة) أقدمية في العمل وتتعدم عند فئة (24-31 سنة) أقدمية في العمل.

أما نسبة 7.5 % الذين أجابوا بان الالتزام بالقوانين التنظيمية يساعد على الصرامة في العمل مدعمة بنسبة 14.0 % من فئة (01-05 سنة) أقدمية في العمل مقابل 4.2 % من فئة (12-17 سنة) أقدمية في العمل في حين تنعدم هذه النسبة عند فئتي (18-23 سنة) و (24-31 سنة) أقدمية في العمل. في حين نلاحظ إن قيمة كا تربيع هي 21.59 بدرجة حرية 08 عند مستوى دلالة (0.006) وعليه فانه يوجد تأثير للأقدمية في العمل على الالتزام بالقوانين التنظيمية داخل المنظمة.



نلاحظ من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم 18 إن أغلبية المبحوثين الذين يقومون بإنجاز المهام الوظيفية عن طريق القوانين التنظيمية ذلك ما أدى حسب رأيهم إلى زيادة الانضباط في العمل وإنجاز العمل في وقته، ولقد تركزت هذه الأغلبية في فئتين للخبرة المهنية ما بين 01 و 05 سنة و 06 إلى 11 سنة وبدرجة اقل في فئة ما بين 12 و 17 سنة، عند التطرق إلى قضية الالتزام بالقوانين التنظيمية فإننا نتكلم على منظومة متكاملة بين الإدارة العليا والعمال، بحيث أن كل من الطرفين يجب عليه أن يراعي الطرف الآخر وان الإختلالات التي يمكن أن تحدث تجعل من تطبيق القوانين التنظيمية شيء سابق لأوانه، يجب على العامل في المنظمات العمومية بصفة عامة أن يقوم بوضع اطر خاصة وان يتعلم القانون ويتعرف على القوانين التنظيمية التي يجب أن تكون من البديهيات وكذلك من المسلمات التي عليه أن يطبقها ويتوعد على تطبيقها، ولقد تطرق الباحث في كتابه عن المشكلة التي تواجه التنظيم البيروقراطي التمسك بحرفية القوانين والقوانين التنظيمية وهو مسؤول فقط عن تطبيقها ولا يمكن محاسبته على النتائج، فليس من اختصاصه أن يبدع أو يقوم بمبادرات حيوية<sup>1</sup>

كما تطرقنا سابقا فإن الإدارة يجب أن يكون لديها مبدأ تطبيق القوانين والاحترام التام للقواعد التنظيمية التي تجعل من البيئة الإدارية خالية من كل تشويش وكل فوضى وينشا جو مريح يسوده القانون، هذا ما يجب على الإدارة أن تتخذه قصد تسوية مسار العمل، كذلك فان القانون يجب أن يطبق وان كل مخالفة أو تجاوز يحاسب عليه صاحبه ولا يمكن تطبيقه على فئة معينة دون الفئات الأخرى هذا ما ينجر عليه الصراع الذي تطرقنا إليه في الجدول رقم 17، أما العامل والخلفية الثقافية التي يأتي بها إلى العمل فعليه أن يتقرب وان يفصل قدر الإمكان بين حياته الشخصية وضغوطها وبين عمله، إن الاستعداد الذي يجب أن يكون لدى العامل في تطبيق القوانين التنظيمية هو من صفاته الشخصية بان يكون منضبط وقابل إلى تطبيق هذه القواعد، ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن تفرض بشكل قصري ما يعيدنا إلى الحلقة الجهنمية التي تطرق

<sup>1</sup> عمار بوحوش، البيروقراطية في النظرية والتطبيق مجلة العلوم الاجتماعية، الجزائر العاصمة، بدون سنة نشر، 79.

إليها ميشال كروزيه، بل يجب على القانون مراعاة الأفراد العاملين وان تطور القوانين والقوانين التنظيمية في الأخذ بأرائهم والتحاور وان تكون القيادة حكيمة تراعي مشاعر العاملين، إن الهوة بين العامل والقيادة هي نتيجة عدم الاهتمام والمصالح الشخصية، ذلك إن المشرفين في إدارتنا يتحصلون على جميع الامتيازات ويقومون بتلبية كافة حاجاتهم المعنوية والمادية، وأنهم لا يقومون بتطبيق القوانين التنظيمية وهم فوق القانون وهذا بمرأى ومسمع العاملين الذين يولد لديهم عدم الارتياح والتذمر وبالتالي ينعكس بالسلب على المردود.

**جدول رقم 19: يبين ما إذا كان وضوح القوانين واللوائح التنظيمية يساعد على السرعة في الانجاز**

النسبة	التكرار		
0.7	1	لا	هل وضوح القوانين واللوائح التنظيمية يساعد على السرعة في الانجاز
70.5	103	نعم	
28.1	41	أحيانا	
99.3	145	المجموع	
0.7	1	البيانات المفقودة	
<b>100.0</b>	<b>146</b>	<b>المجموع</b>	

**تحليل ومناقشة معطيات الجدول:**

وضع هذا الجدول ليبين ما إذا كان وضوح القوانين واللوائح التنظيمية يساعد على السرعة في الانجاز حيث نلاحظ أن الاتجاه العام للجدول تمثله نسبة 70.5% من المبحوثين الذين يرون أن وضوح القوانين واللوائح التنظيمية يساعد على السرعة في الإنجاز مقابل نسبة 28.1% من المبحوثين يرون أنه أحيانا وضوح القوانين واللوائح التنظيمية يساعد على السرعة في الانجاز ومقابل 0.7% من المبحوثين الذين لا يوافقون على أن وضوح القوانين واللوائح التنظيمية يساعد على السرعة في الإنجاز، في حين يوجد فرد واحد من العينة لم يقوم بالإجابة على هذا السؤال ما نسبته 0.7%. يتبين لنا من القراءة الإحصائية أن غالبية الفئات

المكونة للعينة الدراسة يوافقون على أن وضوح القوانين واللوائح التنظيمية يزيد من سرعة التحكم في العمل لان الوضوح يبسط عملية الاستيعاب الصحيح للقوانين واللوائح التنظيمية وبالتالي يكون تطبيقها سهل وبسيط وهذا ما يزيد من سرعة تحكم الموظفين لأداء مهامهم بشكل صحيح وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة. لان وضوحها يضيق من مجال تطبيقها ومنه الوصول إلى هدف المشرع من هاته القوانين، كذلك لضمان الحقوق والشفافية في انجاز الأعمال. فلقد تطرق ماكس فيبر إلى ضرورة وجود قانون ينظم اصدار الأوامر الى الموظفين كي يقوموا بواجباتهم الرسمية، وبحيث ينظم العمل بصورة عامة. ولا شك ان هذه القوانين تعمل على التنسيق بين الأنشطة المختلفة، وتجعل العمليات مستمرة مهما حدث تغير التنظيم مما يؤدي الى الاستقرار داخل التنظيم. كذلك إن وضوح القوانين واللوائح التنظيمية يساعد على سهولة الاتصال سواء بين العمال أو العمال والمشرفين وهذا يقضي على المعوقات أثناء العمل وبالتالي زيادة أداء العاملين هذا من جهة ومن جهة أخرى فان وضوح القوانين واللوائح التنظيمية يعتبر رادع للعمال حيث أن البساطة تجعل من المشرفين يحاسبون العمال على كل صغيرة وكبيرة ذلك لان العمال يفهمون ويستوعبون محتوى القوانين وهذا ما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة التي تسعى إلى الوصول إليها.

**جدول رقم 20: يبين ما إذا كان تطبيق القوانين يزيد في التحكم في العمل**

النسبة	التكرار		
10.3	15	لا	هل تطبيق القوانين يزيد في التحكم في العمل؟
89.7	131	نعم	
<b>100.0</b>	<b>146</b>	<b>المجموع</b>	

**تحليل ومناقشة معطيات الجدول:**

وضع هذا الجدول ليبين ما إذا كان تطبيق القوانين يزيد في التحكم في العمل، حيث أن الاتجاه العامل لإجابات المبحوثين تمثلت في نسبة 89.7 % يوافقون على أن تطبيق القوانين يزيد في التحكم في العمل مقابل نسبة 10.3 % لا يوافقون على أن تطبيق القوانين يزيد في التحكم.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول المبين أعلاه نلاحظ أن أغلبية مجتمع الدراسة يوافقون على أن الصرامة في تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية لديه تأثير كبير على إتقان العامل لأداء مهامه بشكل جيد ، وهذا ما نلمسه من خلال إجابات العينة محل الدراسة حيث أن الفئات العمرية ذات الخبرة الكبيرة تؤكد على أن الصرامة في تطبيق القوانين تزيد من التحكم في العمل لدى الموظفين، إن الصرامة في تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية شرط أساسي في السير الحسن للعمل وكذلك الضبط المستمر لسلوكيات العمال داخل المنظمة، والصرامة في تطبيق القوانين واللوائح تساعد على انجاز العمل في الوقت المحدد وتفاذي الوقوع في الأخطاء وهذا ما يحقق أهداف المنظمة ، الصرامة في تطبيق القوانين يساهم في تطوير الأداء :ليس تطبيق القوانين بل كيفية تطبيق القوانين لتصبح فعالة ولا تؤثر على الأداء ،إن القوانين واللوائح جاءت من اجل ضمان تحقيق وتسهيل العمل مما يطور أداء المورد البشري ،كذلك فان هاته القوانين والصرامة في تطبيقها ليس كافيا في ظل عدم وجود آليات رقابة للتأكد من التطبيق الصحيح لها .

ونستنتج مما سبق أن العامل الذي يقوم بإنجاز المهام حسب القوانين واللوائح التنظيمية تزيد بالضرورة في التحكم في العمل ذلك أن العامل الذي يؤدي مهام حسب أطر واضحة ومضبوطة غير متغيرة يمكنه عن طريق تعلم هذه القوانين واللوائح التنظيمية وفهماها فهما صحيحا ثم المعرفة الجيدة للكيفيات التي يتم من خلالها تطبيق هذه القوانين ومع مرور الزمن يستطيع العامل أن تزيد خبرته وتصبح الأمور سهلة وهينة في إنجاز المهام وبالتالي يستطيع العامل بكل بساطة أن يتحكم في العمل من جميع جوانب الوظيفة.

## أ/مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضية الأولى:

من خلال تحليل وتفسير بيانات جداول المتعلقة بالفرضية الأولى: "يسهم الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية في تنمية التعلم التنظيمي لدى المورد البشري" حيث بينت النتائج المتوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي والسوسولوجي لجداول هذه الفرضية ومن خلال الجدول رقم 06 الذين يبين العلاقة بين الحالة الزوجية ومدى تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية من خلال الحضور في الوقت المحدد إلى مكان العمل، أن أغلبية أفراد العينة يحضرون إلى مكان العمل في الوقت الذي حددته القوانين السارية المفعول في هذه المنظمة وذلك تطبيقاً للقوانين واللوائح التنظيمية المعمول بها في جامعة الجلفة بنسبة 81 %، حيث أن هذه النسبة تدعمها أكبر نسبة من فئة العزاب بنسبة 95.3 % وبالتالي فإن هذه الفئة التزامها في الحضور في الوقت المحدد إلى مكان العمل أكبر من الفئات الأخرى وبالتالي فإنه توجد علاقة للحالة الزوجية، وذلك ما تؤكد قيمة معامل (كا تربيع) الذي بلغت فيه مستوى الدلالة بـ0.005 وبالتالي فإنه توجد علاقة بين هذين المتغيرين.

ومن خلال نتائج الجدول رقم 07 الذي يبين العلاقة بين الجنس والالتزام بالمهام المرتبطة بالوظيفة حيث أن نسبة 93.2 % من العمال يلتزمون بالمهام المحددة لهم مدعمة بأكثر نسبة 100% من الإناث، وهذا ما يدل على فئة الإناث أكثر انضباطاً من الذكور من حيث الالتزام بانجاز المهام المحددة للوظيفة، وهذا تؤكد قيمة (كا تربيع) حيث بلغت 0.03 وهي دالة عن وجود علاقة بين هذين المتغيرين.

كذلك أظهرت نتائج الجدول رقم 08 والذي يبين العلاقة بين الأقدمية وانجاز المهام حسب القوانين واللوائح التنظيمية فقلد أظهرت النتائج أن 39 % من المبحوثين الذين يلتزمون بالمهام المحددة لهم، حيث تبين من خلال هذا الجدول أن الخبرة المهنية المكتسبة تؤثر على الالتزام بالمهام المحددة للعامل حيث أن أكبر نسبة للفئة الأقل من خمس سنوات وهذا راجع إلى حرص العامل الجديد على إظهار أحسن وجه حتى يحصل على

الثناء من جهة وكذلك فإن أهمية الحصول على عمل في الوظيفة العمومية يعتبر في أيامنا هذه صعب جدا، وهذا ما تؤكدته دراسة عيسى مزارة بعنوان الرقابة المهنية وتأثيرها على الفعالية التنظيمية حيث توصل الباحث إلى أن أغلب العمال يؤكدون التزامهم بالقوانين واللوائح وذلك إدراكا منها على الضرورة والأهمية الكبيرة لهذه القوانين.

وتبين نتائج الجدول رقم 09 والذي يبين العلاقة بين الخبرة المهنية وإذا ما كانت الإدارة من خلال القوانين توفر برامج تساعد على التعلم التنظيمي، حيث أظهرت النتائج أن نسبة 39.9 % يوافقون على أن الإدارة توفر من خلال القوانين برامج تساعد العمال على رفع مستوى التعلم التنظيمي حيث أن النسب الكبيرة من فئات العمال أصحاب الخبرة القصيرة الذين يحتاجون إلى اكتساب معلومات عن كفاءات العمل في الإدارة وفهم الواجبات والمهام كذلك فهم الحقوق وبالتالي يصبح العامل أكثر انضباط داخل المنظمة، وعليه أيضا فإن قيمة (كا تربيع) تؤكد وجود العلاقة بين هذين المتغيرين.

ويتضح أيضا من خلال الجدول رقم 10 الذي يبين العلاقة الأقدمية في العمل (الخبرة المهنية المكتسبة) و الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية من خلال الحضور في الوقت المحدد إلى مكان العمل، فإن أكبر نسبة تمثلها 81.5 % الذين يوافقون على أنهم يحضرون إلى مكان العمل في الوقت المحدد مدعومة بنسبة 87.7% من فئة الخبرة المهنية (01-05 سنة) كذلك نسبة 82.4 % من فئة الخبرة المهنية (06-11 سنة) وبالتالي فإن الخبرة المهنية لديها علاقة بالالتزام بالحضور في الوقت المحدد إلى العمل ذلك أن العمل أصحاب الخبرة القليلة هم من يلتزمون أكثر بالحضور إلى مكان العمل في الوقت المحدد، وهذا تؤكدته قيمة (كا تربيع) التي بلغت 0.000.

كذلك فإن الجدول رقم 11 الذي يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي وإنجاز المهام حسب القوانين التنظيمية، حيث يتضح من خلال نتائج الجدول أن العمال الذين يقومون بإنجاز المهام حسب القوانين واللوائح

التنظيمية بنسبة 83.6 % مدعمة بنسبة 84.1 % من فئة المستوى التعليمي الجامعي وكذلك نسبة 83.8 % من فئة المستوى التعليمي الثانوي، ومنه فان المستوى التعليمي لا يؤثر على انجاز المهام حسب القوانين و اللوائح التنظيمية وهذا ما يؤكد اختبار ( كا تربيع ) نلاحظ أن نسبته تساوي 5.30 بدرجة حرية 03 وبمستوى دلالة (sig) تساوي 0.15 ، ومنه فانه يقبل الفرض الصفري الذي يتناول الطرح التالي:

لا توجد علاقة لإنجاز المهام حسب القوانين و اللوائح التنظيمية بالمستوى التعليمي، وهذا مرده في رأينا أن طبيعة مجتمع الدراسة المكون في أغلبيته من عمال لديهم مستوى تعليمي عالي أو متوسط، ذلك بغض النظر عن رتبة الوظيفية فيمكن أن للعامل الذي يعمل كعون تنفيذ ولكنه يحوز على شهادة عليا (ليسانس، شهادة الدراسات التطبيقية أو حتى مهندس....الخ) وهذا ما يعكس نتيجة الجدول بعدم وجود علاقة بين إنجاز المهام حسب القوانين والقواعد التنظيمية والمستوى التعليمي.

أما الجدول رقم 12 نلاحظ من خلال النتائج و البيانات الإحصائية نجد أن العامل الذي يكون لديه وعي بالقوانين واللوائح التنظيمية يكون أهلا لتطبيقها عكس العامل الذي لا يفهم ولا يستوعب هذه القوانين فمن الصعوبة عليه تطبيقها وبالتالي ينعكس ذلك على مردوده، إن المشار إليه في هذا الجدول هو أن العامل يرى بان تطبيق القوانين شيء ايجابي بحيث يحافظ على النظام وكيفية القيام بالمهام مما يحقق الانضباط في انجاز المهام وكذلك انجاز المهام في وقتها، فلقد تطرق روبرت ميرتون إلى أن وضع قواعد رسمية جديدة من قبل المنظمة لتتميط السلوك وضبط الحالات المتمردة على القواعد.

أيضا تبين نتائج الجدول رقم 13 الذي وضع ليبين العلاقة بين انجاز المهام وتطبيقها حسب القوانين واللوائح التنظيمية و درجة التحكم في العمل حيث يتضح أن نسبة 89 % من المبحوثين الذين يرون أن تطبيق القوانين يزيد في التحكم في العمل مدعمة بنسبة 93.4 % من المبحوثين الذين ينجزون المهام حسب القوانين واللوائح التنظيمية وهذا ما يعكس الارتباط بين المتغيرين في نظرنا حيث أن المبحوثين الذين ينجزون المهام حسب القوانين ويبتعدون عن الفوضى في انجازها زاد من تحكمهم في المهام وبالتالي التحكم في

العمل، وهذا ما يزيد بالضرورة في التعلم التنظيمي حيث يصبح العامل من خلال تطبيقه للقوانين متحكماً في انجاز مهام وظيفته، كذلك فان هذه الوظيفة لا تعمل لوحدها وإنما هي تعمل في إطار التنسيق مع العديد من الوظائف الأخرى وبالتالي يتعلم العامل كيفية التعامل مع الوظائف الأخرى ويفهم تلك العلاقات الرسمية التي تقوم بين أقسام العمل، وهذا ما أكد عليه ماكس فيبر في النظرية البيروقراطية والتي تقوم على أساس القوانين و اللوائح التنظيمية التي تضمن السير الحسن والمتوقع للمنظمة، حيث أن قيمة (كا تربيع) تؤكد وجود هذه العلاقة بين المتغيرين بقيمة 0.000 وهذه القيمة دالة جدا على وجود هذه العلاقة.

وأيضاً يتضح من خلال نتائج الجدول رقم 14 والذي يتحرى العلاقة بين أهمية القوانين واللوائح التنظيمية و القيام بالمهام حسب القوانين واللوائح التنظيمية، حيث يتضح أن المبحوثين أجابوا أن القوانين و اللوائح التنظيمية مهمة بنسبة 96.5 % مدعمة بنسبة 96.6 % من المبحوثين الذين هم ينجزون المهام حسب القواعد التنظيمية، وهذا ما يوضح العلاقة بين هذين المتغيرين حيث أن العمال الذين يؤمنون بأهمية القوانين وتطبيقها هم ينجزون المهام الموكلة إليهم حسب القوانين واللوائح التنظيمية، وهذا ما يتوافق مع دراسة عيسى مزارة التي توصلت إلى أن الأهمية الكبيرة للقيام بالمهام حسب القوانين و اللوائح التي تعتبر المعيار الذي يستند عليه العامل في كيفية وحدود المهام الخاصة به مما يساعده على القيام بها بأحسن وجه.

كذلك يتضح من خلال نتائج الجدول رقم 15 الذي يبين العلاقة بين وضوح اللوائح والقوانين التنظيمية وإنجاز المهام حسب هذه القوانين واللوائح التنظيمية، حيث لمسنا في هذا الجدول العلاقة بين هذين المتغيرين من خلال نسبة المبحوثين الذين يقومون بإنجاز المهام حسب القوانين التنظيمية بنسبة 83.6 % في حين أن نسبة 89.5 % من المبحوثين يرون أن اللوائح والقوانين واضحة وهذا ما يعكس أن العمال الذين يرون أن القوانين واللوائح التنظيمية واضحة فإنهم يقومون بإنجاز المهام المرتبطة بمناصبهم وبقية المناصب في المصالح الأخرى، فان العامل الذي يفهم القوانين و اللوائح فانه يجد سهولة في تطبيقها في حين فان العامل الذي لا يفهم القوانين واللوائح التنظيمية يجدها غامضة وبالتالي يجد صعوبة في تطبيقها.



أما نتائج الجدول رقم 16 الذي يوضح العلاقة بين الفئات السوسيو مهنية و تطبيق القوانين من خلال زيادة التحكم في العمل، حيث نلاحظ أن 54.1 % من المبحوثين من فئة الإطارات والتي تمثل أكبر نسبة في عينة الدراسة وهي توافق أغلبها على أن تطبيق القوانين مهم ولا بد منه وذلك حتى تبتعد المنظمة عن الفوضى وتتسم بالعدالة لان القوانين هي السبيل الوحيد الذين من خلاله يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها بنسبة 56.2 % وهذا ما تؤكد قيمة (كا تربيع) مقدرة بـ12.97 بدرجة حرية 02 عند مستوى دلالة 0.02 وبالتالي توجد علاقة بين متغيري هذا الجدول. فلقد أكد **ماكس فيبر** على أنه لا بد من وجود قانون ينظم إصدار الأوامر إلى الموظفين كي يقوموا بواجباتهم الرسمية، وبحيث ينظم العمل بصورة عامة. ولا شك أن هذه القوانين تعمل على التنسيق بين الأنشطة المختلفة، وتجعل العمليات مستمرة مهما حدث تغير التنظيم مما يؤدي إلى الاستقرار داخل التنظيم.

كذلك يتضح من خلال الجدول رقم 17 والذي يبين العلاقة بين المستوى التعليمي ووضوح اللوائح والقوانين التنظيمية المعمول بها، فنجد أن أكبر نسبة من المبحوثين توافق على أن اللوائح والقوانين التنظيمية المعمول بها واضحة بنسبة 58.9 % ومن الواضح أن أغلبية أفراد العينة هم من الفئات المستوى التعليمي الثانوي أو الجامعي لذلك فان وضوح اللوائح والقوانين يكون بالنسبة لهم شيء يسير نظرا إلى تكوينهم العلمي وبالتالي فانه توجد علاقة بين هذين المتغيرين.

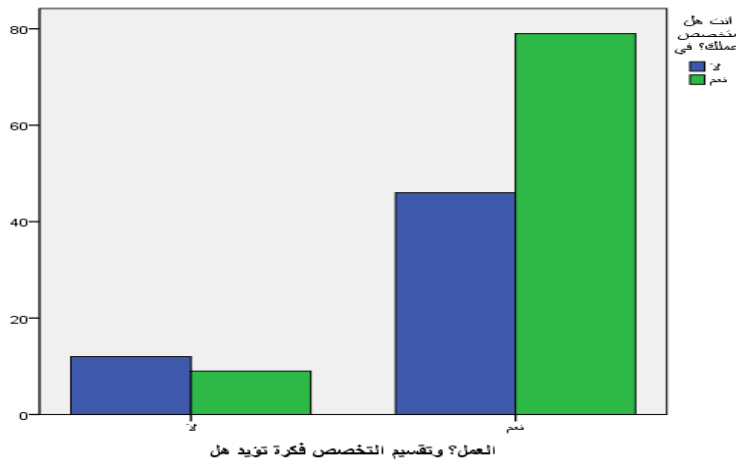
ويتضح من خلال الجدول رقم 18 والذي يبين العلاقة بين الأقدمية في العمل (الخبرة المهنية) و وعوائد الالتزام بالقوانين التنظيمية من خلال الانضباط في العمل والصرامة في العمل وانجاز العمل في وقته، فنجد أن أكبر نسبة تمثلها في نسبة 52.1 % من المبحوثين الذين يرون أن الالتزام بالقوانين يساعد على الانضباط في العمل وأن فئات الخبرة الطويلة مثل 24-31 سنة يوافقون بنسبة 100 % على هذا المقترح، كذلك فان فئة الخبرة المهنية ما بين 18-23 سنة توافق كذلك بنسبة 88.9 % على أن الالتزام بالقوانين يساعد على الانضباط في العمل أم عن النسبة التي تليها فهي نسبة 40.4 % من المبحوثين الذين يرون أن الالتزام

بالقوانين يساعد على انجاز العمل في وقته مدعمة بنسبة 58.8 % من الفئات الخبرة المهنية ما بين 06-11 سنة، ومن الملاحظ كذلك أن اقل نسبة تمثلت في 7.5 % من المبحوثين الذين يرون أن الالتزام بالقوانين يساعد على الصرامة في العمل، في حين أن قيمة (كا تربيع) 21.59 بدرجة حرية 08 عند مستوى دلالة 0.006 فهي قيمة دالة تدل على وجود علاقة بين الأقدمية والالتزام بالقوانين التنظيمية. من المعطيات السابقة يمكن القول بأن الفرضية الأولى قد تأكد صدقها الإمبريقي أي أنه يسهم الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية في تنمية التعلم التنظيمي لدى المورد البشري في جامعة زيان عاشور بالجلفة.

الفرضية الثانية: التي تنص على "هل يسهم تحديد الأدوار التنظيمية في زيادة فعالية الأداء الوظيفي لدى المورد البشري"

جدول رقم 21: يبين العلاقة بين التخصص الوظيفي وتأييد فكرة تقسيم العمل عند عمال جامعة الجلفة.

المجموع	هل أنت متخصص في عملك؟				
	نعم	لا	التكرار	لا	هل تؤيد فكرة التخصص وتقسيم العمل؟
21	9	12	التكرار	لا	
14,4%	10,2%	20,7%	النسبة		
125	79	46	التكرار	نعم	المجموع
85,6%	89,8%	79,3%	النسبة		
146	88	58	التكرار		
100,0%	100,0%	100,0%	النسبة		



شكل رقم 34: (المصدر: من إنجاز الباحث، برنامج spss)

### تحليل ومناقشة معطيات الجدول

وضع هذا الجدول ليبين العلاقة بين التخصص الوظيفي وتأييد فكرة تقسيم العمل عند عمال جامعة الجلفة حيث يتضح أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـ 85.6 % أجابوا بأنهم يؤيدون نظام تقسيم العمل والتخصص الوظيفي مقابل نسبة 14 % ممن أجابوا أنهم لا يؤيدون نظام تقسيم العمل والتخصص الوظيفي. أما بالنسبة إلى المبحوثين الذين هم متخصصون بنسبة في عملهم 89.9 % مقابل 10.2 % من المبحوثين ليسوا متخصصون في عملهم ولكنهم يؤيدون نظام تقسيم العمل والتخصص الوظيفي.

أما المبحوثين الذين هم ليسوا متخصصين في عملهم فكانت أكبر نسبة منهم قدرت بـ 79.3 % ولكنهم يؤيدون نظام تقسيم العمل والتخصص الوظيفي مقابل نسبة 20.7 % ليسوا متخصصون في وظائفهم ولا يؤيدون نظام تقسيم العمل والتخصص الوظيفي.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على أن تقسيم العمل والتخصص الوظيفي من الأشياء الأساسية في العمل الإداري وأن المتخصص في عمله هو من أكفئ الأفراد مردودا ومعرفة حول كل ما يخص مهام وكيفيات القيام بها، أن تخصص الوظيفي يعتبر من الركائز الأساسية التي

أخذت بها كل النظريات نظرا إلى التطور الكبير الذي أدى إليه التخصص الوظيفي، ولقد تطرقت النظرية البيروقراطية إلى أن التخصص الوظيفي و تقسيم العمل ضروري بحيث يجعل السلطة و المسؤولية لكل عامل واضحتين في التنظيم، و هو أساس الأداء الفعال للأعمال و الوظائف ، هكذا يتضح أن فيبر قد أتمد على ميكانيزمات موضوعية لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، فطور العديد من المرتكزات الفكرية في نظريته التي أكدت على (اسمية، الاستخدام الكفاء للعاملين، التخصص في العمل، تدرج السلطة، الاتصالات الرسمية و المعيارية في الأداء)<sup>1</sup>.

كما تطرق الباحث شلاي جلول في دراسته بعنوان " التنظيم البيروقراطي وانعكاساته على الكفاءات الإدارية " إلا انه كلما أسندت المهام في المؤسسة لأهلها تحقق للموظفين التخصص داخل المؤسسة والعكس بالعكس وعليه فإنه ينبغي على المسؤولين القائمين على المؤسسة إذا ما أرادوا أن تتجز هاته المهام بالطريقة الصحيحة وكما هو مطلوب أن يسندوا هاته المهام لأهل الاختصاص عندهم لأنهم الأدرى بها والأكثر كفاءة لإنجازها بالصورة المطلوبة وهذا ما أكد عليه ماكس فيبر ضمن نموذج المثالي كإحدى الخصائص له<sup>2</sup>، وهذا ما يظهر الأهمية الكبيرة للتخصص الوظيفي في سير العمل ، بينما إذا رجعنا إلى ما هو موجود على ارض الواقع داخل المنظمات الجزائرية بصفة عامة و جامعة الجلفة بصفة خاصة نلاحظ أن هذا المبدأ لا يحظى بالاهتمام الكافي وإنما يظهر في القوانين والقواعد لتنظيمية على أنا العامل متخصص وان المهام محددة وواضحة وهذا في المراسيم والقوانين لكن إذا أردنا أن نقف على المعضلة التي تعاني منها إدارتنا هي عند فتح مناصب للتوظيف فان القائمين على هذه العملية لا يراعون الاحتياجات حسب التخصص وإنما يرى إلى العملية بشكل اعتباطي ثم إذا تطرقنا إلى عملية التوظيف في حد ذاتها نجد الكثير من العيوب والتي

<sup>1</sup>الزهران سيفور، التخصص الوظيفي المحددات والدلائل، مقال، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، عدد 17، 2018 ص

<sup>2</sup> شلاي جلول، مرجع سابق، ص 225.

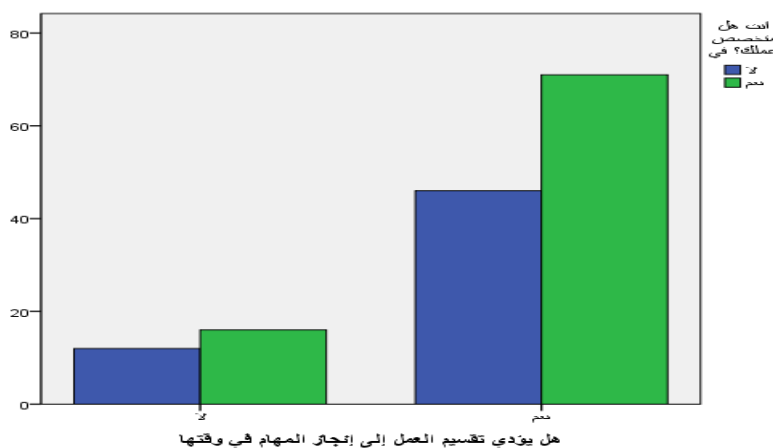
تجعل من الأفراد الذين يتم توظيفهم لا يختارون حسب الأحقية والاستحقاق بالكفاءة وإنما بالمحابة ربما حتى بطرق أخرى، ثم عندما يتم تنصيب هذا الفرد الذي هو غير مؤهل لشغل المنصب من ناحية المستوى وليس الشهادة يقوم بتوجيهه إلى أي مصلحة حتى وإن كانت هذه المصلحة لا تحتاج إلى عمال إضافيون وإنما يجد هذا الفرد نفسه بدون مهام، عموماً فإن هذا التحليل الواقعي والذي يعكس بشكل حقيقي الوضعية التي وصلت إليها الإدارة في هذه الأيام، إنما يمكن إيعاز هذا الخلل إلى مستوى الفساد الإداري والذي أدى بعمليات التوظيف في ولاية الجلفة إلى تدني المستويات وغياب الكفاءات وهذا ما يعكس الترتيب المتدني لجامعتنا على المستوى الوطني ولا يمكن الحديث على الترتيب العالمي، حيث أن انعدام الكفاءات والفساد المتقشي يجعل من إدارتنا بمعزل عن العالم الذي يتطور بل أن هذا الفساد يضرب عرض الحائط كل البحوث و الدراسات في المجال الإداري حيث أنه لا يمكن الاستفادة منها وتطوير منظماتنا من أجل تحقيق الأهداف، كذلك لقد تطرق سلزنيك في نموذجته لتفويض السلطة إلى أن "المزيد من التفويض يؤدي إلى زيادة التخصص وكفاءة الأفراد في مجالات عمل محددة، أي زيادة اهتماماتهم بالمصالح والمشاكل للوحدة أو للجزء التنظيمي المعين، ومن ناحية أخرى فإن هذه الزيادة في الاهتمامات يدعمها انخفاض في معدل النقل والتغيير في الأفراد نظراً لما اكتسبوه من خبرة في أعمالهم"<sup>1</sup>

نستنتج أن وجود تقسيم العمل هو من المكاسب التي تجسدت بفضل الدراسات والأبحاث التي توصلت إليها النظريات الإدارية ولكن يجب على منظماتنا أن تقوم بالتنشيط الفعلي والصحيح لهذا المفهوم وتطبيقه على الواقع من أجل زيادة الأداء واختصار الوقت والقيام بالأعمال بالمهام في ظل القوانين واللوائح التنظيمية وفي ظل المساواة والعدالة التي تجعل العامل يقدم أقصى ما لديه من خدمة المنظمة.

<sup>1</sup> فريد لخنش، مرجع سابق، ص 84.

جدول رقم 22: يبين علاقة تقسيم العمل وأداء المهام من خلال تخصص العمال في وظائفهم

المجموع	هل أنت متخصص في عملك؟			
	نعم	لا		
28	16	12	التكرار	لا
19.3%	18.4%	20.7%	النسبة	
117	71	46	التكرار	نعم
80.7%	81.6%	79.3%	النسبة	
145	87	58	التكرار	المجموع
100.0%	100.0%	100.0%	النسبة	



شكل رقم 35: (المصدر: من إنجاز الباحث، برنامج spss)

تحليل ومناقشة معطيات الجدول

وضع هذا الجدول لبيّن العلاقة بين التخصص الوظيفي ومدى مساهمة تقسيم العمل في إنجاز المهام في وقتها ويتضح من خلال الجدول أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين تمثله نسبة 80.7% أجابوا بأن تقسيم العمل يؤدي إلى قيام العامل بالمهام في وقتها، في حين أن نسبة 19.3% من المبحوثين أجابوا بأن تقسيم العمل لا يؤدي إلى القيام بالمهام في وقتها.

أما إذا فصلنا حسب الخانات الصدرية نلاحظ أن نسبة 80.7% مدعمة بنسبة 81.6% من المبحوثين المتخصصين في عملهم مقابل نسبة 79.3% من المبحوثين الغير متخصصين والذين يشغلون مناصب لا توافق مؤهلاتهم وتخصصاتهم، في حين أن نسبة 19.3% مدعمة بنسبة 20.7% من المبحوثين الغير متخصصين مقابل 18.4% من المبحوثين المتخصصين في عملهم.

نلاحظ من خلال التحليل الإحصائي للجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على أن تقسيم العمل يساهم في إنجاز المهام في وقتها بنسبة 80.7% من أفراد العينة حيث أن أغلبية أفراد العينة متخصصون في عملهم أي أن مؤهلاتهم توافق مناصب عملهم بينما نسبة 19.3% من أفراد العينة لا يرون أن تقسيم العمل يساهم في تأدية المهام في وقتها رغم أن نسبة منهم ليسوا متخصصون في عملهم وهذا ربما يعكس الأداء الغير إيجابي في تسيير الموارد البشرية والتي من مهامها أن توظف الأفراد المناسبون في المناصب التي توافق مؤهلاتهم ، أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين تؤكد على أهمية تقسيم العمل وذلك لان كل التوجهات النظرية والدراسات والأبحاث في مجال سواء الكلاسيكية (البيروقراطية، لإدارة العلمية....الخ) وحتى الأبحاث الحديثة والتي تطرقت لها بشكل كبير وإعطائها حيز معتبر نظرا إلى الأهمية البالغة أمثال ميشال كرزيبه وغيره العديد، حيث أنهم كلهم يؤكدون على أن تقسيم العمل من المرتكزات المحورية لأي تنظيم، كذلك فانه يمكن أن نذكر التجربة التي قام بها " جيمس فورد " في مصنع السيارات والتي طبق من خلالها مبدأ العمل بالسلسلة أي انه هناك مجموعة من العمال الذين يصطفون على طول خط الإنتاج والمتمثل في أجزاء المحرك بحيث يجب على كل عامل القيام بتركيب جزء معين من المنتج ثم يمر إلى باقي أجزاء

السلسلة، ذلك أن المنتج بمجرد مروره على كامل السلسلة يصبح جاهز وان أي نقص في هذه السلسلة يؤدي بالضرورة إلى عدم الانتهاء من المنتج ويصبح ناقصا.

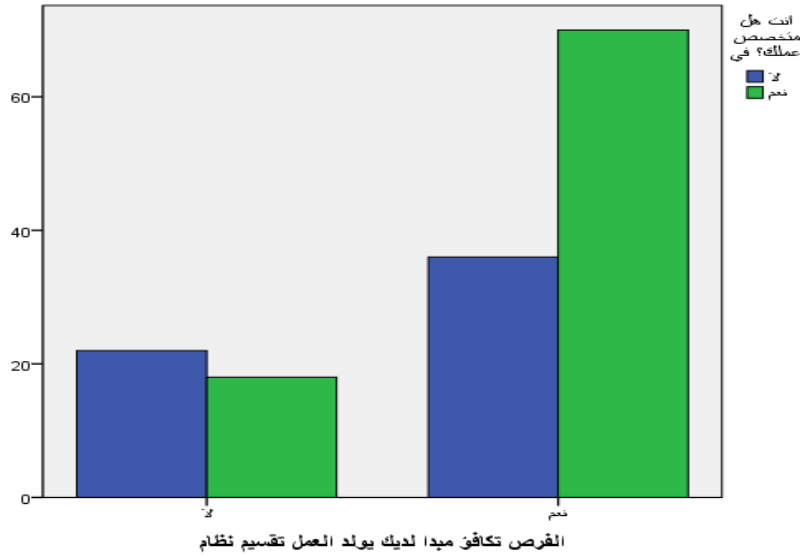
إن القيام بالعمل ومهامه في الوقت المناسب والمقصود بها أن يكون هناك توازن في إنجازها فهناك أولويات في تقديم وتأخير إنجاز المهام وذلك حسب الظروف المحيطة بهذا المنصب، فقد تظهر بعض المهام المستعجلة مثلا الإحصائيات التي تقوم بها الوزارة الوصية للتعليم العالي في إحصاء العمال ومعلوماتهم المختلفة يتوجب على العمال أن يتخلوا مؤقتا على جميع المهام المعتادة للمنصب والتفرغ الكلي للمهام الجديدة التي تعتبر أولوية ظرفية وبمجرد الانتهاء من هذه المهمة لخاصة يباشر العامل مهام منصبه.

إن من عوائد تقسيم العمل هو التعود على أداء المهام وهذا ما يساعد حسب رأينا السرعة في الإنجاز والآلية في الإنجاز وهذا يؤثر على إنجاز المهام في وقتها أما العامل غير متخصص في عمله والذي يعمل في عدة مناصب متباينة ومختلفة من حيث المهام فانه يجد صعوبة إنجاز المهام في كل مرة يتولى فيها منصب ومهام جديدة مما يجعله بطيء وغير متحكم في أدائه وبالتالي تعطيل في سير المصالح وهذا ما يؤثر سلبا على المنظمة.

جدول رقم 23: يبين علاقة تخصص العمال في وظائفهم ومدى توليد نظام تقسيم العمل لمبدأ تكافؤ الفرص.

المجموع	هل أنت متخصص في عملك؟				
	نعم	لا	التكرار	لا	نظام تقسيم العمل يولد لديك مبدأ تكافؤ الفرص
40	18	22	التكرار	لا	
27,4%	20,5%	37,9%	النسبة		
106	70	36	التكرار	نعم	نظام تقسيم العمل يولد لديك مبدأ تكافؤ الفرص
72,6%	79,5%	62,1%	النسبة		
146	88	58	التكرار	المجموع	
100,0%	100,0%	100,0%	النسبة		
05.36	قيمة كا تربيع				
01	درجة الحرية				
0.05/0.02	قيمة (sig)(مستوى الدلالة)				





شكل رقم 36: (المصدر: من إنجاز الباحث، برنامج spss)

### تحليل ومناقشة معطيات الجدول

وضع هذا الجدول ليبين العلاقة بين عبارة هل أنت متخصص في عملك وعبارة نظام تقسيم العمل يولد لديك مبدأ تكافؤ الفرص حيث أن التوجه العام لإجابات المبحوثين تمثلت في نسبة قدرة بـ72.6% المبحوثين الذين يوافقون على عبارة نظام تقسيم العمل يولد مبدأ تكافؤ الفرص، في حين المبحوثين الذين لا يوافقون على عبارة نظام تقسيم العمل يولد مبدأ تكافؤ الفرص بنسبة 27.4%.

وعند التفصيل حسب الخانات الصدرية نلاحظ أن نسبة 72.6% مدعمة بنسبة 79.5% من المبحوثين الذين هم متخصصين في عملهم مقابل 62.1% ليسوا متخصصون في وظائفهم.

أما نسبة 27.4% من المبحوثين الذين هم ليسوا متخصصين في عملهم مدعمة بنسبة 37.9% من العمال غير المتخصصين في عملهم مقابل 20.5% من المبحوثين الذين هم متخصصون في عملهم.

في حين نلاحظ أن قيمة كا تربيع 5.36 مع درجة حرية قدرة بـ01 في حين الدلالة قدرة بـ0.02 ومنه فانه توجد علاقة بين عبارة تقسيم العمل يولد نظام تكافؤ الفرص و التخصص الوظيفي.

نلاحظ من خلال القراءة الإحصائية أن التوجه العام لإجابة المبحوثين يوافقون على عبارة أن نظام تقسيم العمل يولد لديك مبدأ تكافؤ الفرص، أن تكافؤ الفرص يعتبر من القيم التي يؤمن بها البشر وان عدم التكافؤ يولد عدم الرضا والحقد وكثيرا من المشاعر السلبية التي تؤدي بكل تأكيد إلى تثبيط عزيمة العامل والحد من روح الانتماء لديه وبالتالي يؤثر سلبا على الأداء والمردود وانه إذا أردنا أن نوفر جو من التشاركية والتكامل داخل التنظيم فلا بد أن يكون هنالك مبدأ تكافؤ الفرص وهذا المبدأ يوفر العدالة في العطل و توزيع المهام والترقيات والترقيات وغيرها من الامتيازات التي يتحصل عليها العامل فان مبدأ تقسيم العمل يجب أن يحافظ على هذه الجوانب التي تهم العامل وتدفعه إلى الاستمرار و السعي إلى تقديم الأفضل إلى الإدارة وبذلك يصبح العامل يحس بأنه في بيئة واضحة ولا يظلم فيها أي عامل وإنما الإجراءات القوانين التي تحكم كل صغيرة وكبيرة وبطريقة آلية لا تعطيل فيها ولا محاباة تؤدي بالضرورة إلى انجاز المهام بأحسن طريقة وبالتالي ينعكس كل هذا زيادة المهارة عند المورد البشري.

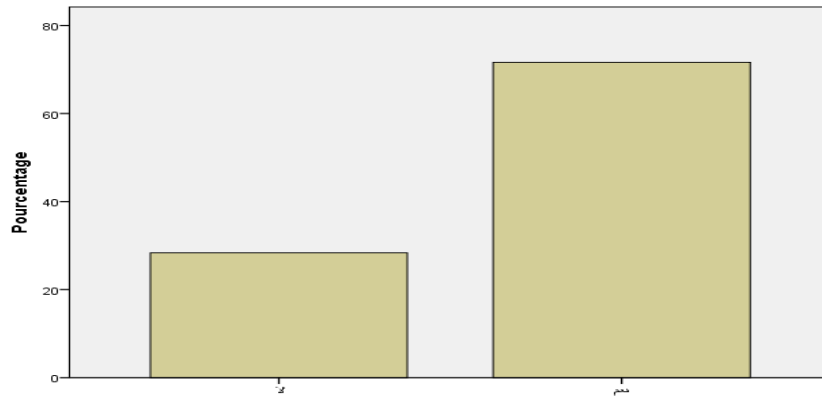
أما إذا عدنا إلى ما هو موجود في إدارتنا فذلك يجعلنا نقف أولا عند الوجود الفعلي والحقيقي لنظام تقسيم العمل والذي تطرقنا إليه في الجدولين 21 و 22 حيث أن تقسيم العمل هو مجرد قانون موجود في القوانين والمنشورات الإدارية وان التطرق إلى تكافؤ الفرص الذي يكون محصلة لتطبيق نظام تقسيم العمل فعند تحليلنا أكثر عن ماهية الأرقام في الجدول فسنجد أن المبحوثين الذين يرفضون عبارة " أن تقسيم العمل يولد مبدأ تكافؤ الفرص " رغم أنهم متخصصون في مناصب عملهم فذلك يكون ربما مرده أن هؤلاء قد تعرضوا إلى الظلم من طرف إدارة الموارد البشرية في الامتيازات التي يجب أن يتحصلوا عليها أو أنهم في الصنف اقل من 10 وهذا الصنف من العمال لا يتمتعون بأي مزايا في التدريب أو الترقيات قصير المدى إلى الداخل أو الخارج من أجل تحسين المستوى، رغم أن بعض هذه الرتب تتطلب شهادة للالتحاق بها.

إن ما يمكن استنتاجه من هذا الجدول أن نظام تقسيم العمل هو من المبادئ التي يجب على الإدارة الجزائرية أن تتبناها بمفهومها التيلوري الذي يضع العامل المناسب في أداء المهام التي تناسبه، والابتعاد عن

كل اللبس وعدم التوازن الذي يتعرض إليه العامل الجزائري في ظل المشاكل والفساد الذي أصبح جليا رغم انه كان موجود منذ مدة، إن التطور الذي يجب أن يكون في إدارتنا هو تطبيق القوانين و إعادة فتح ورشات لإعادة صياغة بعض التشريعات والمراسيم التي تحكم عالم الشغل في الجزائر، وان المشرع الجزائري يجب أن يضع في الحسبان خصوصية المجتمع الجزائري وان يحيط بكل المعوقات والأسباب التي أدت إلى هذا التدهور الذي نحن نتخبط فيه، وانه يجب علينا فورا أن نعود إلى التطبيق الصارم للقانون ونزرع كل المنغصات التي تتدخل في تطبيق القانون، ومجابهة كل العقبات من اجل نزع هذه العصبية التي نحن نتخبط فيها والتي أصبحت كل فئة أو جهة تسيطر على قطاع من قطاعات الدولة والتي تؤثر بشكل كبير على الاقتصاد الوطني، وان نحتكم إلى القانون لنحدث قطيعة مع الوضع الحالي ونرقي بإدارة تقفز بمجتمعنا إلى مصاف المجتمعات الحديثة.

**جدول رقم 24: يبين مدى توافق مؤهلات العمال مع المناصب التي يشغلونها.**

النسبة المئوية	التكرار		
27.4	40	لا	هل تتوافق مؤهلاتك مع المهام الموكلة إليك
69.2	101	نعم	
96.6	141	المجموع	
3.4	5	البيانات الضائعة	
100.0	146	المجموع	



شكل رقم 37: (المصدر: من إنجاز الباحث، برنامج spss)

### تحليل ومناقشة معطيات الجدول

وضع هذا الجدول ليعين مدى توافق مؤهلات العامل مع المهام الموكلة إليه حيث بلغت نسبة المبحوثين الذين تتوافق مؤهلاتهم مع المهام الموكلة 69.2% إليهم في حين بلغت نسبة العمال الذين لا تتوافق مؤهلاتهم مع المهام الموكلة إليهم بـ 27.4%.

لمحاولة معرفة ما مدى توافق المؤهلات (الشهادات) التي تم توظيف العامل بها وهل تتوافق مع منصب العمل الذي يشغله، إن هذا المؤشر يجب مناقشته قصد الوقوف على مدى تطبيق تقسيم العمل وذلك بتحديد التخصص وان العامل يجب أن يكون ملزم فقط بأداء مهام تتوافق المؤهلات التي تلقى تكوينها فيها، إن هذه المعطيات وللأسف لا تتوافق ما هو موجود خاصة في الإدارة محل الدراسة والإدارة الجزائرية عامة وأنها لم ترقى إلى تطبيق هذا المبدأ الذي هو في نظرنا المسبب الأساسي لتدهور سير المهام والأداء لدى العمال بصفة عامة ومن الملاحظ ان نسبة 27.4% من أفراد العينة المهام الموكلة إليهم لا تتوافق مؤهلاتهم.

لقد تطورت الإدارة بشكل كبير وأصبح تقسيم العمل من المبادئ الأساسية التي لا يمكن التنازل عنها ولا يمكن بناء أي تنظيم بدون تطبيقها ولكن الإدارة الجزائرية تطورت بمعزل عما يحدث حولها من تطور، انه يجب إعادة ترتيب الأولويات والمبادئ الأساسية والمرتكزات الجوهرية التي يقوم عليها أي تنظيم يبحث تحقيق الاستمرار و إصابة الأهداف التي أنشأ هذا التنظيم من اجلها، وانه يجب علينا أن نركز على مبدأ تقسيم

العمل ويجب أن توافق المهام المؤهلات ذلك انه يسهل الحديث مع العامل المتخصص في مجال دراسته وتكوينه وانه حتى إذا صادف أشياء لم يتلقاه في الجانب الدراسي ولكن تبقى في مجال تخصصه فتصبح سهلة التلقين بالنسبة إليه، وانه يستطيع أن يقوم بمهامه على أكمل وجه وان كل المشاكل التي تعترضه تقوم إدارة الموارد البشرية (مصلحة التدريب والتكوين ومتابعة العمال) إلى التدخل ومحاولة تذليل كل المصاعب قصد دمج العامل بشكل متكامل مع منصب عمله، كل هذا يجب أن تسبقه عملية شفافة في الانتقاء والتعيين للعمال قصد الحصول على انصب مرشح توافق مؤهلاته واستعداداته الوظيفية، إن كل هذه الأشياء هي صعبة الحدوث في إدارتنا ذلك أن الفساد الإداري والفساد الأخلاقي وصل إلى مستويات أصبح فيها التوظيف يشكل استثمار كبير بالنسبة للقائمين عليه وان بعض المناصب ليست كلها تعرض في المزاد العلني قصد الحصول على أعلى قيمة لهذه البضاعة التي أصبح الإداريون القائمون عليها يتفننون في التلاعب القوانين، لقد تطور هذا الفساد حيث أصبحت سمعة اغلب الإدارات خاصة -خاصة - الإدارة في ولاية الجلفة فانه قبل أن تقوم بإيداع الملف يجب أن تقوم ببحث واستكشاف عن أصحاب القار الذين يتحكمون في منح المناصب ومحاولة إيجاد رابطة أو صلة تمكنك من رفع من حظوظك فان لم تجد فان حظوظ نجاحك ضئيلة أو منعدمة، فان مشكلة التخصص الوظيفي لم تعد تهم في خضم هذه العقوبات التي تمنع تطور وارتقاء الإدارة في هذه الولاية التي في حقيقة الأمر فهي لا تقتصر إلى الطاقات البشرية وإنما الفساد الإداري والمصلحة الخاصة وتبادل المصالح جعل هذه الولاية من الولايات المتخلفة والفقيرة رغم كل الإمكانيات.

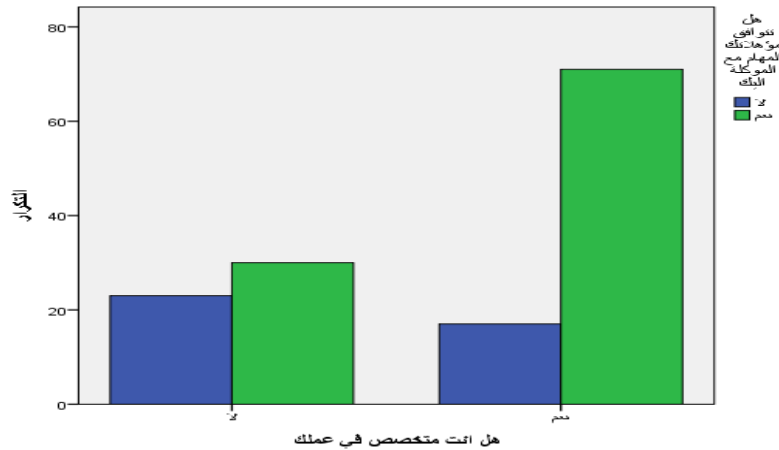
ثم إن بعد عملية التوظيف لا يتم توجيه العامل إلى المهام المناسبة حيث مثلا يوجد في جامعة الجلفة رئاسة الجامعة بعض العمال الذين يحوزون على رتبة متصرف ولكن المهام الموكلة إليهم هي عون مكتب أو اقل من ذلك في بعض الأحيان رغم النقص المسجل في بعض المصالح في هذه الرتبة، وان هناك عمال اقل من رتبة متصرف يتم تكليفهم بمهام هذا المنصب فهذا يعتبر سوء تسيير وتلاعب بمهام الوظيفة التي

تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية التي تقوم بعملية توجيه العمال إلى المصالح التي تحتاج إلى عمال في تخصصات معينة، هذا يعتبر إهدار للطاقات.

وفي الأخير فإنه يجب إلقاء الضوء على مؤشر هام ومسبب رئيسي لعد توافق التخصصات والشهادات المحصل عليها مع المناصب المقررة للتوظيف حيث انه يجب على القائمين على إنشاء المناصب الإدارية وضع شهادات محددة تخدم الإدارة وذلك من خلال التنسيق بين مخرجات الجامعة والإدارات العمومية الممثلة المفتشية العامة للتوظيفة العمومية من أجل تحقيق التوافق بين الشهادات الممنوحة من طرف الجامعة والوظائف، حتى يتم محاولة وضع المورد البشري المؤهل في منصب الشغل المناسب.

**جدول رقم 25: يبين مدى إسهام تقسيم العمل في توافق المهام الموكلة للعامل.**

المجموع	هل تتوافق مؤهلاتك مع المهام الموكلة إليك			
	نعم	لا		
53	30	23	لا	هل أنت متخصص في عملك؟
37.6%	29.7%	57.5%	التكرار	
88	71	17	نعم	
62.4%	70.3%	42.5%	النسبة	
141	101	40	التكرار	المجموع
100.0%	100.0%	100.0%	النسبة	



شكل رقم 38: (المصدر: من إنجاز الباحث، برنامج spss)

### تحليل ومناقشة معطيات الجدول

وضع هذا الجدول ليبيّن العلاقة بين تقسيم العمل والمدى توافق المهام مع المؤهلات فكان الاتجاه العامل لإجابات المبحوثين ممثلة بنسبة 62.4% من المبحوثين المتخصصون في عملهم في حين أن نسبة 37.6% من العمال ليسوا متخصصون في عملهم.

أما إذا فصلنا حسب الخانات الصدرية نلاحظ أن نسبة 62.4% من المبحوثين المتخصصون في عملهم مدعمة بنسبة 70.3% من المبحوثين الذين يزاولون مهام تتوافق مع مؤهلاتهم مقابل نسبة 42.3% من المبحوثين الذين يزاولون مهام لا تتوافق مع مؤهلاتهم.

في حين أن نسبة 37.6% من المبحوثين غير المتخصصون في عملهم مدعمة بنسبة 57.5% من المبحوثين الذين يزاولون مهام لا تتوافق مع مؤهلاتهم مقابل نسبة 29.7% من المبحوثين الذين يزاولون مهام تتوافق مع مؤهلاتهم.

من خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة هم متخصصون في عملهم وان هذا التوجه ليس بالضرورة أن العمال المتخصص في مهامه تتوافق مع مؤهلاته، أن ذلك ما يجب أن يكون ولكن في إدارتنا فان هذه النقطة ليست مفهومة ولا تحظى بأي أهمية، في حين انه توجد مجموعة من المبحوثين حسب الجدول ليسوا متخصصين في أعمالهم ولكن مؤهلاتهم توافق المهام الموكلة إليهم، قد نجد أن هذه الإجابات متناقضة

لكن كذلك فلقد تطرقنا فيما سبق إلى أن التخصص الوظيفي ليس من المرتكزات الأساسية في الإدارة الجزائرية وانه يوجد مناصب إدارية يمكن لاختصاصات ليس لديها أي صلة بالإدارة المشاركة للحصول عليها مثل العلوم السياسية وعلم الاجتماع الجريمة والإعلام والاتصال والريفي والعائلي والعسكري والجنائي كذلك تخصصات في الاقتصاد والتجارة وغيرها الكثير ليس فقط في الإدارة وإنما في عدة وظائف من أهمها التربية الوطنية حيث أن تقريبا كل التخصصات يمكنها أن تلتحق بمنصب أستاذ التعليم الابتدائي ، إن هذا التسيير يعد ترقية للحالة الاجتماعية و محاولة امتصاص البطالة الكبير وذلك دوم مراعاة حساسية هذا الجراء الذي يمكن أن يهدم المنظومة التربوية، ويؤثر لا محالة على مخرجات هذا القطاع وأي قطاع يحصل فيه ذلك، إن هذا التسيير اللامسؤول يعد من المغامرات التي تقوم بها مديرية الوظيفة العمومية، والذي أدى إلى عدة تشابك وتناقض بين استعداد العامل وميوله والوظيفة التي يمكن له أن يبديع فيها.

كذلك فان المشكلة الجوهرية في مجتمعاتنا الرعية فان المتقدمين إلى الوظيفة لا يراعون الوظائف التي تطابق مؤهلاتهم وتخصصاتهم، إلا أنهم معذورون نظرا إلى الحالة الاجتماعية الصعبة التي يتوجب على الشباب الحصول على أي عمل حتى وان كان خارج التخصص أو الاهتمامات، وانه يجدر بنا أن نذكر الأمر الخطير الذي تقشى في مجتمعنا حيث أن المتقدم إلى الوظيفة لديه الرغبة في الحصول عليها ولو بالطرق غير المشروعة كالتزوير أو الرشوة أو غيرها من الأساليب المختلفة، كل هذا ما يؤثر على مجتمعنا ومؤسساتنا التي تعاني من تدهور المستوى وانتشار التسبب واللاوعي و اللامسؤولية.

لقد تطرقت النظريات الكلاسيكية والحديثة إلى مبدأ تقسيم العمل وأكدت عليه وعلى تطبيقه ذلك قصد الاستفادة وتطوير الجودة في العمل، غير أن عدم تطبيقه يولد لدينا عمال غير متخصصين لا يفقهون مهامهم نظرا لأنها خارج معرفتهم واهتماماتهم، وهذا ما تعاني منه الإدارات الجزائرية الذي يجب عليها أن تقف على المسببات الأساسية التي أدت إلى هذا الشرخ الكبير بين المؤهل والمهام ولقد لاحظنا أن المشرفين على المصالح يقومون بتركيز العمل عند بعض العمل دون مراعاة المساواة وذلك بحجة أن باقي العمال لا يفقهون



كيفية إنجاز المهام وأنه يجب أن لا نوزع إنجاز الأعمال إلى الكثير من العمال وإنما يجب حصرها في مجموعة صغيرة من العمال، هذا يعتبر تناقض وخطأ كبير في التسيير وان هذه المشكلة تعبر ربما عن عدم ثقة المسؤولين شريحة كبيرة من العمال، إن هذا التركيز في العمل يترتب عليه تضييع وقت كبير وكذلك الضغط الممارس على بعض العمال.

**جدول رقم 26: يبين وجد تشاور وتعاون بين أصحاب الوظيفة الواحدة في كيفية إنجاز المهام من عدمه.**

النسبة	التكرار		
34.2	50	لا	وجود تشاور وتعاون بين أصحاب الوظيفة الواحدة في كيفية إنجاز المهام
65.8	96	نعم	
100.0	146	المجموع	

### تحليل ومناقشة معطيات الجدول

وضع هذا الجدول ليبين ما إذا كان يوجد تعاون بين أصحاب الوظيفة الواحدة في كيفية إنجاز المهام حيث نلاحظ أن نسبة 65.8% من المبحوثين الذين يؤكدون وجود تشاور وتعاون بين أفراد الوظيفة الواحدة في كيفية إنجاز المهام مقابل نسبة 34.2% من المبحوثين الذين أجابوا بأنه لا يوجد تشاور وتعاون بين أصحاب الوظيفة الواحدة في كيفية إنجاز المهام.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول نلاحظ أن التوجه العام لإجابات المبحوثين يدعم فرض انه " يوجد تشاور وتعاون بين أصحاب الوظيفة الواحدة في كيفية إنجاز المهام " لقد قمنا بطرح هذا السؤال لمحاولة تقصي عن الطريقة التي تمكن العامل من تعلم ومعرفة كيفية إنجاز المهام، وذلك في ظل الطريقة البدائية

التي هي موجودة ومتمثلة في التعلم عن طريق الملاحظة والأسئلة البسيطة التي يوجهها إلى العاملين معه، إن هذه الطريقة تعتبر بطيئة وغير فعالة وتتطلب وقت كبير حتى يتعلم العامل الجديد كل ما يتعلق بأمور وظيفته، وأنه توجد العديد من العراقيل التي قد تواجه العامل الجديد مثل انه يمكن أن يكون هذا العامل خجول يستحي أن يسأل أو أن العمال في المصلحة مزاجيين ومنغلقين ولا يمكن الحديث معهم إلا بعد مدة طويلة حتى تنشأ علاقات اجتماعية غير رسمية ثم يمكن العامل أن يستفيد منهم، أو يمكن أن يكون هنالك تكتلات أو جماعات وانتماءات لا يمكن معرفتها أو الانخراط فيها، وربما يكون هنالك الغيرة والحسد خاصة إذا كان هذا العامل في رتبة أعلى من العمال في المصلحة فربما يقومون بتعطيل هذا العامل واتخاذ إجراءات تعنيمية قصد تعطيل وصول المعلومة إليه وغيرها الكثير من العراقيل التي قد تواجه العامل فانه يفضل أن يكون هنالك إجراء تتخذه الإدارة اتجاه العمال الجدد كترخيص فعلي يتلقى فيه العامل كل المعلومات اللازمة والكيفيات الإجرائية التي يمكن من خلالها مزاوله عمله.

لقد طرق الكثير من الباحثين إلى التنظيم غير الرسمي أو ما يعرف بجماعات العمل أو التكتلات التي تنشأ داخل التنظيم ومدى تأثيرها على التنظيم بشكل عام ولقد عرف الباحث التنظيم غير الرسمي على انه " التنظيم غير الرسمي عبارة عن نسيج من العالقات الشخصية التي تنشأ مع مرور الوقت بين أعضاء التنظيم وبطريقة عفوية، أو غير مقصودة نتيجة تواجدهم في مكان عمل واحد و ارتباطهم بمصالح وأحاسيس مشتركة، علما أن التنظيم غير الرسمي هنا في حالة تغير مستمر وذلك لكي يكون بإمكان العاملين التعامل فيما بينهم لمواجهة ضغوطات التنظيم الرسمي ولتحقيق شعورهم الدائم بأنهم أعضاء ذوي مكانة في التنظيم وبناء عليه فإن التنظيم غير الرسمي هو مجموعة من العالقات الشخصية والاجتماعية غير المقننة التي تتشكل بطريقة عفوية ما بين أعضاء التنظيم وتنمو وتتغير بصفة مستمرة." <sup>1</sup> وان أي عامل سيحاول بالضرورة إيجاد جماعة

<sup>1</sup> زكاز علي، التنظيم غير الرسمي الوجه الآخر للتنظيم الرسمي المنشأة، مج 1، ع1، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، جانفي 2013، ص ص 38، 39.

ينتمي إليها قصد الاستفادة منها ومما تقدمه من معلومات وامتيازات قد تصل في بعض الأحيان إلى الترقيات المباشرة أو العلاوات أو غيرها من المكافآت التي لا يمكن للعامل أن يتحصل عليها خارج هذه الجماعات. إن عدم مشاركة العامل في هذه الجماعات سوف يجد نفسه ربما مغترب وأنه لا توجد رغبة في التشاور ومعرفة كيفية انجاز المهام ويندرج هذا ضمن ظاهرة التسبب التي تعاني منها إدارتنا، هذا المتغير هو متغير مهم وقد لمسناه في بعض الحوارات بين العمال بخصوص موقف معين قصد التعامل الجيد واتخاذ الإجراء المناسب وإن هذه الحوارات تنمي عند العمال فهم ووعي إداري يمكنهم من التصرف بشكل فعال وحاسم ودون اللجوء إلى المساعدة مرة أخرى إلا في المواقف الجديدة، إضافة إلى ذلك فإن أهم التشاورات التي تحدث بين العمال أصحاب نفس الوظيفة \*<sup>1</sup> يساعد بشكل كبير الموظفين في التعرف على مهامهم بشكل واضح والتوجيه المستمر الذي يعتبر بمثابة تربص حقيقي في مهام المنصب.

فلقد تطرق الباحثة سلطانية بلقاسم في بحثه بعنوان العلاقات الإنسانية في المؤسسة إلى أن " نظرية العلاقات الإنسانية وبعض الفروع أو المدارس المتخصصة فيها مثل مدخل دراسة الجماعة أو الاتجاه التفاعلي الذي ساهم في بلورة النتائج، التي توصلت إليها هذه النظرية، ولاسيما في دراستها للعلاقات الاجتماعية والتفاعل والسلوك الفردي والجماعي داخل المؤسسات والتنظيمات الصناعية، كما عززت أهمية هذه الدراسات والنتائج التي توصلت إليها في حل الكثير من المشكلات الواقعية والعمل على زيادة الإنتاج وحل المشكلات الفعلية التي هددت النشاط الاقتصادي في مراحل متعددة ومتنوعة. " <sup>2</sup>

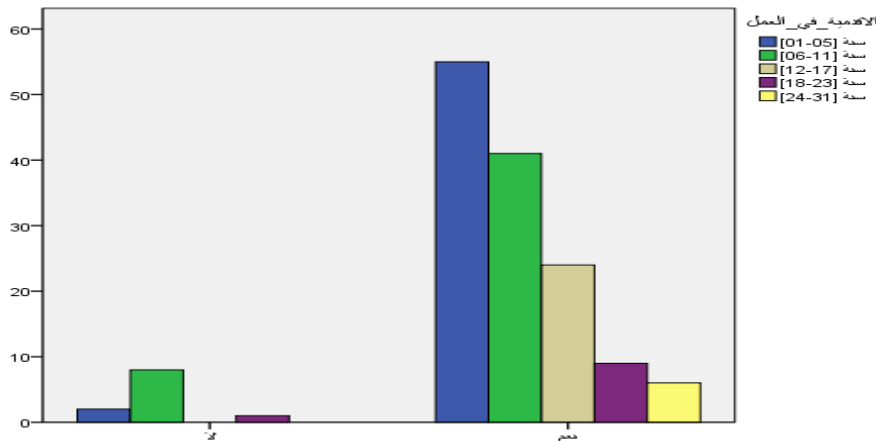
<sup>1</sup> \*العمال أصحاب الوظيفة الواحدة : إن هؤلاء العمال ليسوا من نفس المنصب ولكن هذه الرتب تذوب كلها في قالب ووظيفة واحدة مثلا في مصلحة مستخدمى الأساتذة برئاسة الجامعة توجد الرتب (متصرف محلل، ملحق رئيسي للإدارة، ملحق بالمكتبات، منشط جامعي، تقني وتقني سامي في الإعلام الآلي ) كل هذه الرتب تقوم بنفس المهام ولا يوجد تخصص ومهام معينة لرتبة من هذه الرتب وإنما قمنا بهذه الدراسة على هذه الرتب كونها تقوم تقريبا بنفس المهام.

<sup>2</sup> سلطانية بلقاسم، العلاقات الإنسانية في المؤسسة، العدد 5، مجلة العلوم الإنسانية جامعة بسكرة، ديسمبر 2003، ص

ونستنتج من خلال ما سبق أن العامل يجد صعوبة نوع ما في التأقلم مع البيئة وان المعلومة ستكون حكرا على بعض الجهات وبعض العمال، وان هذه الجماعات التي تنشأ داخل التنظيم تعتبر حسب رأينا أنها تشكل عائق على السير الحسن للمنظمة، حيث أن العامل سوف يحدد عن الهدف الذي وظف من اجله وأصبحت الوظيفة حاجة اجتماعية و فقط، وان قدسية العمل وأخلاق المهنة التي فرضها علينا ديننا الإسلام أولا ثم القوانين يداًس عليها بشكل مستمر، ومن الملاحظ كذلك أن العامل لا يراعي إلا مصلحته الشخصية أولاً ثم مصلحة الجماعة التي ينتمي إليها ثانياً أم مصلحة المنظمة التي يجب علينا أن نطورها وان نتكاتف من اجل تقديم الأحسن حتى نبلغ مقاصدنا الدينية والدنيوية وان يزدهر مجتمعنا و أن نواكب تطور الدول الحديثة.

**جدول 27: يبين العلاقة بين الأقدمية في العمل (الخبرة المهنية) وما إذا كان تقسيم العمل يساهم في وضوح الأدوار التنظيمية.**

المجموع	الأقدمية في العمل					التكرار	لا	هل يساهم في رأيك تقسيم العمل في وضوح الأدوار التنظيمية؟
	31-24 سنة	23-18 سنة	17-12 سنة	11-06 سنة	05-01 سنة			
11	0	1	0	8	2	التكرار	لا	هل يساهم في رأيك تقسيم العمل في وضوح الأدوار التنظيمية؟
7.5%	0.0%	10.0%	0.0%	16.3%	3.5%	النسبة	لا	
135	6	9	24	41	55	التكرار	نعم	هل يساهم في رأيك تقسيم العمل في وضوح الأدوار التنظيمية؟
92.5%	100.0%	90.0%	100.0%	83.7%	96.5%	النسبة	نعم	
146	6	10	24	49	57	التكرار		المجموع
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	النسبة		



شكل رقم 39: (المصدر: من إنجاز الباحث، برنامج spss)

### تحليل ومناقشة معطيات الجدول

وضع هذا الجدول لبيّن العلاقة بين مساهمة تقسيم العمل في وضوح الأدوار التنظيمية والأقدمية في العمل حيث أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين تمثلت في نسبة 92.5% من المبحوثين الذين يرون أن تقسيم العمل يساهم في وضوح الأدوار التنظيمية لدى العمال في حين أن نسبة 7.5% من المبحوثين الذين يرون أن تقسيم العمل لا يساهم في وضوح الأدوار التنظيمية لدى العمال.

أما إذا فصلنا حسب الخانات الصدرية نلاحظ أن نسبة 92.5% من المبحوثين الذين يرون أن تقسيم العمل يساهم في وضوح الأدوار التنظيمية لدى العمال مدعمة بنسبة 100% من فئة الأقدمية ما بين (12-17 سنة) و (24-31 سنة) مقابل نسبة 96.5% من فئة الأقدمية ما بين (01-05 سنة) ومقابل 90.5% من فئة الأقدمية ما بين (18-23 سنة) وأخيرا مقابل نسبة 83.7% من فئة الأقدمية ما بين (06-11 سنة). في حين أن الاتجاه الآخر للمبحوثين الذين يرون أن تقسيم العمل لا يساهم في وضوح الأدوار التنظيمية لدى العمال بنسبة 7.5% مدعمة بنسبة 16.3% من فئة الأقدمية ما بين (06-11 سنة) مقابل نسبة 10% من المبحوثين من فئة الأقدمية ما بين (18-23 سنة) ومقابل نسبة 3.5% من فئة الأقدمية ما بين (01-05 سنة) وأخيرا تنعدم عند فئة (12-17 سنة) وفئة (24-31 سنة).

نلاحظ من خلال القراءة الإحصائية أن التوجه العام لإجابات المبحوثين ممثل بنسبة 92.5 % الذين يوافقون على أن تقسيم العمل يساهم في وضوح الأدوار التنظيمية وهذا مرده إلى أن تقسيم العمل هو التحديد الدقيق والمضبوط للمهام المتعلقة بوظيفة ما من خلال القوانين واللوائح التنظيمية وذلك في إطار التوزيع العام للهيكل التنظيمي، وإن الدور التنظيمي هو مجموعة من المهام الإدارية التي تحدد وتحصر الوظائف والسلطات التي تخص كل وظيفة والاعتماد في هذا التوزيع للسلطات والمهام يكون عن طريق نظام تقسيم العمل، الذي يوضح معالم كل الوظائف من خلال التخصصات وذلك مرده ، إن تقسيم العمل في الإدارة هو مجموعة من التخصصات الوظيفية التي تتوزع داخل الهيكل التنظيمي سواء أفقيا أو عموديا من خلا مجموعة من الوظائف التي تكون المناصب والتي يتم تحديدها من طرف الإدارة عن طريق سن مجموعة من القوانين التشريعات و الأوامر، التي تقوم الدولة بتشريعها من اجل التحديد وإعادة ترتيب واستحداث رتب جديدة من اجل مواكبة التطورات التي تحدث في المجتمع، و أنه من الملاحظ أن الإدارة الجزائرية تشبه كثيرا الإدارة الفرنسية.

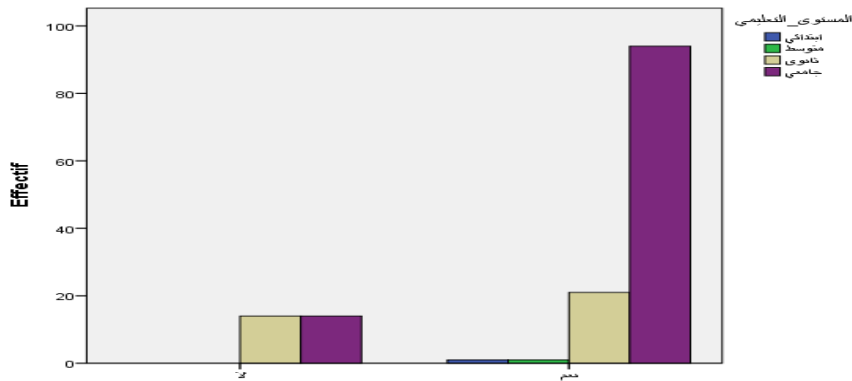
إن هذه الرتب والتخصصات الوظيفية تقوم الإدارة بالتحديد الدقيق للمهام والسلطات وكيفيات الترقية في الرتبة أو الدرجات التي تمنح للعامل كمكافأة عن الوقت الذي يقضيه في هذه الرتبة، لذلك فإن تقسيم العمل هو المحدد الرئيسي للأدوار التنظيمية وأنها تبنى على أساسه فإن تقسيم العمل يؤثر ويساهم بشكل كبير في تحديد الأدوار التنظيمية، حيث أن العامل يشارك بفضل تقسيم العمل في تأدية دور من خلال أداء مهام الوظيفة التي يشغلها فقلد تطرق " ماكس فيبر " إلى أن البيروقراطية تقوم على تحدد الأدوار التنظيمية. أما عن العلاقة بين هذين المتغيرين فإن الفئات التي تحوز على خبرة مهنية طويلة أدركت أن تقسيم العمل يساعد على تحديد الأدوار التنظيمية، وذلك من خلال تقلدهم لمختلف الرتب التي تم ترقيتهم فيها فإن تقسيم العمل إذا ما احترم فانه يحفظ للعامل القيام بدور معين مضبوط ومحدد من طرف التنظيم عن طريق القوانين.

إن التطرق إلى تقسيم العمل في المنظمة وجب علينا أن نتطرق إلى ما جاءت به حركة الإدارة العلمية حيث تطرق علي السلمي في كتابه بعنوان " السلوك التنظيمي " أن تطبيق مبدأ التخصص خاصة في وظائف الإشراف، ومن ثم تقسيم عمل المشرف الواحد بين ثمانية مشرفين يختص كل منهم بالإشراف على ناحية متخصصة في العمل<sup>1</sup>، فإن هذه الدراسة تظهر مدى أهمية التخصص الوظيفي عن طريق الإشراف فإنه يمكن أن نسقط هذا المفهوم على إدارة جامعة الجلفة كنموذج حيث أن المشرف في المصلحة الواحدة يمكنه أن يكلف العمال كل بمهمة خاصة، مثلاً في مصلحة مستخدمي الأساتذة فإن رئيس هذه المصلحة يكلف عماله بمهام خاصة لكل عامل، حيث يوجد عامل خاص بعملية التوظيف التي تجري على مستوى المصلحة وآخر بملف الترقية في الرتب وغيره في الترقية في درجات الخبرة المهنية، إن هذه الملفات هي عبارة عن سلسلة من المهام المترابطة التي يجب أن يقوم بها عامل واحد من بدايتها إلى نهايتها، وكل عملية هي مهمة بالنسبة إلى المصلحة.

**جدول رقم 28: يبين علاقة المستوى التعليمي ومدى مساهمة تقسيم العمل في انجاز المهام في وقتها.**

المجموع	المستوى_التعليمي						
	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	لا	التكرار	
28	14	14	0	0	لا	التكرار	هل يؤدي تقسيم العمل إلى انجاز المهام في وقتها؟
19.3%	13.0%	40.0%	0.0%	0.0%	النسبة	النسبة	
117	94	21	1	1	نعم	التكرار	
80.7%	87.0%	60.0%	100.0%	100.0%	النسبة	النسبة	
145	108	35	1	1	المجموع	التكرار	
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	النسبة	النسبة	
12.88	قيمة كا تربيع						
03	درجة الحرية						
0.005	قيمة (sig)(مستوى الدلالة)						

<sup>1</sup> علي السلمي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 29.



شكل رقم 40: (المصدر: من إنجاز الباحث، برنامج spss)

## تحليل ومناقشة معطيات الجدول

وضع هذا الجدول من أجل توضيح العلاقة بين ما إذا كان تقسيم العمل يؤدي إلى القيام بالمهام في وقتها والمستوى التعليمي للعمال، حيث يتضح الاتجاه العام للمبحوثين ممثل في نسبة 80.7% أن تقسيم العمل يؤدي إلى القيام بالمهام في وقتها في حين أن نسبة 19.3% من المبحوثين يرون أن تقسيم العمل لا يؤدي إلى القيام بالمهام في وقتها.

أما إذا فصلنا حسب الخانات الصدرية نلاحظ أن أكبر نسبة للمبحوثين أجابوا أن تقسيم العمل يؤدي إلى القيام بالمهام في وقتها بنسبة 100% عن فئتي المستوى التعليمي الابتدائي والمتوسط مقابل 87% من فئة المستوى التعليمي الجامعي ومقابل 60% من فئة المستوى التعليمي الثانوي.

في حين نسبة 19.3% من المبحوثين الذين يرون أن تقسيم العمل لا يؤدي إلى القيام بالمهام في وقتها مدعمة بنسبة 40% المبحوثين من فئة المستوى التعليمي الثانوي مقابل نسبة 13% المبحوثين من فئة المستوى الجامعي ومقابل نسبة 0% من فئة المستوى الابتدائي والمتوسط.

أما قيمة كا تربيع فنلاحظ من خلال الجدول أنها بلغت 12.88 بدرجة حرية 03 وقيمة الدلالة بلغت 0.005 ومنه فانه توجد علاقة بين متغير المستوى التعليمي وعبارة أن تقسيم العمل يؤدي إلى القيام بالمهام في وقتها.



نلاحظ من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن التوجه العام لإجابات أفراد العينة تمثله نسبة 80.7 % والتي تشير إلى أن تقسيم العمل يؤدي إلى انجاز المهام في وقتها، أن تقسيم العمل من الركائز الأساسية التي يقوم عليها التنظيم وان العاملين يدركون هذه الأهمية وانه سيحاولون الالتزام بتطبيق الأدوار التنظيمية التي حددها التنظيم من خلال أبعاد الوظيفة، حيث يصبح العامل يعرف بشكل دقيق كل ما يتعلق بوظيفته والتي يجب أن توافق مؤهلاته، هذا ما يساعد بشكل كبير التأقلم السريع للعامل مع مهام وظيفته أما المبحوثين الذين يرون أن تقسيم العمل لا يؤدي إلى انجاز المهام في وقتها والمدعومة بنسبة 19.3 % فان مرد هذا أن هؤلاء ربما لا يعملون في الوظائف التي تتناسب تخصصاتهم، وأنهم لا يمارسون المهام التي تتوافق مع مؤهلاتهم لذلك فأنهم يحسون أن تقسيم العمل لم يساعدهم في انجاز المهام في وقتها، لذلك فان إدارة الموارد البشرية أن تأخذ في الحسبان أن العامل الذين لا يكون قد اخذ تكويننا لازما في الوظيفة التي يشغلها فانه يترتب عن ذلك صعوبة في أدائها وبالتالي فان الحالة النفسية للعامل تكون سلبية وهذا ما يؤثر على السير الحسن لإنجاز المهام.

في حين أن التقاطع مع متغير الأقدمية فانه من الملاحظ حسب القراءة الإحصائية أن فئة الجامعيين وهم الذين يمثلون فئة الإطارات يوافقون بشكل كلي على أن تقسيم العمل يؤدي إلى انجاز المهام في وقتها، وبدرجة اقل فئة المستوى التعليمي الجامعي فان هذه الفئة يمكن أن تكون من فئة الإطارات أو فئة عمال التحكم ذلك أن هذه الفئة يمكن أن يكون بعض العمال قد تمت ترقيتهم بعد مرور مدة إلى الرتب التي توافق المستوى الجامعي، فقلد توصل الباحث عيسى مزارة "إلى أن تقسيم العمل يساهم في انجاز المهام في وقتها

وهذا راجع حسب الباحث إلى توزيع المهام والوظائف والتنظيم في العمل من قبل المؤسسة حسب التخصص مما يساعدهم على أداء مهامهم الموكلة لهم في أقل وقت ممكن<sup>1</sup>

عموما نلاحظ أن تقسيم العمل يساهم بشكل كبير في تكوين العامل في وظيفته وذلك بفضل التحديد الدقيق لمجموعة المهام التي يقوم بها العامل في إطار التكوين المسبق للعامل في تخصص الوظيفة مثلا بعض التخصصات التي يمكن من خلال تقسيم العمل أن يساعد العامل على تأدية المهام في وقتها:

✓ تقني سامي في الإعلام الآلي حيث أن المورد البشري الذي لم يتلقى تكوينا في هذا المجال سوف يعاني بشكل كبير في تأدية مهام الوظيفة، بينما المورد البشري الذي تلقى تكوينا سوف يجد سهولة كبير في فهم والتأقلم مع المهام لذلك فإنه التكوين المسبق في التخصص الذي يوافق الوظيفة يجعل من المورد البشري ينجز المهام بكل سهولة وفي وقتها.

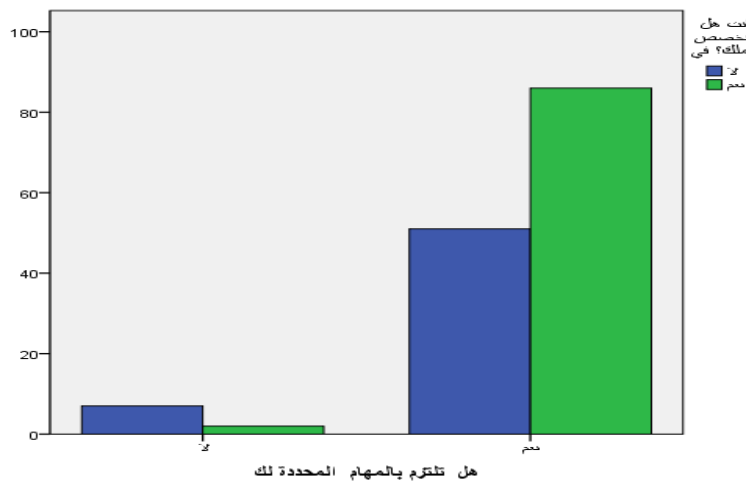
✓ متصرف إداري أن هذه الرتبة تتطلب عامل تلقى تعليما وتكوينا في الجانب الإداري مثل بعض الاختصاصات في العلوم القانونية والإدارية.

وأخيرا نستنتج من خلال ما سبق أن العاملين يوافقون في غالبيتهم على الأهمية الكبيرة لتقسيم العمل الذي يجب أن يطبق بشكل علمي ومدروس ومن خلال الشروط المناسبة التي تمكن الإدارة أو المنظمة من وضع الموارد البشرية المناسبة في الوظائف الحقيقية التي توافق بشكل كلي المؤهلات وحتى الميول، ذلك قصد الاستفادة الكلية من طاقات المورد البشري مع مراعاة الجوانب الاجتماعية والنفسية للعمال.

<sup>1</sup> عيسى مزارة، الرقابة المهنية وتأثيرها على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامع الجلفة، 2019، ص ص 331.332.

جدول رقم 29: يبين علاقة التخصص الوظيفي ومدى الالتزام بأداء المهام المحددة للعامل.

المجموع	هل أنت متخصص في عملك؟		التكرار	لا	هل تلتزم بالمهام المحددة لك؟
	نعم	لا			
9	2	7	التكرار	لا	هل تلتزم بالمهام المحددة لك؟
6.2%	2.3%	12.1%	النسبة		
137	86	51	التكرار	نعم	
93.8%	97.7%	87.9%	النسبة		
146	88	58	التكرار	المجموع	
100.0%	100.0%	100.0%	النسبة		



شكل رقم 41: (المصدر: من إنجاز الباحث، برنامج spss)

### تحليل ومناقشة معطيات الجدول

وضع هذا الجدول ليبين العلاقة بين التخصص الوظيفي ومدى الالتزام بالمهام المحددة للعامل حيث نلاحظ أن التوجه العام لإجابات المبحوثين ممثلة بنسبة 93.8% هم ملتزمون بالمهام المحددة لعملهم في حين أن نسبة 6.2% من المبحوثين هم ليسوا ملتزمون بالمهام المحددة لهم. أما إذا فصلنا حسب الخانات الصدرية نلاحظ أن نسبة 93.8% من العمال الذين يلتزمون بالمهام المحددة لهم مدعومة بنسبة 97.7% من

المبحوثين المتخصصين في عملهم مقابل 87.9% من المبحوثين الذين هم ليسوا متخصصين في عملهم بسبب عدم وجود مناصب عمل توافق مؤهلاتهم وأنهم يرضون بالوظائف المتاحة.

في حين أن نسبة 6.2% مدعمة بنسبة 12.1% من المبحوثين غير المتخصصين في عملهم مقابل نسبة 2.3% من المبحوثين المتخصصين في عملهم.

نلاحظ من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن أغلبية أفراد العينة يلتزمون بالمهام المحددة لهم والمعبر عنها بـ 137 مفردة من العينة ما يعادل نسبة 93.8% وهذا الالتزام هو مؤشر إيجابي عن السير الحسن للمصالح الإدارية، ولقد اتضح من خلال الجداول السابقة أن أفراد العينة نسبة كبيرة منهم هم فئة الجامعين المتقنين الذين درسوا وتلقوا تكويناً، كل هذا يعبر عن نضج في الشخصية وزيادة روح المسؤولية والذي سينعكس بالضرورة على المردود والأداء داخل المنظمة، إن هذا الالتزام يعتبر من المحددات الأساسية التي يمكن من خلالها إن نتعرف على ما إذا كانت المصلحة الإدارية تسير وفق الخطط التي وضعا التنظيم قصد تحقيق الأهداف، أما عن مدى الالتزام الحاصل في المنظمة محل الدراسة فإنه من الملاحظ أن العمال نسبة كبيرة منهم تقوم بالقيام والحرص على تأدية المهام بكثير من الحرص. عند الانتقال إلى التحليل حسب أكبر نسب في الخانات الصدرية نلاحظ أن أكبر نسبة للمبحوثين الذين هم متخصصون في عملهم والذين هم يلتزمون بالمهام المحددة لهم، في حين أن المبحوثين الذين هم ليسوا متخصصون في عملهم ولكنهم يقومون بالالتزام بالمهام المحددة لهم نلاحظ أن توجد علاقة تأثير بين هذين المتغيرين، حيث أن التخصص الوظيفي يؤثر على الالتزام بالمهام المحددة للعاملين حيث أن العامل المتخصص يكون أكثر استعداداً للقيام بالمهام المحددة التي تم الاتفاق عليها سواء المهام التي حددها القانون والمتعارف عليها أو ما يضيفها المشرف أو المدير العام إلى مهام المنصب.

نستنتج من خلال ما سبق أن التخصص الوظيفي له علاقة على الالتزام بالمهام المحددة للعامل ذلك أن العامل المتخصص أكثر استعداداً للالتزام بالمهام المحددة للمنصب الذي يشغله في حين فإن العامل الغير متخصص يكون أقل التزاماً لأنه يقوم بمهام لا توافق مؤهلاته وتخصصه سواء أنه يجد صعوبة في استيعاب المهام والقيام بها أو أنه يقوم فقط بالقيام بالحد الأدنى للوظيفة في انتظار أن يغير منصب عمله مع منصب يوافق مؤهلاته، إن أغلبية العمال المتخصصين يلتزمون بالضرورة بالقيام بالمهام في حين أن العمال الغير متخصصون فنسبتهم أقل وهم أقل التزاماً من العمال المتخصصين ولكن عموماً فإن أغلبية العمال في إدارة

جامعة زيان عاشور يلتزمون بالمهام الموكلة لهم وهذا يعتبر مهم بالنسبة لهم ولاحظنا في إجابات المبحوثين فان هناك مسببات أخرى تجعل من العمال يلتزم بالمهام الموكلة لهم كتأثر المشرف الذي دائما ما يحث العمال على إنجاز المهام كذلك فان الإدارة يمكن لها أن تضغط على العمال من خلال آليات مختلفة عن طريق القوانين واللوائح التنظيمية التي تطرقنا إليها في الفرضية الأولى حيث تطرق ماكس فيبر في نموذج المثالي للبيروقراطية إلى "لابد من وجود قانون ينظم إصدار الأوامر إلى الموظفين كي يقوموا بواجباتهم الرسمية"<sup>1</sup> من خلال وجود القوانين يتلقى من خلالها العامل مجموعة من الأوامر والتي حسب فيبر فإنها تحدد الواجبات الرسمية حيث أن الهدف منها التسيير العمل بصورة عامة.

**جدول رقم 30: يبين علاقة التخصص الوظيفي للعمال وما إذا كان تقسيم العمل يساعد**

**على إتقان العمل.**

المجموع	هل يساعد تقسيم العمل على إتقان العمل؟				
	نعم	لا			
58	51	7	التكرار	لا	هل أنت متخصص في عملك؟
40.0%	39.8%	41.2%	النسبة		
87	77	10	التكرار	نعم	
60.0%	60.2%	58.8%	النسبة		
145	128	17	التكرار	المجموع	
100.0%	100.0%	100.0%	النسبة		

**تحليل ومناقشة معطيات الجدول**

<sup>1</sup> إبراهيم طلعت لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 39.

وضع هذا الجدول ليبين العلاقة بين التخصص الوظيفي ومساعدة تقسيم العمل على إتقان العمل حيث نلاحظ أن التوجه العام لإجابات المبحوثين ممثلة بنسبة 60% هم متخصصون في عملهم في حين أن نسبة 40% من المبحوثين هم متخصصون في عملهم.

أما إذا فصلنا حسب الخانات الصدرية نلاحظ أن نسبة 60% من العمال الذين هم متخصصون في عملهم مدعمة بنسبة 60.2% من المبحوثين الذين أجابوا بنعم على أن تقسيم العمل يساعد على إتقان العمل مقابل 58.8% من المبحوثين الذين هم متخصصين في عملهم ولكنهم أجابوا بأن تقسيم العمل لا يساعد على إتقان العمل.

في حين أن نسبة 40% من المبحوثين الذين هم ليسوا متخصصين في عملهم مدعمة بنسبة 41.2% من المبحوثين لا يوافقون على أن تقسيم العمل يساعد على تقسيم العمل ومقابل نسبة 39.8% من المبحوثين الذين رغم أنهم ليسوا متخصصين إلا أنهم يرون أن تقسيم العمل يساعد على إتقان العمل.

من خلال القراءة الإحصائية الإحصائي للجدول أن الاتجاه العام من المبحوثين هم متخصصون في عملهم هذا من جهة بينما عدد كبير من المبحوثين يرون أن تقسيم العمل يساعد على إتقان العمل أن الأبحاث التي توصل إليها الباحثون في المجال الإداري خاصة المدرسة الكلاسيكية والذين وضعوا المبادئ الأساسية التي يقوم عليها التنظيم الإداري ومن أهمها تقسيم العمل الذي اعتبروه من المرتكزات الأساسية التي لابد للتنظيم أن يطبقها بشكل أساسي، إن العامل المتخصص في عمله هو العامل الذي تتوفر فيه كل الشروط من تكوين واستعداد وقابلية للقيام بمهام الوظيفة هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن العامل بهذه الظروف مع مرور الوقت فإن العامل سوف يتعود على أداء المهام ذلك ما يساعد حسب رأينا في زيادة السهولة والمرونة في انجاز المهام وبالتالي فإن هذا يمهد إلى الإتقان حيث انه يجب على العامل أن يتعلم بشكل صحيح أولاً كيفيات القيام بالمهام ثم يحاول أن يتمرن على تطبيقها بشكل سليم وهذا مع توفر بعض الشروط مثل الرضا على الوظيفة والبيئة الحسنة وعدم وجود ضغوط ومعوقات العمل بالإضافة إلى تكافؤ الفرص والمحفزات، كل

ذلك يؤدي إلى التركيز الجيد للعامل على مهامه المنوطة بمنصبه مع التحديد القانوني للمهام وذلك في إطار مؤهلاته والتخصص الذي تلقى فيه تكويناً، كل هذا سوف يؤدي بالضرورة إلى إتقان العمل.

إن ما يمكن ملاحظته أن هذه الشروط السابقة الذكر في غالبيتها غير موجودة وتعتبر ربما عن النقيض الموجود على أرض الواقع خاصة مع تعارض واختلاف المؤهلات مع المنصب ومهامه فإن العامل يواجه صعوبات كبيرة ذلك أنه لم يتلقى أي تكوين ينهد له التأقلم مع مهام المنصب وفي غياب الترتيبات وانعدام المكافآت بل يعامل العامل أنه عبئ في بعض الأحيان عند المشرف الذي يكون عامل هام في تثبيط العامل ويجعله متكاسل ولا يميل إلى القيام بالمهام السهلة والعادية وهذا بعيد كل البعد عن الإتقان. لقد لاحظنا أن حتى المبحوثين الذين هم غير متخصصين في عملهم يوافقون على أن تقسيم العمل يساعد بشكل كبير على زيادة إتقان العمل، وأن تأثير تقسيم العمل على إتقان العمل هو تأثير موجود وواضح وأن أغلبية المبحوثين يوافقون على هذا الفرض، حيث أن التوافق بين المنصب والمؤهلات يضع بشكل صحيح العامل على المسار المهني الذي يلبي تطلعاته ورغباته الاجتماعية أو المهنية مما يمكنه الوصول إلى أقصى درجات النجاح وبالتالي تحقيق الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة.

### ب/مناقشة وتفسير نتائج جداول الفرضية الثانية:

من خلال تحليل وتفسير بيانات جداول المتعلقة بالفرضية الثانية: "يسهم تحديد الأدوار التنظيمية بزيادة فعالية الأداء الوظيفي لدى المورد البشري" حيث توصلنا من خلال دراسة وتحليل نتائج الجدول رقم 22 الذي يوضح العلاقة بين تقسيم العمل وأداء المهام من خلال تخصص العمال في وظائفهم حيث يتضح أن 81.6% من المبحوثين هم متخصصون في عملهم وهم يوافقون على أن تقسيم العمل يؤدي إلى إنجاز المهام في وقتها بنسبة 80.7% وهذا ما يدل على وجود علاقة بين هذين المتغيرين حيث أن العمال المتخصصون في وظائفهم يساعدهم ذلك على إنجاز المهام في وقتها وذلك لأن العامل الذي تلقى تكويناً

وتعليماً في تخصص ثم بأشـر العمل في وظيفة توافق تخصصه فإنه بالضرورة سيجد سهولة في التأقلم الجيد ما ينعكس على انجاز المهام في وقتها، هذا لا ينفى وجود بعض العمال الذين هم ليسوا متخصصون ولكنهم استطاعوا التأقلم بشكل جيد مع وظائفهم وهذا ربما يعود إلى فطنتهم وذكائهم واهتمامهم بالوظيفة.

أيضاً يتضح من خلال نتائج الجدول رقم 23 الذي يبين العلاقة بين تخصص العمال في وظائفهم ومدى توليد نظام تقسيم العمل لمبدأ تكافؤ الفرص حيث توصلت نتائج الجدول إلى أن نسبة 72.6 % المبحوثين الذين يوافقون على عبارة نظام تقسيم العمل يولد مبدأ تكافؤ الفرص وهذه النسبة مدعومة بنسبة 79.5 % من المبحوثين المتخصصون في عملهم، كذلك فإن قيمة (كا تربيع) التي بلغت 5.36 بدرجة حرية 01 وبمستوى دلالة 0.02 تؤكد وجود العلاقة بين تخصص العمال في وظائفهم ومدى توليد نظام تقسيم العمل لمبدأ تكافؤ الفرص.

كذلك يتضح من الجدول رقم 24 الذي يبين مدى توافق مؤهلات العمال مع المناصب التي يشغلونها حيث أظهرت النتائج أن نسبة 69.2 % من المبحوثين الذين تتوافق مؤهلاتهم مع المهام الموكلة إليهم تظهر هذه النتائج أن نسبة معتبرة العمال لا تتوافق مؤهلاتهم مع المهام الموكلة إليهم قدرت بـ 27.4 % فهذا الجدول يوضح مدى التزام إدارة جامعة زيان عاشور بالجلفة بتطبيق التخصص الوظيفي والاختيار الذي يضع العمال في الوظائف التي توافق مهامها مع مؤهلاتهم العلمية قصد بناء هيكل تنظيمي يعتمد على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

كذلك يتضح من الجدول رقم 25 الذي يبين العلاقة بين تقسيم العمل وتوافق المهام الموكلة للعمال حيث يتضح أن نسبة 62.4 % من المبحوثين هم متخصصون في عملهم مدعومة بنسبة 70.3 % من العمال التي تتوافق مؤهلاتهم مع المهام الموكلة إليهم، وهذا ما يبين وجود علاقة بين هذين المتغيرين حيث أن العمال المتخصصون في عملهم يكونون بالضرورة لديهم مؤهلات توافق المهام المرتبطة بالوظيفة التي يشغلونها، وهذا ما أشار إليه جلول شلالى بأن نجاح أي مؤسسة مرتبط بنجاح موظفيها وعليه فإن التخصص يصبح



عاملا لا بد منه لتحقيق ذلك ، فالعامل إذا ما وظف وفق تخصصه فإن ذلك من شأنه أن يساهم في تحسين أداءه عبر الاستغلال الكامل لإمكانياته وقدراته لصالح المؤسسة.

✓ كذلك يتضح من الجدول رقم 26 الذي يبين وجد تشاور وتعاون بين أصحاب الوظيفة الواحدة في كيفية إنجاز المهام من عدمه، حيث يتضح من خلال نتائج الجدول أن نسبة 65.5 % يوافقون على أنه يوجد تشاور بين العمال في الوظيفة الواحدة في كيفية إنجاز المهام، حيث تبين هذه النسبة وجود تعاون بين العمال في كفاءات إنجاز المهام من خلال مناقشة القوانين والمراسيم التنفيذية المنظمة للأمور الإدارية والتي تختلف وجهات النظر في تفسيرها حيث انه في بعض الأحيان فان العمال يتشاورون حتى مع أصحاب الوظيفة الواحدة في الإدارات الأخرى من خلال شبكة العلاقات الاجتماعية الغير رسمية، وهذا ما أكدته سلزنيك في نموذج عن البيروقراطية أنه يجب النظر للمنظمة على أنها نسق تعاوني وبناء اجتماعي توافقي يضمن توأمة أهداف الأفراد والجماعات وأهداف المنظمة والبيئة بما يحقق التوافق في الرؤى والأهداف التي تضمن السير الحسن والفعال للمنظمة بما يحقق أهدافها، أيضا تطرق أنتوني دونز البيروقراطية الإنسانية إلى تكتل وتجمع عدد من العمال المهنيين والفنيين أو أصحاب المصالح المشتركة مع بعضهم للقيام بنشاط أو وظيفة موحدة قصد تحقيق احتياجاتهم أو مصالحهم.

كذلك يتضح من الجدول رقم 27 الذي يبين العلاقة بين الأقدمية في العمل (الخبرة المهنية) وما إذا كان تقسيم العمل يساهم في وضوح الأدوار التنظيمية، حيث نلاحظ من خلال النتائج أن نسبة 92.5 % من العمال يوافقون على أن تقسيم العمل يساهم في وضوح الأدوار التنظيمية حيث يتضح أن هذه النسبة مدعومة من الفئات الأكثر خبرة (24-31 سنة و18-23 سنة كذلك 12-17 سنة ) ،وتظهر هذه العلاقة بين هذين المتغيرين من خلال فكرة أن الفئات التي تحوز على خبرة مهنية طويلة أدركت أن تقسيم العمل يساعد على تحديد الأدوار التنظيمية، وذلك من خلال تقلدهم لمختلف الرتب التي تم ترقيتهم فيها فان تقسم العمل إذا ما احترم فانه يحفظ للعامل القيام بدور معين مضبوط ومحدد من طرف القوانين التنظيمية.

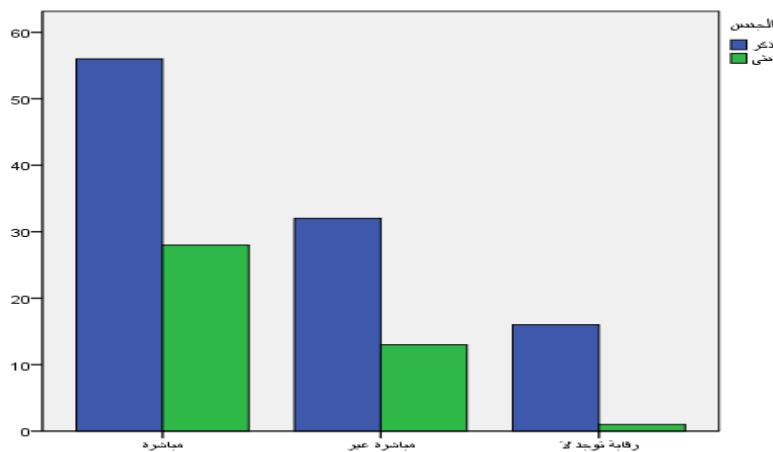
يتضح من الجدول رقم 28 الذي يبين العلاقة بين المستوى التعليمي ومدى مساهمة تقسيم العمل في انجاز المهام في وقتها، حيث نلاحظ أن نسبة 80 % من المبحوثين يرون أن تقسيم العمل يؤدي إلى انجاز المهام في وقتها، في حين إن قيمة (كا تربيع) بلغت 12.88 بدرجة حرية 03 وقيمة الدلالة بلغت 0.005 ومنه فانه توجد علاقة بين متغير المستوى التعليمي وعبرة أن تقسيم العمل يؤدي إلى القيام بالمهام في وقتها.

يتضح من الجدول رقم 29 الذي يبين العلاقة بين التخصص الوظيفي ومساهمته في إتقان العمل، حيث نلاحظ أن نسبة 60% هم متخصصون في عملهم مدعمة بنسبة 60.2% من المبحوثين الذين أجابوا بنعم على أن تقسيم العمل يساعد على إتقان العمل، ذلك أن العامل الذي يزاول عمله من خلال التخصص الوظيفي يصبح العامل يمارس مهام محددة وبالتالي فانه سوف يتقن هذا العمل بالضرورة خاصة إذا كانت هذه الوظيفة توافق مؤهلاته فلقد أكد الباحث جلول شلالي في دراسته بعنوان التنظيم البيروقراطي للتخصص الوظيفي دور هام في زيادة الكفاءة الإدارية لدى الموظف البيروقراطي، وهذا ما أكد عليه "ماكس فيبر" ضمن خصائص نموذج المثالي للبيروقراطية، كما أكد عليه كل من "فريدريك تايلور وهاغتون إيمرسون" ومعظم ما جاء في الدراسات الحديثة حيث اعتبرت التخصص الوظيفي سمة بارزة من سمات التنظيمات الحديثة التي تطبع عليها لزيادة الكفاءة والفعالية لهاته التنظيمات عبر رفع من كفاءة موظفيها.

## دراسة ومعالجة بيانات الفرضية الثالثة

جدول رقم 31: يبين علاقة الجنس ونوع الرقابة المفروضة على العمال.

المجموع	الجنس				
	أنثى	ذكر			
84	28	56	التكرار	مباشرة	نوع الرقابة المفروضة
57.5%	66.7%	53.8%	النسبة		
45	13	32	التكرار	غير مباشرة	
30.8%	31.0%	30.8%	النسبة		
17	1	16	التكرار	لا توجد رقابة	
11.6%	2.4%	15.4%			
146	42	104	التكرار	المجموع	
100.0%	100.0%	100.0%	النسبة		



شكل رقم 42: (المصدر: من إنجاز الباحث، برنامج spss)

تحليل ومناقشة معطيات الجدول:

وضع هذا الجدول ليبيّن العلاقة بين الجنس ونوع الرقابة المفروضة على العمال ومنه فإن التوجه العام تمثله نسبة 57.5% من المبحوثين الذين أجابوا بأن الرقابة المفروضة عليهم هي رقابة مباشرة لتخفيض هذه النسبة لتصل إلى 30.8% من المبحوثين أجابوا بأن الرقابة المفروضة عليهم هي رقابة غير مباشرة وتواصل الانخفاض لتصل إلى 11.6% من المبحوثين الذين أجابوا بأن الرقابة المفروضة عليهم هي رقابة منعدمة أي لا توجد رقابة.

أما إذا فصلنا على حسب الخانات الصدرية نلاحظ أن نسبة 57.5% مدعمة بنسبة 66.7% من المبحوثين من جنس أنثى مقابل 53.8% من المبحوثين من جنس ذكر، أما نسبة 30.8% المبحوثين مدعمة بنسبة 31% من جنس أنثى مقابل نسبة 30.8% من نسبة الذكور، أخيراً إن نسبة 11.6% من المبحوثين الذين لا تفرض عليهم أي رقابة فإنها مدعمة بنسبة 15.4% من جنس الذكور مقابل نسبة 2.4% من المبحوثين من جنس أنثى.

نلاحظ من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن نوع الرقابة المفروضة على أغلبية أفراد عينة الدراسة هي رقابة مباشرة وإن هذه الرقابة تكون عن طريق عدة أساليب التي يتبعها التنظيم من خلال عدة إجراءات من بينها المهام التي يتميز بها المشرف المباشر الذي يقوم بمراقبة ليست دائمة وإنما مستمرة من خلال تكليف العاملين بمهام محددة بمقدار زمني معين وإن النتائج التي يطلبها المشرف المباشر هي التي تحدد مدى قيام العامل لدوره في إنجاز هذه المهام، في حين أنه يمكن للعمال يراقبوا عن طريق مجموعة الوثائق التي تكون من مهامه والتي يجب عليه أن يعالجها وأن يقوم بتحديثها بشكل دوري ما يتوافق مع الإجراءات المعمول بها وإن أي تأخير في إنجاز هذه المهام تعرض صاحبها إلى إجراءات تحذيرية أو عقابية قد تصل إلى الخصم من المرتب الشهري في الظروف العادية والفصل إذا تكررت هذه التصرفات عدة مرات، وتتنظر اللجنة الإدارية الخاصة بالانضباط التي يطلق عليها اسم المجلس التأديبي.

أما العمال الذين أجابوا بأن الرقابة غير مباشرة فإن المقصود بها هي الرقابة عن طريق استمارة الحضور التي يجب على العامل أن يكون حاضرا في الصباح والمساء من أجل الإمضاء عليها والتي تعتبر رقابة غير مباشرة تمكن الإدارة من التعرف على العاملين الذين لا يحضرون و يغادرون من وإلى مكان العمل في الوقت المحدد، كذلك فإن الزيارات الغير معروفة والمفاجئة تعتبر من الأساليب التي يمكن مراقبة العمال من خلالها، كذلك فإن منحة المردودية التي من خلالها فإن العامل يجب أن يقوم بالمهام بشكل فعال والذي يكون تحت رقابة المشرف المباشر الذي يتخذ القرار المناسب في النسبة التي توافق المردود الذي قدمه العامل في خلال فترة زمنية تقدر ب ثلاثة اشهر.

وأخيرا فإن المبحوثين الذين أجابوا بأنه لا توجد رقابة فهي نسبة قليلة تقدر ب 11.6 % وذلك مرده إلى أن هؤلاء هم في مصالح بعيدة عن الإدارة المركزية التي تكون دائما تحت الرقابة الصارمة، مثلا فإن العامل في رئاسة الجامعة لا يمكن أن يعمل في ظل عدم وجود رقابة بينما العاملين في إدارات الكليات يمكن أن يكون يعملون بعيدا عن أي شكل من أشكال الرقابة ويتمتعون بالحرية المطلقة سواء في الحضور أو الانصراف وكذلك في انجاز المهام، فانه من الملاحظ أن الأعمال التي تكلف بها إدارة الكليات تأخذ وقت طويل حتى القيام بها، وبعد القيام بها فإنها تكون مليئة بالأخطاء.

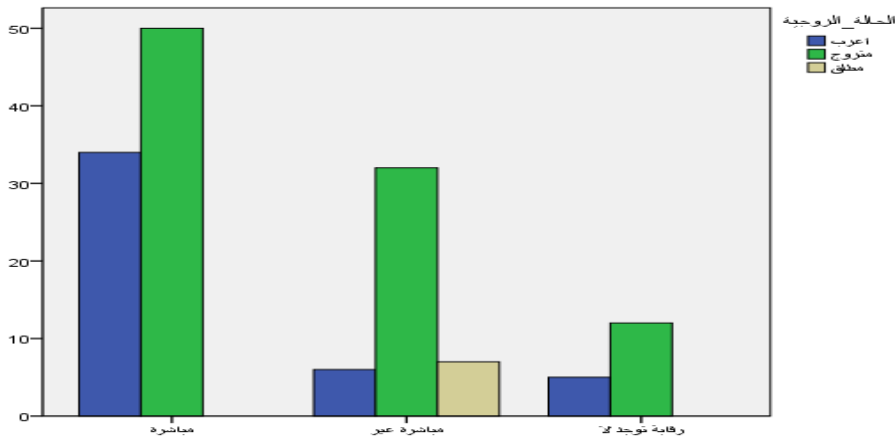
أما عن المتغير الذي وضع في هذا الجدول قصد التعرف عن نوع الرقابة عند الجنسين فانه من المعروف في المجتمع الجزائري إن العامل الذكر يكون تحت رقابة عكس الأنثى العاملة التي ربما لا تكون تعاني من التشديد في الرقابة، والملاحظ من خلال البيانات في الجدول إن نسبة 66.7 % من الإناث فقط من لديهم رقابة مباشرة وهذه النسبة تعتبر أكبر قليلا من نصف أفراد العينة من الإناث، بينما 31.0 % من المبحوثين الإناث لديهم رقابة غير مباشرة وأخيرا فإن نسبة 2.4 % من الإناث لا توجد لديهم رقابة في عملهم.

أما بالنسبة للذكور فإن المبحوثين الذكور الذين يعملون تحت الرقابة المباشرة قدرت نسبتهم بـ 53.6 % في حين 30.8% منهم يعملون تحت رقابة غير مباشرة وأخيرا فإن 15.4 % يعملون في بيئة لا توجد فيها رقابة.

أخيرا نستنتج مما سبق أن النسب متقاربة بين الذكور والإناث وهذا ما يدل على أنه لا يوجد فرق كبير بين الإناث والذكور في نوع الرقابة المطبقة، حيث أن جميع العمال يخضعون لنفس نمط الرقابة وهذا بفضل تطبيق القوانين والمساواة والعدل بين جميع العمال.

جدول رقم 32: يبين علاقة الحالة الزوجية ونوع الرقابة المفروضة على العامل.

المجموع	الحالة_الزوجية					
	مطلق	متزوج	أعزب			
84	0	50	34	التكرار	مباشرة	نوع الرقابة المفروضة
57.5%	0.0%	53.2%	75.6%	النسبة		
45	7	32	6	التكرار	غير مباشرة	
30.8%	100.0%	34.0%	13.3%	النسبة		
17	0	12	5	التكرار	لا توجد رقابة	
11.6%	0.0%	12.8%	11.1%	النسبة		
146	7	94	45	التكرار	المجموع	
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	النسبة		



شكل رقم 43: (المصدر: من إنجاز الباحث، برنامج spss)

## تحليل ومناقشة معطيات الجدول

وضع هذا الجدول ليبين العلاقة بين الحالة الزوجية ونوع الرقابة المفروضة ومنه فإن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين تمثله نسبة 57.5% من المبحوثين الذين يخضعون لرقابة مباشرة في حين أن نسبة 30.8% من المبحوثين الذين يخضعون لرقابة غير مباشرة وتتنخفض لتصل إلى نسبة 11.6% لا تفرض عليهم أي رقابة.

أما إذا فصلنا حسب الخانات الصدرية فإن نسبة 57.5% مدعمة بنسبة 75.5% من فئة العزاب مقابل 53.2% من المبحوثين المتزوجين في حين تتعدم عند فئة المطلقين، أما نسبة 30.8% مدعمة بنسبة 100% من فئة المطلقين مقابل نسبة 34% من فئة المتزوجين ومقابل 13.3% من فئة العزاب، وأخيرا نسبة 11.6% مدعمة بنسبة 12.8% من فئة المتزوجين مقابل 11.1% من فئة العزاب وتتعدم عند فئة المطلقين.

من خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أنه توجد علاقة للحالة الزوجية ونوع الرقابة المطبقة على العمال محل الدراسة ذلك أن أكبر نسبة للعمال الذين يخضعون تحت الرقابة المباشرة هم من العزاب حيث أن العمال العزاب هم العمال الأكثر استعداد للعمل في حين أن فئة المتزوجين فإن نسبة 53.2% منهم كذلك يخضعون

للرقابة المباشرة وذلك مرده إلى أن الرقابة المباشرة في المنظمة محل الدراسة هي الرقابة الأكثر تطبيقاً وذلك عن طريق المشرف الذي يراقب طريقة سير الأعمال وتحركات العمال ومدى قيامهم بالمهام الموكلة لهم، إن فئة العزاب من الفئات الأكثر تفرغاً وأنهم العمال الذين تنتظر منهم الإدارة المردود الكامل من حيث القيام بمهامهم بشكل كامل ومتواصل، ربما يكون هنالك نوع من التمييز بين الحالات الزوجية حيث أن العامل المتزوج يكون لديه نوع من التنازلات والمعاملة الخاصة في حين أن العمال الشباب العزاب فإنهم يقدمون جهد أكبر ولأن الشباب هم الأكثر حيوية بين بقية فئات العمال.

إن الاهتمام بالفئات العائلية المختلفة داخل المنظمة واجب وأمر مهم بالنسبة للمنظمة ذلك أن مدرسة العلاقات الإنسانية قد وضعت العامل والجانب الإنساني والاجتماعي في دائرة اهتماماتها نظراً للأهمية الكبيرة في التأثير على مردود العاملين، ذلك ما الفروق والعلاقة بين هذه الفئات وكأحد العناصر من بينها نوع الرقابة ومحاولة أخذ بعين الاعتبار هذه الفروقات يبين العمال بحيث يحس العامل بأنه يتلقى معاملة تستوجب منه أن يعمل بجهد وجد في المقابل، وفي هذا السياق فلقد توصل الباحث عيسى مزارة في رسالة الدكتوراه بعنوان الرقابة المهنية والفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية والتي ترى بان العمال بمختلف جنسهم وفئاتهم السوسيو مهنية يفضلون العمال بمحض إرادتهم دون الحاجة إلى رقابة مباشرة في رأيهم ستكبح وتقيد تصرفاتهم وتحد من أدائهم تجاه عملهم،<sup>1</sup> في حين أن دراستنا توصلت إلى أن الرقابة المباشرة هي المسيطرة وذلك أن المستشفى يختلف عن إدارة جامعة الجلفة فان العمال في هذه الإدارة يتحركون بشكل دوري ومن الصعوبة بما كان مراقبتهم بشكل مباشرة في حين أن العمال في الجامعة يمكن مراقبتهم من خلال المكاتب فان العامل الذي يغادر مكان عمله سوف يتم ملاحظته بشكل سريع، كذلك فإن المشرف المباشر هو دائماً موجود يراقب بشكل مباشر في تحركاتهم من جهة أو انجاز المهام من جهة أخرى.

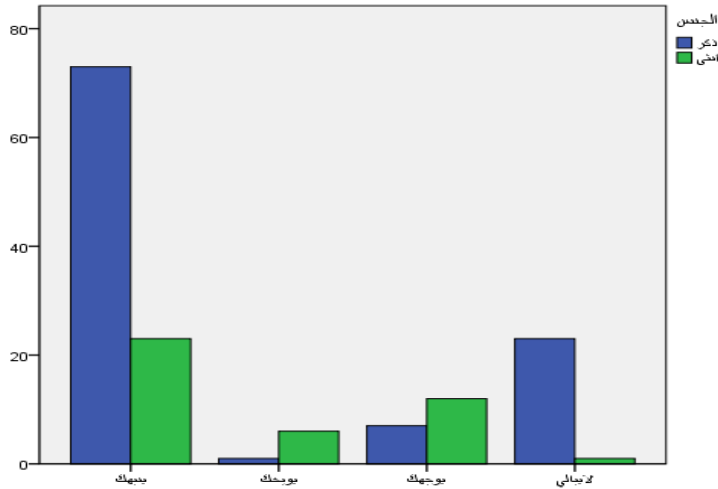
<sup>1</sup> عيسى مزارة، مرجع سابق، ص ص 293، 294.



نستنتج من خلال ما سبق أن الحالة الزوجية تؤثر على نوع الرقابة المطبقة على العمال لكنها ليست في كل الأحوال فانه من الملاحظ أن الرقابة تسلط على بعض الفئات كإجراءات عقابية وانتقامية وبذلك تحيد الرقابة عن الهدف من تطبيقها والمتمثل في مراقبة العمال وتصحيح الأخطاء الناجمة عنهم قصد إرغام العمال على القيام بمهامهم على أكمل وجه، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

جدول رقم 33: يبين علاقة الجنس بمعاملة المشرف عند انخفاض مستوى الأداء عند العمال.

المجموع	الجنس				
	أنثى	ذكر			
96	23	73	التكرار	معاملة المشرف عند انخفاض مستوى الأداء	
65.8%	54.8%	70.2%	النسبة		
7	6	1	التكرار		
4.8%	14.3%	1.0%	النسبة		
19	12	7	التكرار		
13.0%	28.6%	6.7%	النسبة		
24	1	23	التكرار		
16.4%	2.4%	22.1%	النسبة		
146	42	104	التكرار		
100.0%	100.0%	100.0%	النسبة		
30.21	قيمة كا تربيع				
03	درجة الحرية				
0.000	قيمة (sig) (مستوى الدلالة)				



شكل رقم 44: (المصدر: من إنجاز الباحث، برنامج spss)

### تحليل ومناقشة معطيات الجدول

وضع هذا الجدول ليعين العلاقة بين الجنس ومعاملة المشرف عند تدني المستوى لدى العامل، نلاحظ أن الاتجاه العامل لإجابات المبحوثين تمثلها نسبة 65.8% يرون أن المشرف ينبههم عند انخفاض مستوى أدائهم في حين تنفض هذه النسبة لتصل إلى 16.4% فإن المشرف لا يبالى عند هذه الفئة، في حين تواصل النسبة الانخفاض لتصل إلى 13% فالمبحوثين أجابوا بأن المشرف يقوم بتوجيه العمال عند ملاحظته انخفاض مستوى أدائهم، وأخيرا نسبة 4.8% من المبحوثين يوبخهم مشرفهم عند انخفاض مستوى أدائهم.

بالتفصيل حسب الخانات الصدرية نلاحظ أن نسبة 65.8% مدعمة بنسبة 70.2% من فئة الذكور مقابل نسبة 54.8% لفئة الإناث، أما نسبة 16.4% مدعمة بنسبة 22.1% من فئة الذكور مقابل 2.4% من فئة الإناث، في حين أن نسبة 13% مدعمة بنسبة 28.6% من فئة الإناث مقابل 6.7% من فئة الذكور، وأخيرا نسبة 4.8% مدعمة بنسبة 14.3% من فئة الإناث مقابل 1% من فئة الذكور.

نلاحظ من خلال القراءة الإحصائية للجدول والذي نحاول من خلاله التقصي التأثير عامل الجنس على المعاملة المحتملة للمشرف في حال انخفاض مستوى الأداء عند العامل، إن التوجه العامل للجدول والذي

يبين إجابات المبحوثين ممثل بنسبة 65.8 % يظهر أن المشرف يحاول دائما أن يقوم بتوجيه العامل بغض النظر عن جنسه وهذا راجع إلى الإحساس بالمسؤولية من جهة والدفع بعجلة العمل من جهة أخرى، وإن المشرف من واجبه أن يراعي سير المصلحة وإن العامل الذي ينخفض مستوى أدائه قد يشكل عائق على زملائه الذين قد يضطرون إلى القيام بأداء مهامه هذا ما يخلق نوع من التداخل في المهام وبالتالي زيادة الأعباء على بعض العمال، عند التمعن في البيانات المتحصل عليها من الجدول نلاحظ إن العمال أجابوا بأن المشرف في حال انخفاض مستوى الأداء عند العامل فإنه ينبهه وهذا يمكن أن يحدد من خلال العلاقة التي تنشأ بين المشرف و مرؤوسيه حيث انه على المشرف أن لا يعامل العاملين تحت إمرته بشكل تفاضلي بحيث يفضل بعض العمال على آخرين، وهذا التصرف يظهر في الامتيازات التي يمكن أن يتحصل عليها العامل المفضل لدى المشرف في حين يحرم منها بقية العمال، وهذا ما يخلق جو من المشاحنات خصوصا أن العامل الجزائري بصفة عامة لا يقدم الولاء التام للمنظمة وهذا من مخلفات النظام الاشتراكيين، حيث أن كل العمال يتمردون ودائما ما يرددون جملة "أنا حر ولا يوجد من يخيفني افعل ما تشاء ولا يمكنك في الأخير أن تفعل أي شيء " إن هذا يعتبر نقطة سوداء في المنظمة الجزائرية حيث أن العامل المرسم يشعر انه محمي ولا يمكن احد أن يؤذيه وهذا ليس في صالح المنظمة لذلك يجب أن يكون هناك قانون ردعي لمثل هذه الحالات.

أما بالنسبة إلى الجنسين فإنه يمكن أن يحصل تفضيل للأنثى على الذكر وهذا مرده إلى أن الذكور بطبعهم يفضلون الأنثى في بعض المواقع من العمل حيث انه من المتعارف عليه في إدارتنا أن الذكور لا يعملون في وظيفة مثل الاستقبال والتوجيه أو الأمانة وغيرها من الوظائف التي يفضل أن تعمل الأنثى بدل الذكر، إن هذا التوجه ليس بالضرورة هو ما يجب أن يكون في المنظمة الجزائرية ولكن حسب ملاحظتنا للعاملين في هذه الوظائف فإن أغلبهم من فئة الإناث، ولكن مع انفتاح المجتمع الجزائري وخروج المرأة بقوة إلى سوق العمل نلاحظ أن العنصر الأنثوي تعمل في جميع الوظائف حتى التقنية منها والتي تتطلب جهد

كبير، فقلد تطرق الباحث في كتابه إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية أن التقدم الذي أحرزته المرأة في مجال العمل لم يتحقق من خلال الجهود الفردية للمرأة ورغبتها في الخروج إلى العمل، فلا شك أن المتغيرات التي طرأت على بيئة العمل ( سياسيا، اقتصاديا، اجتماعيا وتكنولوجيا ) أكدت أهمية تواجد المرأة في ساحات العمل، نظرا لكونها طاقة اقتصادية خلاقة يمكن أن تؤثر بشكل مباشر في إحداث التنمية الشاملة.<sup>1</sup> فان المرأة أصبحت قوة مهمة في سوق العمل بصفة عامة، هذا ما يفسر انه حتى الأنثى أصبح المشرف ينبهها وأصبح يعاملها مثل الذكر في جميع النواحي سواء الوجبات أو الحقوق.

وفي نفس السياق فان الباحثة "غلوسي دلال" في بحثها بعنوان الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة دارسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-تبسة-، حيث توصلت الباحثة إلى أن المشرف عند ملاحظته انخفاض في مستوى الأداء لدى العاملين يقوم المشرف بتحفيز العامل لبذل مجهود أكثر وتوجيه العامل بنسب كبيرة وهذا ما يؤكد سماحة ومرونة المشرف مع عماله، وحر من جهة أخرى على الأداء وسير عملية العمل بما يضمن استقرار العمال والمؤسسة على حد سواء، كما يدل من جهة أخرى على ثقة المشرف بعماله وبكفاءتهم العالية وقدراتهم المهنية فتقة المشرف بعماله تزيد من رفع روحهم المعنوية مما يضمن الكفاءة في الأداء.<sup>2</sup>

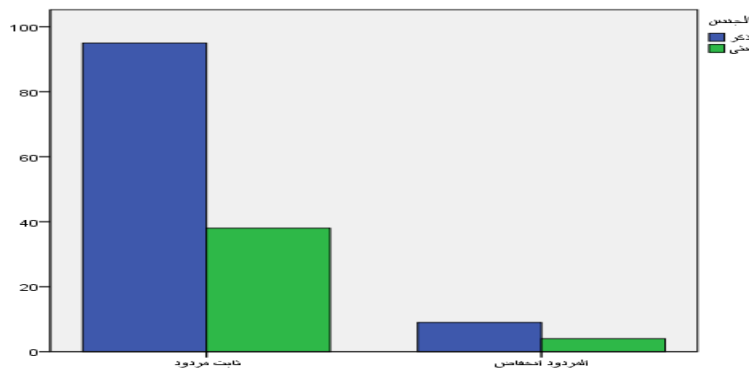
وفي الأخير نستنتج انه يجب على المشرف أن يحاول أن يتقرب من المرؤوسين من خلال إنشاء علاقات اجتماعية متوازنة يسودها العدل والمساعدة وذلك يحتم على المشرف أن يراعي العمال عند انخفاض مستواهم ومحاولة التعرف على الأسباب دون اللجوء مباشرة إلى التوبيخ أو العقاب بل يجب عليه أن يقوم بتوجيهه ومحاولة تحفيزه حتى يرتقي أدائه وبالتالي تحل المشكلة.

<sup>1</sup> عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كتب العرب، القاهرة، 2002، ص، ص، 497، 498.

<sup>2</sup> غلوسي دلال، الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة بسكرة، 2015، ص ص 190.191.

جدول رقم 34: يبين العلاقة بين الجنس وتغير المردود في حالة غياب المشرف.

المجموع	الجنس			
	أنثى	ذكر		
133	38	95	التكرار	مردود ثابت
91.1%	90.5%	91.3%	النسبة	تغير المردود في حالة غياب المشرف
13	4	9	التكرار	انخفاض المردود
8.9%	9.5%	8.7%	النسبة	
146	42	104	التكرار	المجموع
100.0%	100.0%	100.0%	النسبة	
0.28	قيمة كا تربيع			
867	درجة الحرية			
0.86	قيمة (sig) (مستوى الدلالة)			



شكل رقم 45: (المصدر: من إنجاز الباحث، برنامج spss)

تحليل ومناقشة معطيات الجدول

وضع هذا الجدول لبيّن العلاقة بين الجنس وتغير مردود العامل في حالة غياب المشرف، نلاحظ أن الاتجاه العامل لإجابات المبحوثين تمثله نسبة 91.1% يرون أن مردود أدائهم ثابت في حالة غياب المشرف في حين تنفض هذه النسبة لتصل إلى 8.9% من المبحوثين الذين أجابوا بأن مردود أدائهم ينخفض في حالة غياب المشرف.

أما إذا فصلنا حسب الخانات الصدرية نلاحظ أن نسبة 91.1% مدعمة بنسبة 91.3% من فئة جنس الذكور مقابل نسبة 90.5% من فئة جنس الإناث، في حين أن نسبة 8.9% مدعمة بنسبة 9.5% من جنس الإناث مقابل نسبة 8.7% من فئة جنس الذكور.

لقد تطرقنا في هذا الجدول إلى مؤشر مهم وخفي لا يطفو على السطح وإنما يحتاج إلى بحث ودراسة من أجل معرفة الأسباب الخفية المتكئة في علاقة بين الذكور والإناث وتغير المردود في حالة غياب المشرف، والملاحظ أن العمال في إدارتنا ليسوا سواسية ولا توجد عدالة اجتماعية داخل المنظمة ودائماً ما تلاحظ هذه التفرقة في المعاملة من خلال التسهيلات التي يتحصل عليها عمال دون آخرين لذلك فلقد ارتأينا أن نتقصى وجود الفروق في القيام بالمهام بالنسبة للذكور والإناث وذلك في حالة غياب المشرف ولقد أظهرت نتائج الجدول أنه لا توجد علاقة بين المتغيرين وما يؤكد قيمته (كا تربيع) التي بلغت 0.867 بدرجة حرية 01 وأما قيمة مستوى الدلالة قدرة بـ 0.8، إن الالتزام هو من القيم الهامة التي يجب أن يتحلى بها كل عامل وهذا الالتزام يكون نتيجة لإحساس العامل بالانتماء إلى المنظمة، وأن مصير العامل والمنظمة هو واحد، فلقد تطرقا الباحثان نوارا مومن و قبوب عيسى في دراستهما بعنوان الالتزام التنظيمي في مركز التكوين المهني "على أن هو الدرجة التي يحصل عليها المورد البشري نتيجة إرادته القويّة لبذل أقصى جهد في المنظمة

والرغبة في الحفاظ على عضويته فيها، واعتقاده القويّ بأهدافها"<sup>1</sup> فإننا نتفق مع الباحثان في طرحهما حيث أننا إذا أردنا نستغل كل طاقات العامل فانه يجب على المنظمة أن تضع في حسابها رضا العامل وإحساسه بالانتماء و هذا التصور هو ما يجب أن يكون، وانه لا يجب أن نستغل العامل خارج هذا الإطار الذي سوف يحول العامل من قوى يمكن أن تستثمر بشكل إيجابي في خدمة المنظمة بل أننا نصنع من العامل قوى سلبية تقاوم سلطة المنظمة وأن نجعل من التزام العامل اتجاه المنظمة ارتباطا مصالحه الشخصية التي تكون بالضرورة بعيد كل البعد عن مصلحة المنظمة حتى وان كانت مصالحه تعترض كل الاعتراض مع مصالح المنظمة فانه لا يبالي.

أن الروابط بين المشرف والعمال يجب أن تكون قوية وان العامل في ظل العلاقات الجيدة مع المشرف لا يمكن أن يظهر له التزامه واهتمامه بالقيام بالمهام في حضوره وألا يقوم بها في غيابه في هذا السياق تطرق الباحث احمد سرباني في مقاله عن الإشراف والمرؤوسين<sup>2</sup> حيث أن العلاقة بينهما يجب أن تكون مبنية على ما يلي:

- ✓ تحمل ضغط ومسؤولية العمل.
- ✓ . الاهتمام بالأعمال الموكلة للفرد والإشراف عليها.
- ✓ الإلمام بأن الإدارة هي إدارة الفرد.
- ✓ التشجيع.
- ✓ ترشيد العامل عن الخطأ بكل احترام وأدب.

<sup>1</sup> نورة مومن، عيسى قبوقب، الالتزام التنظيمي في مركز التكوين المهني، مجلد7، عدد 27، مجلة علوم الإنسان والمجتمع،

جوان 2018، ص344.

<sup>2</sup> <https://specialties.bayt.com/ar/specialties/q/300026/09/07/2019/11.48am>.

- ✓ أن يكون المشرف على دراية كامل بمسؤوليه.
- ✓ يجب ان يكون هذا المشرف صاحب كلمة وقرار ثابت.
- ✓ إتاحة الفرصة للمرؤوس للاعتماد على النفس.
- ✓ إشراك المرؤوس في اتخاذ القرارات.
- ✓ المشرف كقدوة للمرؤوس.
- ✓ النظرة الشاملة لأعمال الوحدة الإدارية.
- ✓ تزويد المرؤوس بالمعلومات عن العمل.

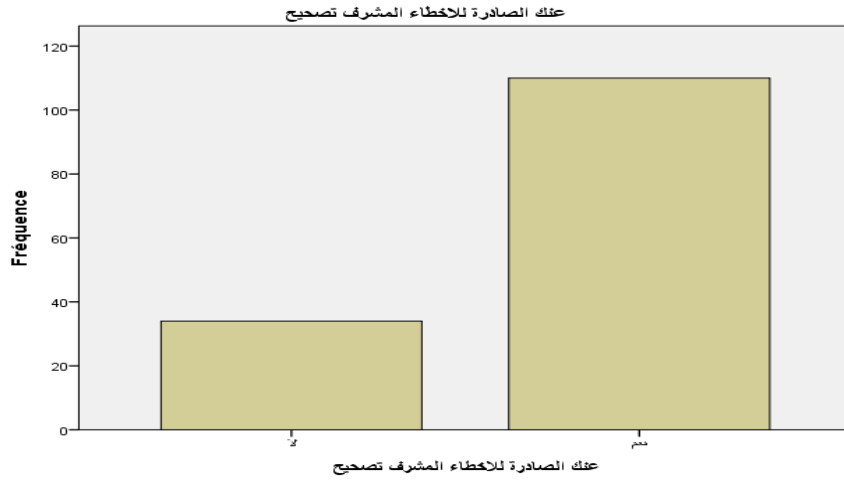
إن هذه الرؤية توضح باختصار في هذه العناصر التي تجعل العامل والمشرف في قناة واحدة تحت غطاء مصلحة واحدة في جو مليء بالتفاهم وروح المسؤولية.

نستنتج في الأخير أن تأثير الجنس لا يظهر على تغير المردود في غياب المشرف لان العامل يقوم فقط بإنجاز مهمة محددة وغالبا لا تكون متعبة وسهلة وواضحة حيث لا يضطر العامل ذكر أو أنثى إلى تغيير مردوده أثناء غياب المشرف ويحافظ على نشاطه كما هو، أما النسبة القليلة التي لا تحافظ على نفس مستوى المردود عندما يكون المشرف غائب هذه تعبر عن كسل لدى العمال وعدم رغبتهم في العمل وأنهم يلتزمون فقط عندما يكون المشرف موجود.

جدول رقم 35: يبين ما إذا كان المشرف يصحح الأخطاء الصادرة عن العامل.

النسبة	التكرار		
23.3	34	لا	تصحيح المشرف للأخطاء الصادرة عنك
75.3	110	نعم	
98.6	144	المجموع	
1.4	2		البيانات المفقودة
<b>100.0</b>	<b>146</b>	المجموع	





شكل رقم 46: (المصدر: من إنجاز الباحث، برنامج spss)

### تحليل ومناقشة معطيات الجدول

وضع هذا الجدول ليبيّن مدى تصحيح المشرف للأخطاء الصادرة عن العمال حيث يتبين من خلال معطيات الجدول أعلاه بأن نسبة المبحوثين الذين يوافقون على أن المشرف يصحح الأخطاء الصادرة عنهم بنسبة 75.3% أي ما يعادل 110 مفردة من عينة البحث، في حين أن نسبة المبحوثين الذين لا يوافقون على أن المشرف يصحح أخطائهم بـ 23.3% أي ما يعادل 34 مفردة من العينة، أما البيانات المفقودة فقدت نسبتها بـ 1.4% أي ما يعادل 02 من أفراد العينة، هذا ما يدل على أن دور المشرف مهم جداً بالنسبة لسير العمل وأنه من المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها التنظيم وهو من أهم خطوات الرقابة التي يجب أن تتوفر من أجل ضمان إنجاز المهام بشكل جيد وفي الوقت المحدد، فإن النظريات الإدارية جُلها ركز على نظام الإشراف من خلال توزيع السلطة الذي يحدد المناطق السلطوية داخل التنظيم، حيث تطرقت المدارس الكلاسيكية للإدارة إلى أنه يجب تحديد نطاق الضبط لكل مستوى إشرافي في بنية التنظيم<sup>1</sup> وذلك من خلال نظام الإشراف حيث يقوم المشرف على ملاحظة وتتبع كل ما يجري داخل مصلحته أو نطاق إشرافه من خلال الوقوف على مستوى تأدية المهام وكيفيات أدائها مع الحرص على تأديتها في وقتها مع ملاحظة

<sup>1</sup> محمد علام اعتماد، دراسة في علم الاجتماع التنظيمي، ط1، المكتبة الانجلو المصرية للنشر، مصر، 1994، ص68.

الانحرافات والأخطاء التي تصدر عن العامل كون أن العامل بشر والبشر يخطئون دائما قصد مرافقة العامل وتقديم لهم يد العوم في الإرشاد والتوجيه وتصحيح الأخطاء فهذا ما تطرق اليه الباحث "فان المشرف الى جانب ما عليه من واجب الترشيح والتوجيه لمؤوسيه عليه أيضا واجب رقابي عليه أن يلاحظ سلوكهم ومدى التزامهم أو انحرافهم عن واجباتهم"<sup>1</sup>، فالملاحظ من خلال البيانات الإحصائية أن المبحوثين يوافقون على أن المشرف يصحح أخطائهم عند حدوثها، وهذا مؤشر إيجابي على أن المهام تسير في بصفة جيدة وان الأخطاء التي يمكن أن تؤثر على سيرورة المهام متكفل بها من طرف المشرف الذي يقوم بتصحيح بشكل مستمر حتى يتسنى للعمال أن يقدموا أحسن ما عندهم وأن يتعلموا من أخطائهم لعدم الوقوع فيها مرة أخرى.

أما إذا ما كان المشرف لا يصحح الأخطاء الصادرة عن العمال فهذا لديه عدة تداعيات من أهمها:

- ✓ عدم إنجاز المهام في وقتها.
- ✓ عدم تعلم العمال الكيفية الصحيحة لإنجاز المهام.
- ✓ اللامسؤولية التي يتعلمها العمال من مشرفهم وذلك ما يؤدي إلى الفوضى.
- ✓ الفتور في العلاقات بين العمال ومشرفهم.

إن هذا النوع من المشرفين هو المسؤول غير الكفاء الذي لا تتوفر فيه سمات القائد والذي يصبح عالة على المنظمة وعلى العمال الذين هم تحت سلطته، إن هذا النوع من المشرفين لا يصحح الأخطاء ذلك أنه إما قليل الخبرة أو انه لا يعرف كيفية القيام بالمهام أو أنه متكاسل ولا يقوم بمتابعة أمور مصلحته التي يشرف عليها، أما المشرف القائد الذي يتوفر على ميزات القائد فانه يقوم بمتابعة كل صغيرة وكبيرة متعلقة بكافة المهام التي يجب على عمال المنظمة إنجازها، كذلك فان حضوره يكون بصفة دائمة وإيجابية وملاحظاته تكون دقيقة ومبنية على خبرة حيث أنه يفضل أن يكون المشرف خبير في الأمور الإدارية كأن يتدرج في

<sup>1</sup> القطب محمد القطب طباية، نظام الإدارة في الإسلام -دراسة مقارنة بالنظم المعاصرة، ط، دار الفكر العربي، القاهرة، 1987، ص170.

الرتب الإدارية هذا من جهة من جهة أخرى يجب عليه أن يكون صاحب ضمير يتصرف بصفة تلقائية وسريعة عند حدوث الأخطاء قصد التصحيح والابتعاد عن الانحرافات، كذلك فلقد توصلت الباحثة تيغرة حنان في دراستها بعنوان " علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي بالجزائر " إلى أن أغلبية العمال يرون أن المشرف يقوم بإتباع أسلوب المساعدة والتوجيه في نفس الوقت، كذلك المشرف يقوم بمعالجة الأخطاء ويقوم بالإستفسار عليها.<sup>1</sup>

نستنتج أن نظام الإشراف هو من أنجع العمليات الرقابية التي يطبقها التنظيم حيث أن المشرف هو أقرب الأفراد المحسوبة على الإدارة العليا للعمال حيث انه يعمل بينهم ويلاحظهم بصفة دورية، كذلك أن المشرف تنشأ بينه وبين العمال علاقات حيث انه يمكن أن يصبح أداة يمكن للإدارة العليا من خلالها أن تسيطر على العمال وان تستفيد منهم بشكل جيد، في حين أن العامل الذي يزاول مهامه تحت إشراف مسؤول بينه وبين العمال علاقات طيبة يصبح كالصديق في ظل الاحترام المتبادل للمناصب الإدارية ومن خلال تصحيح الأخطاء الصادرة عن العامل من طرف المشرف تتولد لدى العامل حنكة وخبرة يتعلم من خلالها الأداء الجيد ويتعلم كيفية مجابهة المشاكل والأخطاء.

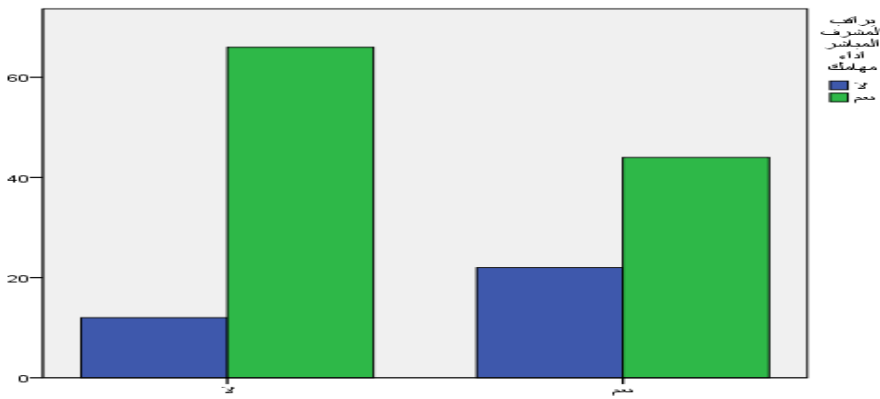
**جدول رقم 36: يبين العلاقة بين عبارة الرقابة تجعل العامل أكثر انضباطا وعبارة يراقب**

**المشرف المباشر أداء المهام.**

المجموع	يراقب المشرف المباشر أداء مهامك		التكرار	لا
	نعم	لا		
78	66	12		
54.2%	60.0%	35.3%	النسبة	

<sup>1</sup> تيغرة حنان، مرجع سابق، ص 250.

66	44	22	التكرار	نعم	الرقابة تجعل العامل أكثر انضباطا
45.8%	40.0%	64.7%	النسبة		
144	110	34	التكرار	المجموع	
100.0%	100.0%	100.0%	النسبة		
6.38	قيمة كا تربيع				
01	درجة الحرية				
0.01	قيمة (sig)(مستوى الدلالة)				



شكل رقم 47: (المصدر: من إنجاز الباحث، برنامج spss)

## تحليل ومناقشة بيانات الجدول

وضع هذا الجدول ليبين العلاقة بين عبارة يراقب المشرف أداء مهامك وعبارة الرقابة تجعل العامل أكثر انضباطا وعليه لاحظنا أن التوجه العام لإجابات المبحوثين تمثلها نسبة 54.2% أجابوا بأن الرقابة لا تجعل العامل أكثر انضباطا في حين أن نسبة 45.8% من المبحوثين أجابوا بأن الرقابة تجعل من العامل أكثر انضباطا.

أما إذا فصلنا حسب الخانات الصدرية نلاحظ أن نسبة 54.2% مدعمة بنسبة 60% من المبحوثين الذين يوافقون على أن الرقابة تجعل المشرف يراقب أداء مهامك مقابل 35.3% من المبحوثين لا يراقب

المشرف أداء مهامهم، في حين أن نسبة 45.8% مدعمة بنسبة 64.7% من المبحوثين لا يراقب المشرف أداء مهامهم مقابل نسبة 40% لا يراقب المشرف أداء مهامهم.

أما قيمة كا تربيع فكانت 6.38 بدرجة حرية قدرة ب-01 ومستوى دلالة 0.01 ومنه فإن هذه القيمة تؤكد وجود علاقة بين مراقبة المشرف لأداء مهام العمال و عبارة الرقابة تجعل العامل أكثر انضباطا.

نلاحظ من خلال القراءة الإحصائية للجدول الذي يبين أثر عبارة الرقابة تجعل العامل أكثر انضباطا على عبارة يراقب المشرف المباشر أداء مهامك، حين التحليل حسب أكبر نسبة في الخانات الصدرية نلاحظ أن أكبر نسبة للمبحوثين الذين أجابوا بأن المشرف المباشر يراقب أداء مهام العامل مع أنهم يرون أن الرقابة لا تجعل العامل أكثر انضباطا، في حين أن أكبر نسبة من المبحوثين الذين يرون أن الرقابة تجعل من العامل أكثر انضباطا رغم أن المشرف المباشر لا يراقبهم بشكل مباشر.

من خلال ما سبق نلاحظ أن مراقبة المشرف للعامل من المقومات الجيدة التي تحت العامل على العمل بجد وأداء المهام في وقتها رغم أن هؤلاء يرون أن الرقابة تجعل العامل أكثر انضباطا، وهذا يمكن أن تفسيره على أن المشرف يراقب أداء العاملين ولكنه لا يقوم بعمله في التوجيه وتصحيح الأخطاء التي بالضرورة تزيد من الانضباط حيث تطرق الباحث لخنش فريد في رسالة الدكتوراه تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل بعنوان " تفويض السلطة وتأثيره على الكفاءة المهنية في المؤسسة العمومية الجزائرية " إلى أن التركيز على القواعد والتعليمات كنتيجة لطلب الإدارة العليا لتحقيق قدر أكبر من الرقابة نتيجة لهذا الطلب تتم عملية تفويض السلطة بما يؤدي إلى زيادة تدريب الأفراد الذين فوضت إليهم السلطة على أعمال متخصصة فالتفويض يجعلهم يركزون على عدد أقل من المشاكل وبالتالي يكسبون خبرة أعلى في مجالات عمل محدودة<sup>1</sup>، أما عن

<sup>1</sup> فريد لخنش، تفويض السلطة وتأثيره على الكفاءة التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2019، ص 84.

الجانب الآخر من المبحوثين الذين يرون أن المشرف المباشر لا يراقبهم أثناء أداء مهامهم ولكنهم يوافقون على أن الرقابة تجعل العامل أكثر انضباط فان هذه الفئة مقتنعة بالأهمية الكبيرة للرقابة رغم انه لا يوجد مشرف مباشر يراقبهم أثناء أداء مهامهم، إن هذه القناعة تساعد بشكل كبير على توافق العمال مع مشرفهم إذا وجد فإن هذا الاستعداد للعمل تحت إشراف قائد أو مسئول يساهم بشكل كبير في قيادتهم بشكل فعال لهؤلاء العمال وبالتالي فإن العمل الذي يتم الإشراف عليه أحسن من العمل الذي لا يشرف عليه أحد، في حين انه تنشأ بين المشرف والمرؤوسين علاقات اجتماعية حيث أن نموذج ماكس فيبر للبيروقراطية يقوم على أن الرؤساء بالإشراف على المرؤوسين بصورة لا تهتم بمشكلاتهم الشخصية ولا تتأثر بالعلاقات الشخصية والعاطفية وهذا ما تبين أن فيه انه إغفالا عن ما هو موجود في الواقع حيث أن الدراسات الاجتماعية توصلت إلى انه هناك نمط من الإشراف يهتم بحل مشكلات العمال الشخصية ويتأثر إشرافهم بالعلاقات الشخصية والعاطفية التي تنشأ بينهم وبين المرؤوسين،<sup>1</sup> لذلك يجب أن تكون العلاقات التي تنشأ بين العمال والمشرف علاقات جيدة تعود بالفائدة على السير المنظم والحسن للمصلحة.

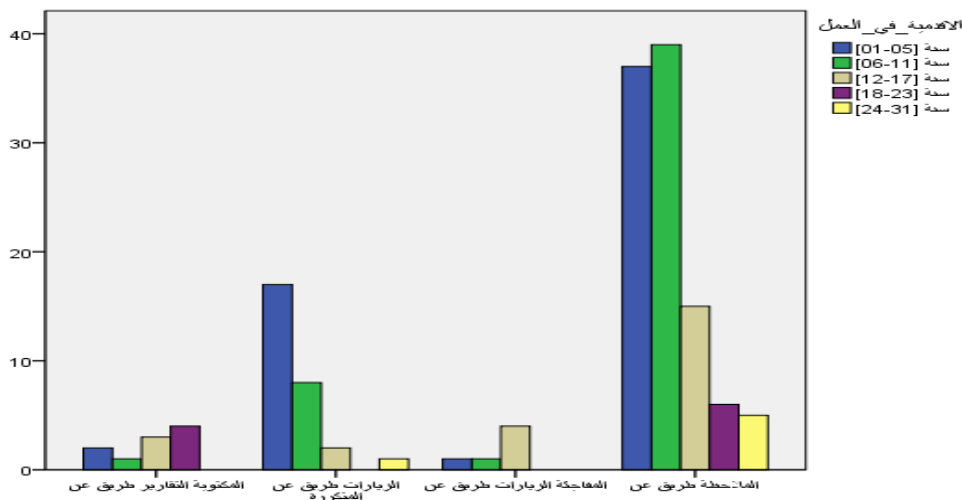
ذلك أن غياب المشرف يؤدي إلى حصول بعض التضاربات في الآراء حول كيفية أداء المهام أو تحديد الوقت الذي يجب أن تنجز فيه هذه المهام أو من يقوم بالمهمة وغيرها، كذلك تظهر الصراعات حول العديد من الأشياء التي يمكن أن تثار في توزيع المهام على العمال فانه بدون مشرف تصبح فوضى وكل عامل يفضل أن يقوم بالمهام السهلة والغير معقدة والتي لا تكون مربوطة بوقت ويحاول أن يتقاضي الأعمال التي تكون شاقة، كل هذه الاختلافات يمكن القضاء عليها بتتصيب قائد أو مشرف ينسق ويوجه ويصحح ويساهم في تحقيق التوافق بين مجموعة العمل وتنظيمها.

ونستنتج أن المشرف هو أحد الآليات الرقابية المطبقة من طرف التنظيم قصد التأكد من السير الحسن للمصالح الإدارية.

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، ط1، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص46.

جدول رقم 37: يبين علاقة الأقدمية في العمل (الخبرة المهنية) ونوع الرقابة على العامل أثناء تأدية المهام.

المجموع	الأقدمية في العمل					التكرار	النسبة	عن طريق التقارير المكتوبة	الرقابة عليك أثناء أداء مهامك
	[24-31]	[18-23]	[12-17]	[06-11]	[01-05]				
سنة	سنة	سنة	سنة	سنة	سنة	سنة	سنة	سنة	
10	0	4	3	1	2	التكرار	6.8%	عن طريق التقارير المكتوبة	
6.8%	0.0%	40.0%	12.5%	2.0%	3.5%	النسبة			
28	1	0	2	8	17	التكرار	19.2%	عن طريق الزيارات المتكررة	
19.2%	16.7%	0.0%	8.3%	16.3%	29.8%	النسبة			
6	0	0	4	1	1	التكرار	4.1%	عن طريق الزيارات المفاجئة	
4.1%	0.0%	0.0%	16.7%	2.0%	1.8%	النسبة			
102	5	6	15	39	37	التكرار	69.9%	عن طريق الملاحظة	
69.9%	83.3%	60.0%	62.5%	79.6%	64.9%	النسبة			
146	6	10	24	49	57	التكرار		المجموع	
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	النسبة			
39.6	قيمة كا تربيع								
12	درجة الحرية								
0.000	قيمة (sig) مستوى الدلالة								



شكل رقم 48: (المصدر: من إنجاز الباحث، برنامج spss)

### مناقشة وتحليل بيانات الجدول:

وضع هذا الجدول لمعرفة العلاقة بين الأقدمية في العمل (الخبرة) و نوع الرقابة المفروضة على العامل أثناء تأديته مهامه ولاحظنا أن التوجه العام لإجابات المبحوثين تمثلت في 69.9% أجابوا بأن الرقابة المطبقة عليهم أثناء تأدية مهامهم هي الرقابة عن طريق الملاحظة لتتخفف هذه النسبة لتصل إلى 19.2% أجابوا بأن الرقابة المطبقة عليهم أثناء تأدية مهامهم الرقابة عن طريق الزيارات المتكررة وتواصل الانخفاض لتصل إلى 6.8% أجابوا بأن الرقابة المطبقة هي الرقابة عن طريق التقارير المكتوبة وأخير نسبة 4.1% أجابوا بأن الرقابة المفروضة عليهم هي الرقابة عن طريق الزيارات المفاجئة.

أما إذا فصلنا حسب الخانات الصدرية نلاحظ أن نسبة 69.6% مدعمة بنسبة 83.3% من فئة الأقدمية ما بين (24-30 سنة) مقابل 79.6% من فئة الخبرة المهنية ما بين (06-11 سنة) ومقابل نسبة 64.9% من فئة الخبرة المهنية ما بين (01-05 سنة) كذلك مقابل نسبة 62.5% من فئة الخبرة المهنية ما بين (12-17 سنة) أيضا مقابل 60% من فئة الخبرة المهنية ما بين (18-23 سنة)، أما بالنسبة لنسبة 19.2% من الذين أجابوا بأن الرقابة عن طريق الزيارات المتكررة مدعمة بنسبة 29.8% من فئة الخبرة المهنية ما بين (01-05 سنة) مقابل نسبة 16.7% من فئة الخبرة المهنية ما بين (24-30 سنة) ومقابل نسبة 16.3% من فئة الخبرة المهنية ما بين (06-11 سنة) وكذلك مقابل نسبة 8.3% من فئة الخبرة المهنية ما بين (12-17 سنة) وتتعدم عند فئة الخبرة المهنية ما بين (18-23 سنة).

في حين إن نسبة 6.8% مدعمة بنسبة 40% من فئة ما بين (18-23 سنة) مقابل نسبة 12.5% من فئة (12-17 سنة) مقابل نسبة 3.5% من فئة (01-05 سنة) ومقابل نسبة 2% من فئة (06-11 سنة) وأخيرا تتعدم عند فئة (24-30 سنة)، وأخيرا فإن نسبة 4.1% مدعمة بنسبة 16.7% من فئة الخبرة



المهنية ما بين (12-17 سنة) مقابل نسبة 2% من فئة (06-11 سنة) ومقابل نسبة 1.8% من فئة ما بين (01-05 سنة) وتتعدم عند الفئتين على التوالي (18-23 سنة) و (24-30 سنة).

أما كا تربيع فبلغت قيمته 39.6 بدرجة حرية 12 ومستوى دلالة 0.000 وعليه فانه توجد علاقة بين الأقدمية في العمل (الخبرة المهنية) ونوع الرقابة المفروضة على العامل أثناء العمل.

نلاحظ من خلال القراءة الإحصائية أن التوجه العام للجدول تمثله نسبة 69.9% من المبحوثين الذين يرون أن الرقابة أثناء العمل عن طريق الملاحظة حيث أن المشرف المباشر يقوم بملاحظة ومشاهدة كل ما يقوم به العامل ذلك لأنهم جميع العمال يزاولون مهامهم في مكاتب بجانب بعضهم البعض وأحيانا في نفس المكتب، هذا ما يسهل عملية ملاحظة العمال أثناء قيامهم بأعمالهم ، حيث أن المشرف يقوم بإعطاء مهام معينة لكل عامل من خلال اجتماع يكون في بداية التوظيف، حيث يقوم المشرف بتوزيع المهام على العمال كلا حسب استيعابه وقدراته، ثم تتم عملية المراقبة ليس بالضرورة أن تكون بالعين المجردة في جميع الأوقات وإنما نتيجة القيام بالمهام لان المشرف هو مركز كل العمليات الإدارية حيث إن الأعمال والمهام تنجز وتمر على المشرف ليقوم بتقييم انجاز المهام والتصحيح أو التوجيه، ومن هذا المشرف هو المراقب الذي يتحكم في جميع العمليات الإدارية قصد تسيير المصلحة التي تقوم بدورها بوظيفة داخل مجموعة من الوظائف لبقية المصالح كل ذلك في إطار التنظيم الذي يسعى إلى تحقيق الأهداف التي انشأ من اجلها التنظيم، أما النسبة الثانية لإجابات المبحوثين فتمثلت في 19.2% الذين أجابوا إن الرقابة المطبقة عليهم هي عن طريق الزيارات المتكررة، إن هذا النوع من الرقابة يوضح أن الرقابة في هذه الحالة تتعدى المشرف المباشر حيث إن المدير العام للموارد البشرية وفي بعض الأحيان حتى المدير الأمين العام للجامعة أو حتى مدير الجامعة إذا اقتضى الأمر ليس دائما وإنما تكون الزيارات متكررة قصد مراقبة على أوضاع المصالح ومدى سيرها في تطبيق القوانين والقيام بالمهام كما يجب، أن هذا النوع من الرقابة المتكررة ليس لها وقت معين وإنما تكون

فجائية وغير متوقعة ذلك حتى لا يعرف العمال موعد هذه الزيارات الرقابية والعمال لا يتهاون في القيام مهامه بشكل مستمر .

أما عن النسبة التي تليها فقلد بلغت 6.8 % من المبحوثين الذين أجابوا إن الرقابة تكون عن طريق التقارير المكتوبة والتي يقوم بكتابتها المشرف المباشر قصد إيضاح مدى قيام عمال المصلحة بالمهام التي كلفوا بها، أما المبحوثين الذين أجابوا إن الرقابة المطبقة عليهم هي عن طريق الزيارات المفاجئة التي تجعل العامل يكون في استعداد وترقب مستمر رقم انه من خلال واقعنا فان هذا النوع من الرقابة يكون غير فعال وذلك لان التنظيم غير الرسمي والاتصال الغير رسمي الذين يحدث بين عمال مختلف المصالح يقوم بالتبليغ عن الزيارة المفاجئة، لهذا فان فعاليتها ليست قوية ويمكن للعمال أن يتوقعوا أي زيارات مفاجئة والتحضير لها.

### جدول رقم 38: يبين نوع الرقابة المناسبة في رأي العمال

النسبة	التكرار		
11.0	16	الرقابة الصارمة	نوع الرقابة المناسب في نظرك
76.7	112	الرقابة المرنة	
11.0	16	بدون رقابة	
98.6	144	المجموعة	
1.4	2	بيانات المفقودة	
100.0	146	المجموعة	

### مناقشة وتحليل معطيات الجدول:

وضع هذا الجدول ليبين نوع الرقابة المطبقة في إدارة ومصالح جامعة زيان عاشور بالجلفة ويتضح أن أكبر نسبة تمثلت في 76.6% من المبحوثين الذين يرون أن نوع الرقابة المناسبة هي الرقابة المرنة في أن نسبة 11% من المبحوثين يفضلون الرقابة الصارمة وأخيرا نسبة 11% من المبحوثين يفضلون عدم وجود الرقابة.

نلاحظ من خلال القراءة الإحصائية إن التوجه العام للجدول أن أغلبية المبحوثين يفضلون الرقابة المرنة إن هذا التوجه لديه عدة اعتبارات يمكن أن نتطرق إلى مسبباتها حيث العمال وبحكم عملهم في التنظيمات التابعة للوظيفة العمومية والتي تعتبر من الإدارات التي يعاني موظفها من الجانب المادي بسبب الرواتب الزهيدة والتي لا تلبى الحاجيات الضرورية للعمال وحتى أفاق هذه التنظيمات هي ضيقة من حيث الترقيات أو العلاوات أو غيرها من الامتيازات التي تساعد العمال في مواجهة الظروف المعيشية الصعبة، كذلك فإن العامل يفضل الرقابة المرنة المتسامحة التي يفضلها بغض المشرف النظر عن بعض الاختلالات التي يقوم بها العامل مثل التأخر في بعض الأحيان أو تأخير انجاز بعض المهام، حيث أن العامل يول المقولة المشهورة والمتداولة في المنظمات الجلفاوية "المهم أن لا يتعطل السير الحسن للمصالح وان لا تتوقف عن العمل فيمكن أن ناخر بعض الأمور الغير ضرورية في الوقت الحاضر وإنما يمكن تأجيلها " هذا ما يفسر إجابة المبحوثين، كذلك فإن عقيلة العامل الجزائري الذي لا يحب الصرامة في جميع نواحي الحياة الاجتماعية وبالطبع فإنه لا يفضلها في مكان عمله، فهذه الثقافة يأتي بها العامل من خارج المنظمة وهو مقتنع بها وأنه يدافع عنها في بعض الأحيان، فقد تطرقت نظرية العلاقات الإنسانية إلى انه يجب أن يضع المنظمة في الحسبان العوامل الإنسانية والاجتماعية للعامل وان العامل يجب أن يحس بأنه يعمل في بيئة لا توجد فيها ضغوط تساعد على العمل في أحسن الظروف.

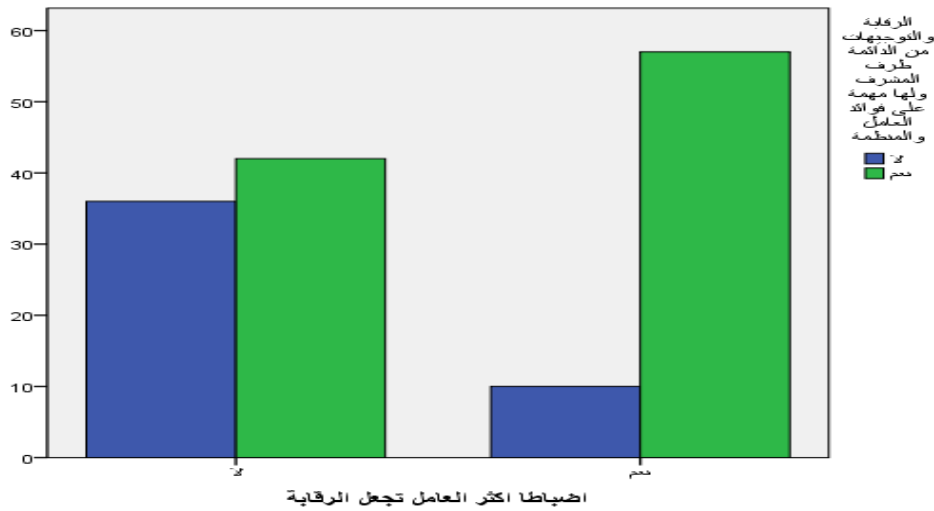
أما عن المبحوثين الذين أجابوا بأنه يجب تطبيق الرقابة الصارمة على العمال فإنه يمكن أن يكون أصحاب هذا الرأي لا يعجبهم التسبب والتهاون وعدم المسؤولية الذي تعاني منه إدارتنا اليوم وأنه يجب أن يراقب العمال ويعاقبوا قصد محاولة إرغام العمال المتهاونون بالقيام بمهامهم فلقد لاحظنا من بعض الآراء التي للعاملين أن فئة من العمال يقع عليهم عبء العمل كله في حين تتمتع فئة أخرى بالحرية التامة ولا يسلط عليهم أي رقابة مهما كانت، ذلك لأن العمال الذين يفضلون العمل بالرقابة مهما كانت ولا يجب أن يترك العمال دون رقابة، كذلك التوجه الأخير الذي يرى مؤيدوه أنه يجب أن يكون العمل من دون رقابة فهؤلاء ربما

لا يحبون العمل تحت الرقابة الصارمة ولكنهم ليسوا من العمال المتهاونون الذين لا يقومون بمهامهم بل يؤديون ما عليهم من مهام بصفة جيدة ولكنهم يشعرون بالضغط تحت الرقابة، فهؤلاء يبحثون عن الحرية التامة في العمل بحيث يقومون بما يرونه مناسب بالطريقة التي يرونها ملائمة في نظرهم.

وفي الأخير فانه من مما سبق نستنتج أن العامل في جامعة زيان عاشور بالجلفة يفضل أن يعمل في بيئة منفتحة تكون الرقابة فيها مرنة حيث يتجاوز عن كل تقصير يقوم به بعيدا عن العقوبات والمحاسبات والعمل في هذه البيئة يولد الكسل و اللامسؤولية لدى العاملين مما يعود بالضرر على المنظمة، فيجب أن تكون الرقابة موجودة وان تكون تطبيقاتها حسب المواقف ولا يجب أن يكون هنالك ما نحن نلاحظه من تجاوزات وتسبب في إدارتنا خاصة من ناحية احترام الحجم الساعي في الإدارات الخدمائية التي بتوقفها تتوقف مصالح المواطنين، لذلك يجب أن يحترم العاملين منصب عملهم و أن يراعون المهام من خلال القيام بها بكل جد وتفادي الإخلال المتعمد فان الإسلام يحثنا على الإتيان في أداء العمل وقد اعتبره الله سبحانه وتعالى من العبادات التي يؤجر عليها العبد إن أتقن عملها.

**جدول رقم 39: يبين العلاقة بين عبارة الرقابة تجعل من العامل أكثر انضباطا وعبارة الرقابة والتوجيهات الدائمة من طرف المشرف مهمة ولها فوائد على العامل والمنظمة.**

المجموع	الرقابة والتوجيهات الدائمة من طرف المشرف مهمة ولها فوائد على العامل والمنظمة		التكرار	لا	الرقابة تجعل العامل أكثر انضباطا
	نعم	لا			
78	42	36	التكرار	لا	الرقابة تجعل العامل أكثر انضباطا
53.8%	42.4%	78.3%	النسبة		
67	57	10	التكرار	نعم	
46.2%	57.6%	21.7%	النسبة		
145	99	46	التكرار	المجموع	
100.0%	100.0%	100.0%	النسبة		
16.22	قيمة كا تربيع				
01	درجة الحرية				
0.000	قيمة (sig) مستوى الدلالة				



شكل رقم 49: (المصدر: من إنجاز الباحث، برنامج spss)

## تحليل بيانات ومعطيات الجدول:

وضع هذا الجدول ليبين العلاقة بين عبارة الرقابة والتوجيهات الدائمة من طرف المشرف مهمة ولها فوائد على العامل والمنظمة وعبارة الرقابة تجعل من أكثر انضباطا ونلاحظ أن التوجه العام لإجابات المبحوثين تمثلها نسبة 53.8% أجابوا بأن الرقابة تجعل من العامل أكثر انضباطا في حين تتخفف هذه النسبة لتصل إلى 46.2% من المبحوثين الذين أجابوا بأن الرقابة لا تجعل العامل أكثر انضباطا.

أما إذا فصلنا حسب الخانات الصدرية نلاحظ أن أكبر نسبة 53.8% من المبحوثين الذين يعتقدون أن الرقابة تجعل من العامل أكثر انضباطا مدعمة بنسبة 78.3% من المبحوثين الذين يرون أن الرقابة والتوجيهات الدائمة من طرف المشرف ليست مهمة وليس لها فوائد على العامل والمنظمة مقابل نسبة 42.4% من المبحوثين يوافقون على أن الرقابة والتوجيهات الدائمة من طرف المشرف مهمة ولها فوائد على العامل والمنظمة، في حين أن نسبة 46.2% من المبحوثين الذين يعتقدون أن الرقابة تجعل من العامل أكثر انضباطا مدعمة بنسبة 57.6% من المبحوثين يوافقون على أن الرقابة والتوجيهات الدائمة من طرف المشرف مهمة

ولها فوائد على العامل والمنظمة مقابل نسبة 21.7 من المبحوثين لا يوافقون على أن الرقابة والتوجيهات الدائمة من طرف المشرف مهمة ولها فوائد على العامل والمنظمة.

أما بالنسبة لقيمة كا تربيع نلاحظ أن قيمته 16.22 عند درجة حرية 01 وبمستوى دلالة قيمة (sig) بلغت 0.000 ومنه فانه توجد علاقة بين عبارة الرقابة والتوجيهات الدائمة من طرف المشرف مهمة ولها فوائد على العامل والمنظمة وعبارة الرقابة تجعل من أكثر انضباطا.

نلاحظ من خلال القراءة الإحصائية للجدول الذي يبين أثر عبارة الرقابة والتوجيهات الدائمة من طرف المشرف مهمة ولها فوائد على العامل والمنظمة على عبارة الرقابة تجعل العامل أكثر انضباطا، فكانت إجابة المبحوثين على أن الرقابة والتوجيهات الدائمة من طرف المشرف مهمة ولها فوائد على العامل والمنظمة.

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابة المبحوثين الذين أجابوا ب لا على عبارة الرقابة تجعل العامل أكثر انضباطا والتي قدرت بـ 53.8 % أي ما يعادل 78 مفردة من العينة وهي نسبة تعبر عن أن العمال يفضلون أن يعملوا في جو بعيدا عن الرقابة وأن الرقابة تولد الضغوط النفسية و تعتبر عائق بالنسبة لهم ، أن الشعور بعدم الراحة التي تولدها الرقابة عند العامل الجزائري هي نتيجة التنشئة الاجتماعية و الرأسمال الثقافي الذي يأتي به العامل إلى المنظمة والذي يعتبر من مولدات الفعل الاجتماعي عند الأفراد العاملين (مقاربة نظرية الفاعل الاجتماعي )، لذلك فان هذا التصور الذي يحمله العامل عن الرقابة وتأثيراتها والذي يحبذ أن يكون خارج نطاق الرقابة التي تشعره بعدم الثقة وأنها تقلل من شأنه، إن الإنسان بطبعه لا يحب الرقابة التي تجعله في حالة من عدم الراحة، كذلك فان العامل الجزائري يحمل عقلية خاصة التي تجعل منه لا يوافق على كل شروط العمل خاصة الرقابة وحتى انه لا يحبذ العمل الشاق حيث انه في بعض الأحيان يتهرب من المهام الخاصة بوظيفته وانه لا يوافق بأي حال من الأحوال على المهام التي يمكن أن تضاف إلى مهامه، أما عن الإجابة بنعم عن عبارة الرقابة تجعل العامل أكثر انضباطا بنسبة 46.2 % ما يعادل 67 مفردة من العينة

فان هذه الفئة ترى أن الرقابة عامل هام ومؤثر في التنظيم الإداري وان المنظمة الجزائري تحتاج إلى الرقابة الفعالة التي من خلال تصحح الأمور وتصحح المسارات حيث أن العامل المراقب يكون أحسن أداء فقلد تطرق الباحثين محمود علي شجراوي و رائد سليمان الفقير إلى "أن الرقابة يجب أن تركز على الالتزام بتقييم الأداء في جميع المستويات الإدارية من خلال المقارنة بين الخطط والواقع الفعلي"<sup>1</sup>، ذلك أن الرقابة لم تأتي لتعاقب بقدر ما جاءت لتصحح المسار أداء المهام لمحاولة تحقيق الأهداف.

أما عن عبارة الرقابة والتوجيهات الدائمة من طرف المشرف مهمة ولها فوائد على العامل والمنظمة أغلبية المبحوثين أجابوا بنعم ذلك أن المشرف يجب عليه أن يقوم بمتابعة سير المصلحة من خلال الإشراف المستمر على إنجاز المهام ومراقبتها وتقديم النصائح والتوجيهات في حالات الانحراف أو الأخطاء التي قد تصدر عن العمال ذلك أن العامل هم بشر والأخطاء دائما ما تكون متوقعة، لذلك فان الرقابة حتى لو لم تكن طوال الوقت فهي مفيدة بشكل كبير حيث أن العامل يلتزم بأداء المهام وفق القوانين واللوائح التنظيمية (شلالى جلول مرجع سابق عن الالتزام بأداء المهام وفق القوانين واللوائح التنظيمية) وبالتالي الابتعاد عن الفوضى التي تنتجها الحرية وعدم الرقابة وهذا سيكون في صالح المنظمة.

أما عن تقاطع العبارتين يلاحظ أن المبحوثين الذين يرون أن الرقابة لا تجعل العامل أكثر انضباطا عدد لا باس به منهم تبنى فرضية أن الرقابة والتوجيهات الدائمة من طرف المشرف مهمة ولها فوائد على العامل والمنظمة وهذا ما يؤكد أهمية الرقابة بالنسبة لأغلبية العمال، كذلك فان المبحوثين الذين يرون أن الرقابة تجعل من العامل أكثر انضباطا وافقوا كذلك على أن الرقابة والتوجيهات الدائمة من طرف المشرف مهمة ولها فوائد على العامل والمنظمة وهذا ما يؤكد على مطلب الرقابة التي بجميع أشكالها حتى يتسنى للمنظمة أن تقوم بانجاز مهامها على أكمل وجه وبالتالي تحقيق الأهداف مما يزيد من عمر المنظمة، بالعودة إلى

<sup>1</sup> محمود علي شجراوي، رائد سليمان الفقير، دور الرقابة الداخلية بتحسين الأداء الوظيفي والتغيير بالهيكلة التنظيمي

دراسة عملية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البلقاء التطبيقية، ص 104.

النظريات الكلاسيكية لاسيما النظرية البيروقراطية حيث ركزت على الرقابة كآلية للمراقبة اللصيقة للعمال من خلال التحديد الدقيق لنطاق الإشراف والتوزيع المحدد للسلطة.

نستنتج من خلال ما سبق أن الرقابة من المكونات الأساسية التي يجب أن تكون موجودة بشكل فعال، فلقد تطرق الباحث "انه يجب على إدارات المؤسسات أن تبحث في العمق عن طريق أساليب حديثة في تسيير وظائفها لتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية والمادية، وإقامة علاقات جيدة بينها وبين العمال وإشراكهم في الرقابة " <sup>1</sup> هذا ما يحدد الأهمية البالغة للرقابة كعنصر ينمي القدرات والمجهودات البشرية من اجل استغلال امثل لها قصد تحقيق التنمية والتقدم، لذلك فإن وجودها هو الضامن الوحيد لصيرورة الجودة لسير مهام المصالح من خلال تطبيق القوانين والمعاقبة على الانحرافات الغير مبررة وحتى وجد الرقابة يكون رادع لأي انحراف قصدي والحرص الذي يقلل من الانحرافات الغير مقصودة.

**جدول رقم 40: يبين علاقة الفئات السوسيو مهنية وصعوبة فهم التعليمات الموجهة من طرف المشرف إلى العامل.**

المجموع	طبيعة_العمل					
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	لا	نعم	
99	10	28	61	التكرار		صعوبة فهم التعليمات الموجه لك من طرف المشرف
68.8%	34.5%	73.7%	79.2%	النسبة		
45	19	10	16	التكرار		
31.3%	65.5%	26.3%	20.8%	النسبة		
144	29	38	77	التكرار	المجموع	
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	النسبة		
20.21	قيمة كا تربيع					
00	درجة الحرية					
0.000	قيمة (sig) مستوى الدلالة					

<sup>1</sup> عبد الرحمان بن عنتر، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، العدد2، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2002، ص 110.



## تحليل ومناقشة معطيات الجدول

وضع هذا الجدول لبيّن العلاقة بين طبيعة العمل وصعوبة فهم التعليمات الموجهة للعامل من طرف المشرف، حيث يتضح من خلال إجابات المبحوثين أن الاتجاه العام للجدول تمثله نسبة 68.6% من المبحوثين يفهمون التعليمات الموجهة لهم من طرف المشرف مقابل نسبة 31.3% من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يجيدون صعوبة في فهم التعليمات الموجهة لهم من طرف المشرف.

أما إذا فصلنا حسب الخانات الصدرية نلاحظ أن نسبة 68.8% أجابوا (نعم) على أنهم لا يجدون صعوبة في فهم التعليمات الموجهة لهم مدعمة بنسبة 79.2% من المبحوثين فئة الإطار ومقابل 73.7% من فئة عون التحكم ومقابل 34.5% من فئة عون تنفيذ، في حين أن نسبة 31.3% من المبحوثين أجابوا بأنهم لا يفهمون التعليمات التي يوجهها المشرف لهم مدعمة بنسبة 65.5% من المبحوثين من فئة عون تنفيذ مقابل 26.3% من فئة عون التحكم ومقابل 20.8% من فئة الإطار.

أما بالنسبة لقيمة كا تربيع نلاحظ أن قيمته 20.21 عند درجة حرية 00 وبمستوى دلالة قيمة (sig) بلغت 0.000 ومنه فانه توجد علاقة بين طبيعة العمل وصعوبة فهم التعليمات الموجهة للعامل من طرف المشرف. يظهر جليا من خلال البيانات الإحصائية أن طبيعة العمل تؤثر بشكل كبير على فهم تعليمات المشرف الموجهة للعمال، ذلك أن فئة الإطارات تحوز على مستوى تعليمي جامعي في أغلب الأحيان ما عدا العمال الذين تدرجوا في الرتب الإدارية وصولا إلى رتبة إطار فإنهم مؤهلون إلى الفهم السهل والسريع لكل التعليمات الصادرة عن المشرف والتعامل، فلقد ركز ماكس فيبر على ضرورة التأكيد على توظيف العمال الأكفاء الذين يفهمون ويتعاملون مع كل المهام والتعليمات، حيث أن المشرف يجب عليه أن متابعة العمال الذين يمارسون مهامهم تحت إشرافه من خلال التوجيه المستمر وإبدأ الملاحظات وتنبه العمال في حال الوقوع في الأخطاء.

كذلك فإن مكونات مجتمع الدراسة في جامعة زيان عاشور اغلبهم من الأفراد ذوي مستوى تعليمي جامعي أو ثانوي وهذا ما يعكس السهولة التي يجدها العمال في الفهم السريع للتعليمات الموجهة لهم من المشرف، كذلك فإن المشرف غالبا ما يتابع العمل سواء دائما أو غالبا وهذا حتى يتسنى له المتابعة الجيدة لجميع العمال وبالتالي فإن هذا الحضور المتكرر للمشرف يساعد على تبسيط وتوضيح المهام للعامل بالتالي السير الحسن للعمل، كذلك فإن المشرف يقوم بتفسير وشرح بعض الأعمال وهذا لنقص الخبرة لدى المورد البشري.

من خلال ما سبق نلاحظ وجود العلاقة بين طبيعة العمل ومدى فهم التعليمات الصادرة عن المشرف، المشرف يقوم بتوجيه العامل من خلال الإرشادات والنصائح سواء الشفوية أو حتى عن طريق التطبيق المباشر وهذا يساعد على تعليم وتوجيه العامل من خلال خبرة المشرف، إن التوجيه والنصح هو من مهام المشرف اتجاه المرؤوسين وفي سبيل السير الحسن للعمل، انه يجب على المشرف الذي يقع تحت عاتقه مجموعة من العمال أن يتقرب منهم ويراقبهم من أجل النصح وليس التوبيخ من أجل انجاز المهام في حين إن السير العشوائي وعدم تأدية المهام في وقتها يضع المشرف تحت ضغط كبير من الإدارة العليا التي هي بدورها تراقب ما يحصل في المستويات الإدارية كل هذه الإجراءات تصب في مصلحة العامل و المنظمة، تبسيط المشرف الأعمال: يقوم المشرف بتفسير وشرح بعض الأعمال وهذا لنقص الخبرة لدى المورد البشري، وهذا ما يمكن أن يكون داعما لإجابات المبحوثين حيث أن المستوى التعليمي العالي يساعد بشكل كبير على فهم التعليمات، ولكن التعاون بين المشرف والمرؤوسين في تبادل المعلومات بينهم والمناقشة حول كفاءات القيام بالمهام يؤثر بشكل كبير كذلك ويكمل النقص الذي يمكن أن يظهر من أحد العمال، وبالتالي فإن المصلحة تقوم بدورها التنظيمي بشكل جيد مما يعود بالفائدة على المنظمة.

## ج/مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضية الثالثة:

من خلال تحليل وتفسير بيانات الجداول المتعلقة بالفرضية الثالثة: " تسهم الرقابة المباشرة في تنمية الكفاءة لدى المورد البشري " فلقد قمنا بمعالجة هذه الفرضية من خلال عدة مؤشرات التي في رأينا أنها تمس بشكل مباشر أبعاد هذه الفرضية، حيث تطرقنا في الجدول رقم 31 الذي يبين العلاقة بين الجنس و نوع الرقابة المفروضة على العمال، توصلنا من خلال هذه الجدول إلى أن نسبة 57.5% أجابوا بأن الرقابة المفروضة عليهم هي رقابة مباشرة وذلك من خلال عمل المشرف الذي يزاول عمله بالقرب من عمال المصلحة والتي يتابع من خلالها كل كبيرة وصغيرة، في حين أن أكبر نسبة تدعم هذا التوجه هي نسبة 66.7% من فئة الإناث ذلك أن هذه الفئة حريصة أكثر من فئة الذكور وهذا يؤكد العلاقة الموجودة بين متغير الجنس و نوع الرقابة المفروضة على العاملين.

كذلك يتضح من خلال بيانات الجدول رقم 32 والذي يبين العلاقة بين الحالة الزوجية و نوع الرقابة المفروضة على العامل حيث توصلت النتائج في هذا الجدول إلى أن نسبة 57.5% من المبحوثين الذين تطبق عليهم الرقابة المباشرة منها نسبة 75.6% من فئة العزاب والتي توضح أن فئة المتزوجين تطبق عليهم أكثر الرقابة الغير مباشرة بنسبة 34% وهذا ما يوضح أن الحالة الزوجية لديها علاقة بنوع الرقابة المفروضة على العامل.

أما الجدول رقم 33 الذي يبين العلاقة بين الجنس ومعاملة المشرف عند انخفاض مستوى الأداء عند العمال حيث توصلت النتائج إلى أن نسبة 65.8% من المبحوثين الذين يرون أن المشرف يقوم بتنبههم عند انخفاض مستوى الأداء مدعمة الذكور بنسبة 70.2% في حين تقل هذه النسبة عند الإناث لتصل إلى 54.8% وهذا ما يوضح وجود هذه العلاقة التي تشير أن المشرف تتغير معاملته باختلاف جنس العامل.

يتضح من خلال الجدول رقم 34 يبين العلاقة بين الجنس وتغير المردود في حالة غياب المشرف حيث نلاحظ أن نسبة 91.1% يرون أن مردود أدائهم ثابت في حالة غياب المشرف مدعمة بنسبة 91.3% من فئة جنس الذكور مقابل نسبة 90.5% من فئة جنس الإناث، وهذا ما يعكس أن عامل الجنس ليس لديه علاقة بتغير مردود العامل في حالة غياب المشرف وهذا ما تؤكد قيمة (كا تربيع) التي بلغت 0.867 بدرجة حرية 01 بمستوى دلالة قدرة بـ 0.8.

يتضح من خلال الجدول رقم 35 الذي يبين ما إذا كان المشرف يصحح الأخطاء الصادرة عن العامل حيث توصلت النتائج إلى أن نسبة 75.3% أي ما يعادل 110 مفردة من عينة البحث، في حين أن نسبة المبحوثين الذين لا يوافقون على أن المشرف يصحح أخطائهم بـ 23.3% أي ما يعادل 34 مفردة من العينة هذا ما يدل على أن دور المشرف مهم جدا بالنسبة لسير العمل وأنه من المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها التنظيم وهو من أهم خطوات الرقابة التي يجب أن تتوفر من أجل ضمان إنجاز المهام بشكل جيد وفي الوقت المحدد، فإن النظريات الإدارية وأبرزها النظرية البيروقراطية لـ ماكس فيبر جعلها ركزت على نظام الإشراف من خلال توزيع السلطة الذي يحدد المناطق السلطوية داخل التنظيم.

يتضح من خلال الجدول رقم 36 الذي يبين العلاقة بين عبارة الرقابة تجعل العامل أكثر انضباطا وعبارة يراقب المشرف المباشر أداء المهام، حيث توصلت النتائج إلى أن نسبة 54.2% يرون بأن الرقابة لا تجعل العامل أكثر انضباطا مدعمة بنسبة 60% من المبحوثين الذين يوافقون على أن الرقابة تجعل المشرف يراقب أداء مهامهم مقابل 35.3% من المبحوثين لا يراقب المشرف أداء مهامهم، في حين قيمة كا تربيع فكانت 6.38 بدرجة حرية قدرة بـ 01 ومستوى دلالة 0.01 ومنه فإن هذه القيمة تؤكد وجود علاقة بين مراقبة المشرف لأداء مهام العمال و عبارة الرقابة تجعل العامل أكثر انضباطا.

يتضح من خلال الجدول رقم 37 الذي يبين العلاقة بين الأقدمية في العمل (الخبرة) و نوع الرقابة المفروضة على العامل أثناء تأديته مهامه، حيث أن نتائج الجدول توصلت إلى أن نسبة 69.9% أجابوا بأن الرقابة المطبقة عليهم أثناء تأدية مهامهم هي الرقابة عن طريق الملاحظة حيث أن أكبر نسبة تدعم هذه الإجابة هي فئة الخبرة المهنية ما بين (24-31 سنة) وهذا مرده إلى أن هذه الفئة وبفضل الخبرة الطويلة فإن الرقابة عليها عن طريق الملاحظة فقط وفي أغلب الأحيان لا يتم تنبيه هذه الفئة ذلك أنها تحظى بنوع من الاحترام نظير السنوات العمل الطويلة وتأكدت هذه العلاقة من خلال (كا تربيع) فبلغت قيمته 39.6 بدرجة حرية 12 ومستوى دلالة 0.000 وعليه فإنه توجد علاقة بين الأقدمية في العمل (الخبرة المهنية) ونوع الرقابة المفروضة على العامل أثناء العمل.

أيضا يتضح من خلال الجدول رقم 38 الذي يبين نوع الرقابة المناسبة في رأي العمال، حيث توصلت نتائج الجدول إلى أن نسبة 76.6% من المبحوثين الذين يرون أن نوع الرقابة المناسبة هي الرقابة المرنة مقابل نسبة 11% من المبحوثين يفضلون الرقابة الصارمة ومقابل نسبة 11% من المبحوثين يفضلون عدم وجود الرقابة، وهذا عكس ما تطرق إليه ماكس فيبر حيث أنه يؤكد على الرقابة الصارمة على العمال، فإن تعامل هذه النظرية تتعامل مع المورد البشري بعيدا عن مشاعر العامل وبعيدا عن العلاقات الغير الرسمية بحيث يستغل المورد البشري الاستغلال الأقصى قصد تحقيق أهداف المنظمة. كذلك فإن فريديرك تايلور أكد على الرقابة اللصيقة التي تضمن القيام بالمهام في الوقت المحدد.

أيضا يتضح من خلال الجدول رقم 39 الذي يبين العلاقة بين عبارة الرقابة تجعل من العامل أكثر انضباطا وعبارة الرقابة والتوجيهات الدائمة من طرف المشرف مهمة ولها فوائد على العامل والمنظمة، حيث أن أكبر نسبة تمثلها 78.3% يرون أن الرقابة لا تجعل من العامل أكثر انضباطا ولا يوافقون على الرقابة والتوجيهات الدائمة من طرف المشرف مهمة ولها فوائد على العامل والمنظمة مقابل نسبة 57.6% أجابوا

أن الرقابة تجعل من العامل أكثر انضباطا و يوافقون على أن الرقابة والتوجيهات الدائمة من طرف المشرف مهمة ولها فوائد على العامل والمنظمة ومن هنا نلاحظ وجود علاقة بين هاتين العبارتين.

أيضا يتضح من خلال الجدول رقم 40 الذي يبين العلاقة بين الفئات السوسيو مهنية وصعوبة فهم التعليمات الموجهة من طرف المشرف إلى العامل، حيث توصلت نتائج الجدول إلى أن نسبة 68.8% مدعمة بأكبر نسبة من فئة الإطارات بنسبة 79.2% ونسبة 73.7% من فئة أعوان التحكم في حين نسبة 34.5% من فئة أعوان التحكم، هذا ما تؤكدتها نسبة (كا تربيع) التي بلغت 20.21 بدرجة حرية 00 ومستوى دلالة 0.000 وبالتالي فإنه توجد علاقة بين متغير الفئات السوسيو مهنية (طبيعة العمل) وصعوبة فهم التعليمات الموجه لك من طرف المشرف.

## د/النتائج العامة للدراسة الميدانية:

لقد توصلنا في الأخير إلى إثبات صحة الفرضية العامة والتي مفادها أن " تسهم الرقابة التنظيمية في تنمية مهارات المورد البشري " وبناءا على النتائج المتوصل إليها فان الرقابة التنظيمية تسهم في تنمية مهارات المورد البشري من خلال:

✓ الحضور في الوقت المحدد إلى مكان العمل من الأشياء الضرورية، ذلك أن الحضور إلى العمل في الوقت المحدد وحتى الخروج من العمل في الوقت المحدد، يخلق نوع من النظام الذي يعكس مدى تطبيق القوانين وهذا ما يخلق ظروف جيدة للعمل، ويؤكد ماكس فيبر في هذا الصدد على ضرورة الالتزام للموظفين داخل التنظيم البيروقراطي لأن الالتزام هو سمة أساسية من سمات التنظيمات البيروقراطية كما أنه يعد معيارا لمدى كفاءة الموظف داخل المؤسسة التي يعمل فيها.<sup>1</sup>

✓ توجد علاقة بين متغيري الجنس والالتزام بالمهام المحددة المرتبطة بمنصب العمل من خلال اختلاف المرأة عن الرجل في طموحها ، ومصادر قلقها، ومشاعرها وأحاسيسها، تبرز بشكل رئيسي في القضايا ظروف وساعات العمل، وبعض القضايا الاجتماعية المرتبطة به، أما اهتمامات الرجل فتبرز واضحة في القضايا الترقية والأجر وطبيعة العمل، ونوع التنظيم ، مما يشير أصحاب هذا الاتجاه إلى إن أهداف المرأة وحاجاتها تختلف كثيرا عن الرجل، إن الأداء والمردودية بين الجنسين أصبحت متماثلة تقريبا وذلك نظرا إلى الاندماج الكبير للمرأة في سوق العمل وتفوقها في بعض الأحيان، رغم أن هذا النجاح لم يبلغ ما بلغ له الرجل ولكن أصبح هناك نوع من التكامل.

✓ إن أغلبية المبحوثين يقومون بإنجاز المهام حسب القواعد التنظيمية، ويلاحظ من خلال هذه المعطيات أن أصحاب الخبرة القليلة يحرصون على تأدية مهامه في الإطار القانوني وذلك من خلال القواعد التنظيمية، وان أي خروج عن هذه القواعد يعتبر انحراف عن المسار المحدد من طرف الإدارة، يجدر الإشارة إلى أن

<sup>1</sup> جلول شلالي، مرجع سابق، ص 272.

عامل التنسيق بين المستويات الإدارية مهم جدا في هذه العملية، ذلك إن الإدارة و المشرف يجب عليهم أن يكون قدوة للعامل بدل أن يكون هم من لا يطبقون القوانين ويحاولون فرضه على العمال، وهذا ما أكده روبرت ميرتون في نموذجه عن البيروقراطية أن أعضاء التنظيم يجب عليهم تقبل القواعد والإجراءات الرسمية والتزامهم بها.

✓ أنه توجد علاقة بين الخبرة المهنية وتحصل العامل على برامج توفرها القوانين واللوائح المعتمدة داخل جامعة الجلفة قصد التعلم التنظيمي، ويتمثل ذلك في بعض البرامج التكوينية من خلال قيام هذه المنظمة بالتعاقد مع معاهد أو مدارس متخصصة في احد جوانب الإدارة مثل الاستقبال و التوجيه أو تعلم اللغات كالفرنسية و كل هذا يعتبر في إطار مساعدة العامل على تحسين تعلمه الوظيفي ، إلا أن الملاحظ أن العامل يتعلم بشكل آخر في نظرنا عن طريق تسخير للعمال في مهام مؤقتة تضع العامل تحت ضغط ظروف معينة قصد تعلم السرعة في الإنجاز وتعلم كيفية القيام بها عن طريق التوجيه المباشر من خلال مشرف واحد أو مجموعة تقوم بالمراقبة فترة التسخير، إن هذا ليس عن قصد ولكن العامل إذا احتاج إلى تعزيز قدراته الوظيفية وزيادة تعلمه بل بالعكس هي نوع من المهام الخاصة الخارجة عن إطار عمل الموظف.

✓ توجد علاقة للأقدمية في العمل (الخبرة المهنية) على الحضور في الوقت المحدد إلى مكان العمل، وذلك من خلال نتائج التحليل السوسولوجي أصحاب الخبرة القليلة يلتزمون بالحضور إلى مكان العمل في الوقت المحدد ويمكن نفس ذلك بأنهم يحرصون على عملهم وذلك قصد إظهار الاهتمام للرؤساء والمشرفين بأنهم يلتزمون ومنتقيدون بالأمر القانونية في سير العمل، كذلك الأهمية الكبيرة لمناصب الشغل في مجتمعاتنا اليوم نظرا إلى الأزمة الاقتصادية للبلاد، والتأثير الكبير للاهتمام بجوانب منصب العمل في بناء مسار مهني متميز يسمو إليه أي عامل طموح، أما بنسبة لأصحاب الفئات ذات الخبرة المهنية الطويلة فإنهم مع مرور الوقت يصبحون غير ملزمون بالحضور إلى مكان العمل في الوقت المحدد، خاصة إذا لم تكن لديهم



مهام مستعجلة أو مشاكل يستوجب حلها، وهذه الفئة تكون قد تحصلت على منصب نوعي وذلك نظرا إلى طول مدة العمل و التدرج التصاعدي في مناصب العمل الذي يحصل عليه أي عامل في الإدارة.

✓ لا توجد علاقة لإنجاز المهام حسب القوانين التنظيمية بالمستوى التعليمي، هذا مرده إلى أن المستوى التعليمي لا يؤثر بشكل كبير على القيام بالمهام حسب القوانين التنظيمية وذلك لان الرأس المال الثقافي للمواطن الجلفاوي يتجه تقريبا كله في قناة واحد هذه القناة هي نتيجة لعدة تراكمات وتطورات لهذا المجتمع، ذلك الفرد عند دخوله إلى عالم الشغل فان مجموعة الأفكار التي يأتي بها هي الغالبة في توجيه سلوكه داخل المنظمة، وان المنظمة في حد ذاتها تغفل هذا السبب وتتوجه إلى مسايرة هذه الأفراد وتكييف المنظمة على الأفراد وليس العكس.

✓ على أهمية وضوح القوانين واللوائح التنظيمية وان تطبيق هذه القوانين واللوائح يساعد على انجاز العمل في وقته و يؤدي إلى الانضباط في تأدية مهام الوظيفة و كذلك يؤدي إلى صرامة في انجاز العمل ، حيث أن وضوح القوانين واللوائح التنظيمية يعتبر من الشروط الأساسية التي يجب على كل منظمة الحرص والتأكيد على تطبيقها وذلك إذا ما أردت هذه المنظمة أن تحقق أهدافها، وهذا ما تطرق إليه تالكوت بارسونز في دراسته للبيروقراطية من خلال البيروقراطية المحدثة والتي أكد من خلال البناء الذي تقوم عليه المنظمة حيث تطرق إلى البناء الداخلي للمنظمة والذي فر رأيه يشمل الإجراءات والقواعد الرسمية والأخلاقية والإدارية والتعبيرية، والتي توضح الدور والمكانية للأفراد داخل التنظيم.

✓ توجد علاقة لإنجاز المهام حسب القوانين التنظيمية على تطبيق القوانين ودرجة التحكم في العمل، حيث أن تطبيق القوانين داخل المنظمة يزيد في التحكم في العمل وهذا ما أكدته إجابات المبحوثين في الاتجاه الآخر أنهم يقومون بإنجاز المهام حسب القواعد والقوانين، ذلك إن الأفراد يميلون إلى حب تطبيق القوانين وذلك لان القانون يوفر عدة أشياء هي ضرورية بالنسبة للأفراد.

✓ أن القوانين واللوائح التنظيمية مهمة وأنهم يقومون بإنجاز المهام عن طريق تطبيقها، وهذا يمكن اعازته إلى أن العامل يكون في حالة مريحة للعمل وذلك نتيجة لوضوح المهام في إطار القوانين وأي مطلب للعامل

يكون من خلال القانون وبالتالي يكون هناك إحساس بالاطمئنان والعدالة، إن العمال أغلبيتهم يرون أن القوانين مهمة في تسيير المنظمة وهذه الأهمية تتمثل في سيادة النظام، هذا النظام الذي يحدد صلاحيات كل عامل، كما يحدد كفاءات القيام بالمهام المنوطة بمنصب العمل.

✓ يوجد تأثير لوضوح اللوائح والقوانين التنظيمية على انجاز المهام، بان العامل يرغب في تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية إن الملاحظ أن المشرفين على العمال لا يهتمهم كيفية انجاز المهام داخل القوانين واللوائح أو خارجها ولكن المهم أن تنجز المهام تحت أي ظرف وبأي طريقة، كذلك الشيء المهم أن المسؤولين أنفسهم ورغم الخبرة المكتسبة والمناصب العليا لا يستطيعون أن ينقلوا الخبرات والمعلومات إلى المرؤوسين وذلك لعدم توفر ثقافة التبادل المعرفي.

✓ يوجد علاقة لتطبيق القوانين على زيادة التحكم في العمل وذلك من خلال طبيعة العمل حيث أن تطبيق القوانين يزيد من التحكم في العمل، حيث أن تطبيق القوانين يؤدي إلى الزيادة في التحكم في العمل وذلك لان هذه الشريحة من العمال تستند في عملها إلى تطبيق القوانين والسير على عملها بصفة حسنة وذلك من خلال نظام الإشراف وهذا ما ينعكس على الأداء من خلال التحكم في العمل.

✓ إن الوضوح القوانين واللوائح التنظيمية من الأمور المهمة ولكن من الأسباب التي تؤدي إلى عدم فهمها هي قنوات الاتصال الرسمية التي يجب أن تعمل بشكل جيد قصد وضع العامل في صميم العمل وذلك من خلال الإعلام المستمر والمستجد لكل القوانين القديمة أو التي تم استحداثها، بدل التعتيم وعدم إيصال المعلومة قصد تركيز القوة في يد صاحب المعلومة ولقد تطرق الباحث في هذه الصدد إلى أن عدم وضوح القرارات والقوانين مرده إلى الإستراتيجية التي تنتهجها الإدارة في احتكار المعلومة.

✓ إن أغلبية المبحوثين الذين يقومون بإنجاز مهام الوظيفية عن طريق القوانين واللوائح التنظيمية يؤدي حسب رأيهم إلى زيادة الانضباط في العمل وإنجاز العمل في وقته وهذا ما أكده ماكس فيبر من خلال وضع هرمية السلطة التي يتم من خلالها وضع على رأس كل مجموعة من العمال في مختلف المستويات رئيس أو مشرف يقوم بالتأكد من أن كل المهام تؤدي بشكل جيد وفق الخطط الموضوعة.

✓ أفراد العينة يوافقون على أن تقسيم العمل والتخصص الوظيفي من الأشياء الأساسية في العمل الإداري وان المتخصص في عمله هو من أكفئ الأفراد مردودا ومعرفة حول كل ما يخص مهام وكيفيات القيام به، فلقد أكد كل من هنري فايول وجيمس موني على تقسيم العمل وضرورة تطبيقه في جميع المستويات.

✓ أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على أن تقسيم العمل يساهم في انجاز المهم في وقتها، حيث أن من عوائد تقسيم العمل هو التعود على أداء المهام وهذا ما يساعد حسب رأينا السرعة في الإنجاز والآلية في الإنجاز وهذا يؤثر على انجاز المهام في وقتها.

✓ المبحوثين يوافقون على عبارة أن نظام تقسيم العمل يولد لديك مبدأ تكافؤ الفرص، أن تكافؤ الفرص يعتبر من القيم التي يؤمن بها البشر وان عدم التكافؤ يولد عدم الرضا والحقد وكثيرا من المشاعر السلبية التي تؤدي بكل تأكيد إلى تثبيط عزيمة العامل والحد من روح الانتماء لديه وبالتالي يؤثر سلبا على الأداء والمردود وانه إذا أردنا أن نوفر جو من التشاركية والتكامل داخل التنظيم فلا بد أن يكون هنالك مبدأ تكافؤ الفرص.

✓ يوجد تشاور بين العمال في الوظيفة الواحدة في كيفية انجاز المهام، حيث تبين هذه النسبة وجود تعاون بين العمال في كيفيات انجاز المهام من خلال مناقشة القوانين والمراسيم التنفيذية المنظمة للأمور الإدارية والتي تختلف وجهات النظر في تفسيرها حيث انه في بعض الأحيان فان العمال يتشاورون حتى مع أصحاب الوظيفة الواحدة في الإدارات الأخرى من خلال شبكة العلاقات الاجتماعية الغير رسمية، فلقد أكد ليكرت في نظريته عن الدافعية تقوم على أساس توفير قدر كاف من التنسيق والتجانس بين أعمال أعضاء التنظيم المختلفين من خلال التفاعل المستمر بينهم ومحاولات التأثير المتبادلة بما يخدم أهداف الأفراد والمنظمة.

✓ تركيز على مبدأ تقسيم العمل ويجب أن توافق المهام المؤهلات ذلك انه يسهل الحديث مع العامل المتخصص في مجال دراسته وتكوينه وانه حتى إذا صادف أشياء لم يتلقاه في الجانب الدراسي ولكن تبقى في مجال تخصصه فتصبح سهلة التلقين بالنسبة إليه، وانه يستطيع أن يقوم بمهامه على أكمل وجه وان

كل المشاكل التي تعترضه تقوم إدارة الموارد البشرية (مصلحة التدريب والتكوين ومتابعة العمال) إلى التدخل ومحاولة تذليل كل المصاعب قصد دمج العامل بشكل متكامل مع منصب عمله.

✓ إن العامل يجد صعوبة نوع ما في التأقلم مع البيئة وان المعلومة ستكون حkra على بعض الجهات وبعض العمال، وان هذه الجماعات التي تنشأ داخل التنظيم تعتبر حسب رأينا أنها تشكل عائق على السير الحسن للمنظمة.

✓ إن تقسيم العمل يساعد على تحديد الأدوار التنظيمية، وذلك من خلال إجابات أصحاب الخبرة المهنية الطويلة، حيث أن تقسم العمل إذا ما احترم فانه يحفظ للعامل القيام بدور معين مضبوط ومحدد من طرف التنظيم عن طريق القوانين.

✓ تقسيم العمل يساهم بشكل كبير في تكوين العامل في وظيفته وذلك بفضل التحديد الدقيق لمجموعة المهام التي يقوم بها العامل في إطار التكوين المسبق للعامل في تخصص الوظيفة مثلا بعض التخصصات التي يمكن من خلال تقسيم العمل أن يساعد العامل على تأدية المهام.

✓ إن التخصص الوظيفي له علاقة على الالتزام بالمهام المحددة للعامل ذلك أن العامل المتخصص أكثر استعداد للالتزام بالمهام المحددة للمنصب الذي يشغله في حين فإن العامل الغير متخصص يكون أقل التزام لأنه يقوم بمهام لا توافق مؤهلاته وتخصصه سواء أنه يجد صعوبة في استيعاب المهام والقيام بها أو أنه يقوم فقط بالقيام بالحد الأدنى للوظيفة في انتظار أن يغير منصب عمله مع منصب يوافق مؤهلاته، حيث أكد لوثر كوليك فالتخصص الوظيفي عنصر مهم ولكن يجب أن يستند على أسس علمية.

✓ إن التوافق بين المنصب والمؤهلات يضع بشكل صحيح العامل على المسار المهني الذي يلبي تطلعاته ورغباته الاجتماعية أو المهنية مما يمكنه الوصول إلى أقصى درجات النجاح وبالتالي تحقيق الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة.

✓ انه لا يوجد فرق كبير بين الإناث والذكور في نوع الرقابة المطبقة، حيث أن جميع العمال يخضعون لنفس نمط الرقابة وهذا بفضل تطبيق القوانين والمساواة والعدل بين جميع العمال.

✓ إن الحالة الزوجية تؤثر على نوع الرقابة المطبقة على العمال ذلك أن أكبر نسبة للعمال الذين يخضعون للرقابة المباشرة هم من العزاب حيث أن العمال العزاب هم الأكثر استعداد للعمل في حين أن فئة المتزوجين، ومنه فإن الرقابة المباشرة في المنظمة محل الدراسة هي الرقابة الأكثر تطبيقاً.

✓ إنه يمكن أن يحصل تفضيل للأنثى على الذكر وهذا مرده إلى أن الذكور بطبعهم يفضلون الأنثى في بعض المواقع من العمل حيث انه من المتعارف عليه في إدارتنا أن الذكور لا يعملون في وظيفة مثل الاستقبال والتوجيه أو الأمانة وغيرها من الوظائف التي يفضل أن تعمل الأنثى بدل الذكر، إن هذا التوجه ليس بالضرورة هو ما يجب أن يكون في المنظمة الجزائرية ولكن حسب ملاحظتنا للعاملين في هذه الوظائف فإن أغلبهم من فئة الإناث.

✓ إن تأثير الجنس لا يظهر على تغير المردود في غياب المشرف لان العامل يقوم فقط بإنجاز مهمة محددة وغالبا لا تكون متعبة وسهلة وواضحة حيث لا يضطر العامل ذكر أو أنثى إلى تغيير مردوده أثناء غياب المشرف ويحافظ على نشاطه كما هو، أما النسبة القليلة التي لا تحافظ على نفس مستوى المردود عندما يكون المشرف غائب هذه تعبر عن كسل لدى العمال وعدم رغبتهم في العمل وأنهم يلتزمون فقط عندما يكون المشرف موجود.

✓ إن مراقبة المشرف للعامل من المقومات الجيدة التي تحت العامل على العمل بجد وأداء المهام في وقتها رغم أن هؤلاء يرون أن الرقابة تجعل العامل أكثر انضباطا، وهذا يمكن أن تفسيره على أن المشرف يراقب أداء العاملين ولكنه لا يقوم بعمله في التوجيه وتصحيح الأخطاء التي بالضرورة تزيد من الانضباط، وأن المشرف هو أحد الآليات الرقابية المطبقة من طرف التنظيم قصد التأكد من السير الحسن للمصالح الإدارية.

✓ أغلبية أفراد العينة يرون أن الرقابة أثناء العمل عن طريق الملاحظة حيث أن المشرف المباشر يقوم بملاحظة ومشاهدة كل ما يقوم به العامل ذلك لأنهم جميع العمال يزاولون مهامهم في مكاتب بجانب بعضهم البعض وأحيانا في نفس المكتب، هذا ما يسهل عملية ملاحظة العمال أثناء قيامهم بأعمالهم.

✓ إن العامل في جامعة زيان عاشور بالجلفة يفضل أن يعمل في بيئة منفتحة تكون الرقابة فيها مرنة ولكن

هذه البيئة تولد الكسل واللامسؤولية لدى العاملين مما يعود بالضرر على المنظمة.

✓ توجد علاقة بين عبارة التوجيهات الدائمة من طرف المشرف مهمة ولها فوائد على العامل والمنظمة

وعبارة الرقابة تجعل من أكثر انضباطا، ذلك أن الرقابة من المكونات الأساسية التي يجب أن تكون موجودة

بشكل فعال، وهذا ما يؤكد على مطلب الرقابة بجميع أشكالها حتى يتسنى للمنظمة أن تقوم بانجاز مهامها

على أكمل وجه وبالتالي تحقيق الأهداف مما يزيد من عمر المنظمة.

خاتمة

## خاتمة:

لقد قمنا في هذا البحث بالتطرق نظريا وإمبيريقيا إلى كل من الرقابة التنظيمية وتنمية مهارات المورد البشري في المنظمة الجزائرية من خلال جامعة زيان عاشور بالجلفة، حيث ومن خلال إستعمال التحليل المفهومي لمفهوم الرقابة التنظيمية كمتغير مستقل وتنمية مهارات المورد البشري كمتغير تابع، حيث قمنا بدراسة مفهوم الرقابة التنظيمي من خلال عدة أبعاد كالتعلم التنظيمي والإلتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية وكذلك نظام الرقابة، في حين أن تنمية مهارات المورد البشري من خلال عدة مفاهيم كالسرعة في الإنجاز وإتقان العمل، زيادة الخبرة، وفعالية الأداء الوظيفي، حيث أن الرقابة التنظيمية تعتبر من الركائز الأساسية التي يقوم عليها الهيكل التنظيمي وأخر عملية فيه، حيث تقوم بمراقبة باقي العمليات والتي لا تسير إلا في ظل نظام رقابي محكم فلقد أشار فايول إلى أنها هي التأكيد من أن كل شيء في المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة وذلك بهدف كشف مواطن الضعف وتصحيحها، كذلك قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة وايضا إن الرقابة الادارية تهتم بقياس الأداء عن طريق مقارنته بالمعايير التي تم وضعها في الخطة ثم تصحيح الانحرافات السلبية، وهي عملية ليست وظيفة مستقلة أو منفصلة عن الوظائف الأخرى، بل مكملة وحامية لها.

لقد قمنا بهذه الدراسة رغبة منا لمعرفة النظام الرقابي المطبق في جامعة زيان عاشور، حيث قمنا بوضع مجموعة من الأبعاد والمؤشرات التي قمنا بإختيارها نتيجة لدراسة مجموعة من الدراسات السابقة والتي من أهمها دراسة مزارة عيسى ودراسة على كشيثب ودراسة القحطاني وغيرها والتي بفضلها إستطعنا نقوم بوضع تصور منطقي وواضح عن آليات الرقابة التي يمكن تطبيقها في المنظمات دون غض الطرف عن خصوصية المنظمة الجزائرية والفكر الفرنكفوني الذي تتبعه الجزائر في إستيراد الأنظمة والبرامج من دولة فرنسا.



ولقد تطرقنا في هذه الدراسة إلى المفاهيم التي نعتبرها المؤثر الرئيسي في عملية الرقابة والتي تمثلت في أثر القوانين واللوائح التنظيمية التي يعتبر **ماكس فيبر** العمود الفقري التي يتم من خلالها السيطرة المطلقة على السلوك الإنساني داخل المنظمة والتي تعتبر هي المرجعية الوحيدة التي يتم من خلالها معرفة مدى تصرف العمال بشكل سوي إزاء مهامهم وكيفيات القيام بها، وكذلك تطرقنا إلى تقسيم العمل والذي يعتبر ثورة كبيرة في عالم المنظمات والذي بفضل إدخاله عليها تطور أداء الموارد البشرية بشكل كبير وأصبح التخصص الوظيفي سمة الوظائف كافة في جميع التخصصات حيث أنه مفهوم قديم بنشأته ولكنه حديث في إستخداماته ، حيث أن جل النظريات الكلاسيكية والمحدثة وحتى النظريات ما بعد الحداثة أجزمت على الأهمية البالغة للتخصص الوظيفي ذلك أن العامل المتخصص هو العامل الأكفأ والذي ينمي خبرة جيدة ومعتبرة في ظرف زمني قصير عكس العامل الذي يقوم بعدة أعمال والتي لا يمكن له أن يصبح ماهرا في جميعها، في حين أن العنصر الأخير الذي تطرقنا له في دراستنا تمثل في الرقابة المباشرة والتي نقصد بها نظام الاشراف عن طريق المسؤول المباشر والذي يعتبر أول خط يمكن من خلاله الملاحظة اليقينية عن أداء الموارد البشرية ومدى قيامهم بمهامهم بشكل قانوني يحقق الأهداف الجزئية للمصلحة التي تصب في الهدف العام للمنظمة.

لقد هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة واقع الرقابة الفعلي وأثره على أداء الموارد البشرية من خلال تنمية المهارات، والكشف عن هذه التأثيرات من خلال محددات المهارة التي إتعمدنا عليها في قياس ومعرفة مدى تطور مهارة المورد البشري، ومن خلال النتائج المتوصل إليها من خلال البحث الميداني تؤكد وجود تأثير إيجابي للرقابة التنظيمية عن طريق مكوناتها التي تطرقنا إليها على أداء المورد البشري وزيادة المهارة لديه في أداء مهامه، وأنه يوجد نوع من إحترام القانون والعمل على تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية، في حين أن أظهرت النتائج أن التخصص الوظيفي ليس مطبق بشكل كامل ولكن الموارد البشرية ونظرا للخصوصية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد فانهم تأقلموا بشكل جيد مع مهامهم رغم أنها لاتوافق بشكل كلي مؤهلاتهم، أيضا فإن الرقابة المباشرة عن طريق نظام الاشراف أظهر انه فعال وأنه غير صارم حيث أن المرؤوسين

لا يواجهون العقوبات في أغلب الأحيان وإنما الإرشاد والتوجيه والتكامل رغم وجود الكثير من الخلافات ولكن المثالي الشخصية وليست المصالح العامة للمنظمة هي التي تغطي وتغطي الصراعات وإنما الحاجة الإجتماعية للمنصب والوظيفة الذي لايسمح لهذه الصراعات أن تتطور .

إن البحث العلمي ينقسم إلى قسمين الأول نظري والثاني ميداني إمبريقي، وهما مرحلتين لا يمكن الفصل بينها خاصة في العوم الاجتماعية، وما يتوقفي هو الجانب الميداني وما واجهته من صعوبات كبيرة في توزيع الاستثمارات رغم أنني زميل لأفراد العينة إلا أنهم يتحججون بعدم القدرة والمعرفة الكافية على الاجابة وأنهم ليس لديهم الوقت للإجابة عليها بشكل جيد وهذا ما ظهر جليا عند إستعادتها، حيث يظهر قلة الإهتمام والاعتباطية في الاجابة والتي أضطرت في كل مرة إلى تقديم ملاحظات حول عدم الاهتمام والتي جعلتني في بعض المرات أدخل في مجادلات معه ميتطلب تغيير أفراد العينة، كذلك فقد عمدت إلى فتح بعض الأسئلة في الاستمارة والتي قمت فيما بعد بحذفها نظرا لعدم تقديم أي تعابير أو استفاضات في الاجابات بل إن بعض الأسئلة المغلقة البسيطة التي تعمدت وضعها حيث لا يقوم المبحوث بالتفكير كثيرا في طريقة الاجابة إلا أنهم تركو بعض الاسئلة بدون إجابة، إن عدم الاهتمام نابغ من الثقافة والتنشئة الاجتماعية لمجتمعنا والذي لا ييتمكن أن تقوم ببحث تكون نتائجه صحيحة نسبيا ويمكن الاستفادة منه.

وأخيرا من خلال ما سبق نستنتج أنه يمكن للمنظمة الجزائرية أن تتطور وذلك من خلال تطبيق نظام رقابي صارم بعيدا عن المحاباة والتنازلات، بل التطبيق الصارم للقوانين واللوائح التنظيمية في ظل وجود تخصص فعلي للوظائف من خلال وضع الكفاءة المناسبة في المنصب المناسب، مع تغيير نظام الأجور الذي هو السبب الرئيسي وراء عدم إستطاعة تطبيق نظام رقابي، ذلك أن الأجور المطبقة هي قديمة وقد تجاوزها الزمن ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن تكون كافية للضروريات فلا يمكن أن نتكلم عن متطلبات أخرى، لذلك وجب إعادة الرؤية في نظام الأجور والحوافز التي تعتبر في رأينا المحرك الرئيسي للسلوك البشري وبعدها يمكن أن نخوض في كيفية السيطرة على السلوك والوقوف على الانحرافات خاصة في ظل هذا التحرك الذي تشهده البلاد.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

### 1-الكتب

- أبو العزم عطية مصطفى كامل، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- احمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- أنتوني غدنر، كارين بيردسال، علم الاجتماع، ط4، المنظمة العربية للترجمة للنشر، بيروت لبنان، 2001.
- أحمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت 1975.
- الأصفر احمد، أديب العقيل، علم الاجتماع التنظيم ومشكلات العمل، منشورات (دراسات معاصر في علم الاجتماع)، دمشق، 2003.
- اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط 1، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، 1994.
- أمين ساعاتي، تبسيط كتابة البحث العلمي، ط1، المركز السعودي للدراسات الإستراتيجية، مصر، 1991.
- أمين عبد العزيز حسين: إدارة الأعمال وتحديات القرن العشرين، دار قباء للنشر، القاهرة، 2001.
- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، د 2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2006.
- بختي إبراهيم، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية، ط4، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، 2015.
- بختي إبراهيم، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية، ط4، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، 2015.

- بوحوش عمار، البيروقراطية في النظرية والتطبيق مجلة العلوم الاجتماعية، الجزائر العاصمة، بدون سنة نشر
- التوجيهي، محمد إبراهيم والبرعي، محمد عبد لله . معجم المصطلحات الإدارية، ط1 ، مكتبة العبيكان . الرياض :المملكة العربية السعودية، 1993.
- زياد بن علي بن محمود الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، ط2، مطبعة أبناء الجراح، غزة فلسطين، 2010.
- زيد محمد عبودي وسامي هشام حرير : مدخل الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الشروق للنشر، عمان، 2005
- سبعون سعيد، جرادي حفصة: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر، الجزائر، 2012، ص 117.
- شاويش، مصطفى نجيب .إدارة الموارد البشرية، ط3 ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000،
- الشناع خليل محمد حسن وكاسم حمود خضير : نظرية المنظمة، ط2 دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2005.
- صالح هاشم صادق: التخطيط والرقابة، الجامعة المقترحة للنشر، طرابلس، 1998.
- طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007،
- عادل بن صالح بن عمر عبد الجبارين مترك القحطاني محمد، علم النفس التنظيمي والإداري، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، 2007.
- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كتب العرب، القاهرة، 2002.
- عامر الكبيسي، الفكر التنظيمي، ط1، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004.

- عابدة سيد خطاب: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار شركة الحرزي للطباعة، القاهرة، 2008.
- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباع، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون منحى نظمي، ط 1، دار وائل للنشر، 2008.
- عبد الرحمان عبد الله: علم الاجتماع التنظيم، دار المعارف الجامعة، الإسكندرية، 1994.
- عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز علي مرزوق، دراسات إدارية معاصرة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2010.
- عبد الوهاب علي محمد، الإدارة بالأهداف النظرية والتطبيق، مكتبة غريب، مصر، بدون سنة نشر.
- عبد الوهاب علي محمد، مقدمة في الإدارة، الإدارة العامة للطبع والنشر، مصر، 1986.
- على سلمي: الإدارة العامة، دار غريب للنشر، القاهرة.
- علي معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، ط 1، منشورات جامعة 7 أكتوبر الإدارة العامة للمكتبات-إدارة المطبوعات والنشر، ليبيا، 2008.
- علي معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، ط 1، منشورات جامعة 7 أكتوبر الإدارة العامة للمكتبات-إدارة المطبوعات والنشر، ليبيا.
- عمار بوحوش، البيروقراطية في النظرية والتطبيق مجلة العلوم الاجتماعية، الجزائر العاصمة، بدون سنة نشر.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- القطب محمد القطب طباية، نظام الإدارة في الإسلام-دراسة مقارنة بالنظم المعاصرة، ط، دار الفكر العربي، القاهرة، 1987.

- كامل بربز، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 1997.
- كامل مصطفى، أبو العزم عطية: مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية
- كتان خيري: مدخل إلى إدارة الأعمال النظريات العمليات الإدارية، ط1، دار جرير للنشر، عمان 2007،
- لطفي إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2007.
- ليلي الطويل، طرائق البحث في العلوم الاجتماعية، ط1، بترا للنشر والتوزيع، سوريا دمشق، 2004.
- مازن فريد رشيد، إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2001.
- ماهر عليش: إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1971.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مبادئ الإدارة، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005.
- محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط3 دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2008.
- محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2001.

- محمود محمد الفاتح، المغربي بشير: أصول الإدارة والتنظيم، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016.
- مراد رعيمي، دراسات في تسيير الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار قباء للنشر والتوزيع ط1، الجزائر، 2008.
- مركز البحوث معهد الإدارة العامة، دليل إجراء البحوث والدراسات المسحية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2004.
- مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1994.
- مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- موسى اللوزي، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- ناهد حمدي أحمد، مناهج البحث في علوم المكتبات، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 1979.
- نايف برنوطي سعاد: الإدارة أساسيات إدارة الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2001.
- نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، بدون طبعة، 2009.

## 2-الدوريات والحواليات والمذكرات:

- ابتسام عاشوري، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر، 2015.



- إبراهيم بو الفل، التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الحكومية الخدماتية في الجزائر، ورقم مقدمة من خلال فعاليات المؤتمر الدولي لتنمية الإدارة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2009.
- أحمد بن صالح بن هليل الحربي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003،
- إشراف عقون، سياسة تسيير الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالإدارة المحلية بولاية ميلة. مشروع بحث مقترح للحصول على درجة ماجستير التأهيل والتخصص في تسيير الموارد البشرية 2006
- أحمد سحنون، دور الإبداع الإداري في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العامة الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التنظيمات السياسية والإدارية، جامعة الجزائر، 2005.
- إيمان محمدي، الرقابة التنظيمية والأداء، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2009.
- بارك نعيمة: نمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، العدد السابع مجلة اقتصادية شمال افريقيا، جامعة الشلف، الجزائر.
- بغول زهير، محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسة الوطنية في إطار نظرية فريدريك هرزبرغ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، جامعة الإخوة منتوري، 2007.
- بلال جاسم القيسي، حسن فليح مهلي الركابي، تحقيق متطلبات الرقابة الإدارية وفق ممارسات إدارة الموارد البشرية، مجلد 21، عدد 86، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 2015.
- بلقاسم سلطانية، العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، عدد 5، 2003.

- بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية الكفاءات البشرية، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 2005، ورقة-الجزائر.
- بن صديق زبيدة، تطور العزوبة النسوية في الجزائر عدد 50، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان الجزائر 2018.
- بوسفط أمال، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2016.
- جلول شلالي، التنظيم البيروقراطي وانعكاساته على الكفاءات الإدارية، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاجتماعية تخصص تنظيم وعمل، جامعة لونيبي على البلدية، 2016
- حسين بوثلجة، محمد الأمين مشرور، إسحاق حسيني، تحليل وتوصيف الوظائف كأحد آليات الهندسة الوظيفية محاولة تطبيق لطريقة التحليل الذاتي بالمرافقة، مجلد6، عدد 2، مجلة التنظيم والعمل، 2017.
- حنان تيغرة، علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي بالجزائر، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2013.
- خيرة عيشوش، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد جامعة تلمسان، 2011.
- خيرة عيشوش، رفيقة بوسالم: تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية: نمذجة هيكلية مع نموذج مفاهيمي، مجلد 4، عدد 4، مجلة التنظيم والعمل.
- دلال غلوسي، الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة بسكرة، 2015.

- دودو نور الدين، محمدي كمال، التنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر وميشال كروزيه، مجلة سيسيولوجيا، جامعة الجلفة، بدون سنة
- رفاء فرج سموعي وزينة رائد عبد الزهرة الجبوري، الرقابة الإدارية وأثرها في تماسك المرؤوسين، مجلد 20، عدد78، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، 2014
- زكاز علي، التنظيم غير الرسمي الوجه الآخر للتنظيم الرسمي المنشأة، ج1، ع1، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، جانفي 2013
- الزهراء فضلون، واقع التدريب المهني في الجامعة الجزائرية مجلة أفاق للعلوم جامعة الجلفة، عدد 11، 2018
- سراج وهيبة، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011/2012.
- سليمان محمد مرجان، دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوى البشرية في ليبيا، عدد 07، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2012.
- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الإيصال والبحث والترجمة قسنطينة 2006.
- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الإيصال والبحث والترجمة قسنطينة، 2006.
- طويل زهرة، اختيار المرأة في الجزائر بين الزواج وبين العمل والدراسة -دراسة ميدانية بمدينة وهران-مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 28، جامعة عمار ثلجي الأغواط.
- عايب سليم: إعادة فهم العقلانية البيروقراطية عند "فيبر"، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، مجلد2، عدد2، جامعة لونيبي على البلدية2، جوان 2014
- عايب سليم: إعادة فهم العقلانية البيروقراطية عند "فيبر"، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، مجلد2، عدد2، جامعة لونيبي على البلدية2، جوان 2014.
- عبد الحميد بن عبد المجيد حكيم: الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام.دراسة مقارنة.
- عبد الرحمان بن عنتر، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، العدد 2، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2002.

- عزري مومية، ظروف العمل والرضى المهني للمعلم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشري، جامعة منتوري قسنطينة، 2007.
- على الجميلي، مخلص شياح: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2012.
- عمر مهدي، التأهيل والإدماج الاجتماعي من خلال الوسط العقابي (منظور الرعاية الاجتماعية)، مذكرة دكتوراه تخصص علم الاجتماع العائلة والسكان، جامعة الجزائر، 2013.
- عيسى مزارة، الرقابة المهنية وتأثيرها على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة الجلفة، الجزائر، 2019،
- غوتي خير الدين، القواعد البيروقراطية والسلوك التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، تخصص تنظيم وعمل، جامعة البليدة 02، 2015،
- فريد لخنش، نفويض السلطة وتأثيره على الكفاءة التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2019،
- الفضيل رتيمي، أسماء رتيمي، عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، عدد 10، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، 2013.
- فهد بن صالح السلطان، إعادة هندسة نظم العمل - النظرية والتطبيق.
- فوزي عبد الرحمان، حامد أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطور التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، 2008.
- كلثوم واكلي، استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، عدد 10، مجلة الاقتصاد الجديد، 2014.
- محمود علي شجراوي، رائد سليمان الفقير، دور الرقابة الداخلية بتحسين الأداء الوظيفي والتغيير بالهيكل التنظيمي دراسة عملية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البلقاء التطبيقية.
- مراد كشيّش، الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2007،

- مرح طاهر شكري، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، أطروحة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية نابلس فلسطين، 2016
- مليكة عرعور، عمر الحاج إبراهيم، إستراتيجية النظام التأديب في تحقيق الانضباط الوظيفي بالمؤسسات، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، 2014،
- نسرين محمد عمر، أثر الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات الصحية، رسالة مقدمة لنيل شهادة درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014.
- نسيمة الصيد احمد، الترقية والفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
- نورة مومن، عيسى قبوق، الالتزام التنظيمي في مركز التكوين المهني، مجلد 7، عدد 27، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جوان 2018.
- وداد شعيب، أبو القاسم حمدي، تأثير عملية تصميم الوظائف في تعزيز الارتباط الوظيفي للموظفين وفقا للمقاربة التحفيزية، عدد 18، مجلة الباحث، 2018.

### 3- المراجع باللغة الأجنبية:

- Armstrong micheal, human ressource management practice, Kogan Page Limited as *A Handbook of Personnel Management Practice*, london, E10, 2006.
- grawitz madelline : lexique des sciences sociales, (4 eme ed) paris dalloz 1998.
- Jim Grieves, Strategic Human Resource Development, Sage Publications, London, 2003.
- Roger aim ,l'essentiel de la théorie des organisations ,gualino editeur, paris,2006.
- Sabin Erbés.la sociologie du travail, éditions la découverte ,paris,2004.

### 4- مواقع الإنترنت:

- Google.com/04/09/2018/10.20 am
- <http://kenanaonline.com/users/khalidalzward/posts>

- <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=136922>
- <http://www.swmsa.net>
- <http://www.uobabylon.edu.iq>
- <https://ar.wikipedia.org/wiki/>
- <https://www.pnst.cerist.dz/detail.php?id=80596/06/02/2018/9.32>
- <https://www.toolshero.com/management/bureaucratic-theory-weber/8.53/2018/28/3>
- Wikibidia.org
- [www.elearn2013.univ-ouargla.dz/12/2/2018/14.20pm](http://www.elearn2013.univ-ouargla.dz/12/2/2018/14.20pm)
- [www.hrdiscussion.com/downloadfile/2964](http://www.hrdiscussion.com/downloadfile/2964)
- [www.platform.almanaha.com/files](http://www.platform.almanaha.com/files)
- [www.reda9.files.wordpress.com](http://www.reda9.files.wordpress.com)
- [www.RSCRS.com](http://www.RSCRS.com)
- [www.yazantayem.com](http://www.yazantayem.com)

الملاحق

ملحق رقم 01:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا  
تخصص علم الاجتماع التنظيم والموارد البشرية

استمارة بحث:

## الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتنمية مهارات المورد البشري

دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور الجلفة

تحت إشراف:

د/ عمر مهدي

من إعداد الطالب:

مسعود نجيمي

ملاحظة:

معلومات هذه الاستمارة لا تستعمل إلا لأغراض علمية، الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة.

الموسم الجامعي: 2017/2018



أولا :البيانات الشخصية:

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- السن :

20-25 سنة   
 21-26 سنة   
 22-32 سنة   
 33-43 سنة   
 44 فما فوق

3- الحالة الزوجية :

أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

4- المستوى التعليمي :

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي   
 دراسات عليا

5- طبيعة العمل:

إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

6- الأقدمية في العمل:

01-05 سنة   
 06-11 سنة   
 12-17 سنة   
 18-23 سنة   
 24-29 سنة   
 30 فما فوق

ثانيا : الالتزام بالقوانين التنظيمية والتعلم التنظيمي:

7- هل تلتزم بالحضور في الوقت المحدد؟

نعم  لا

8- هل ترى بان احترام القوانين ضروري ؟

نعم  لا

9- هل تلتزم بالمهام المحددة لك؟

نعم  لا

10- هل تقوم بانجاز المهام حسب القواعد التنظيمية؟

نعم  لا

11- هل تلتزم بالحجم الساعي المحدد للعمل؟

نعم  لا

12- هل القواعد واللوائح المعمول بها واضحة؟

نعم  لا

13- هل القواعد واللوائح التنظيمية مهمة بالنسبة لك؟

نعم  لا

14- هل الالتزام بالقواعد التنظيمية يساعدك على :

<input type="checkbox"/>	الانضباط في العمل
<input type="checkbox"/>	الصرامة في العمل
<input type="checkbox"/>	انجاز العمل في وقته

إجابة أخرى: .....

15- هل تطبيق القوانين حسب رأيك يؤدي إلى زيادة الخبرة؟

نعم  لا  أحيانا

16- هل وضوح القوانين واللوائح التنظيمية يساعد على السرعة في الانجاز؟

نعم  لا  احيانا

17- هل فهم القوانين واللوائح التنظيمية يساعد على بلورة أفكار تنظيمية جديدة؟

نعم  لا

18- كيف ترى الى اهمية وجود القوانين واللوائح التنظيمية؟

مهم  غير مهم

19- هل تطبيق القوانين التنظيمية يزيد التحكم في العمل؟

نعم  لا

20- هل تعتقد بان الصرامة في تطبيق القوانين تساهم في تطوير الاداء؟

نعم  لا  احيانا

21- هل توفر القوانين واللوائح التنظيمية المعمول بها برامج تعليمية وتربصات تساعد على رفع مستوى التعلم الوظيفي؟

نعم  لا

22- هل تتوفر القوانين التنظيمية على علاقات عمل مشتركة بين الافراد العاملين سواء في نفس المستوى الاداري او في مستويات مختلفة تساعد على نقل الخبرات بين العمال؟

نعم  لا

23- هل توفر القوانين لقاءات واجتماعات حول السير الحسن والوضعية الحالية ومحاولة تقديم النصائح والتوجيهات في كيفية سيرها؟

نعم  لا

24- هل توفر القوانين التنظيمية مطويات ولوائح تساعد على زيادة المعرفة بالطريقة التي يجب ان تنجز بها المهام؟

نعم  لا

25- هل توفر لك المنظمة نوع من الاتصال ونقل المعلومات قصد اكتساب المعرفة التنظيمية؟

نعم  لا

ثالثا: تحديد الادوار وفعالية الاداء الوظيفي:

26- هل أنت متخصص في عملك؟

نعم  لا

27- هل تؤيد فكرة التخصص وتقسيم العمل؟

نعم  لا

28- هل في رايك يساهم تقسيم العمل في وضوح الادوار التنظيمية؟

نعم  لا

29- هل يساهم تقسيم العمل في عدم تعارض الادوار التنظيمية؟

نعم  لا

30- هل يؤدي التخصص الوظيفي حسب رايك الى انجاز العمل في وقته؟

نعم  لا

31- هل يساعد التخصص الوظيفي في تنظيم انجاز المهام؟

نعم  لا

32- هل يساعد تقسيم العمل في زيادة الخبرة لديك ؟

نعم  لا

33- هل للتخصص الوظيفي دور في اتقان العمل بالنسبة لك ؟

نعم  لا

34- هل تتوافق المهام الموكلة لك مع مؤهلاتك ؟

نعم  لا

إذا كانت الاجابة ب لا كيف تتعامل مع انجاز المهام ؟

صعوبة  سهولة

اجابة اخرى :

35- هل تم توظيفك حسب مؤهلاتك ؟

نعم  لا

36- اذا كانت المهام تتوافق مع مؤهلاتك هذا يساعدك على :

السرعة في التعلم  
السرعة في الانجاز  
السهولة في الانجاز  
المرونة في الانجاز

37- هل التخصص الوظيفي يولد لديك نوع من الثقة الذاتية ؟

نعم  لا

38- هل تقوم بانجاز المهام عن طريق القوانين أم تتجاوزها ؟

نعم  لا

39- هل تضاف اليك مهام مع المهام التي لديك ؟

نعم  لا

إذا كانت الاجابة بنعم من يقوم بإضافة هذه المهام ؟

المشرف المباشر  الادارة العليا

40- في حالة اضافة مهام الى مهامك هل تقوم بـ :

القيام بها دون تردد


القيام بها بتردد  
عدم القيام بها

41- هل يوجد لديكم مصالح متخصصة أم انا التخصص في الوظائف فقط ؟

	وظائف متخصصة		مصالح متخصصة
--	--------------	--	--------------

42- هل يوجد تشاور وتعاون بين اصحاب الوظيفة الواحدة في كيفية انجاز المهام ؟

	لا		نعم
--	----	--	-----

43- هل يوجد نوع من التنسيق بينك وبين العمال في مختلف المستويات الادارية قصد تسهيل سيرورة انجاز المهام ؟

	لا		نعم
--	----	--	-----

44- هل ترى بان تقسم العمل يؤدي الى التكامل بين الاقسام المختلفة في الادارة ؟

	لا		نعم
--	----	--	-----

45- يؤدي عدم التعاون وعدم التكامل بين العمال في انجاز المهام بين مختلف الوظائف الى :


تعطيل انجاز المهام  
حدوث نوع من التنازل  
لا ياتر على انجاز المهام

..... اخرى :

46- هل نظام تقسيم العمل يولد لديك مبدأ تكافؤ الفرص ؟

	لا		نعم
--	----	--	-----

47- هل يستطيع العامل في ظل تقسيم العمل أن يظهر المهارة الخاصة به؟

	لا		نعم
--	----	--	-----

48- كيف يؤثر نظام تقسيم العمل على مردود العامل في ظل التفاوت في الاجر ؟


تأثير ايجابي  
تأثير سلبي  
لا يوجد تأثير

رابعا : الرقابة المباشرة والكفاءة المهنية :

49 - ما نوع الرقابة المفروضة عليك ؟

	مباشرة		غير مباشرة		لا توجد رقابة
--	--------	--	------------	--	---------------

50- هل يراقب مشرفك المباشر أداء مهامك ؟

نعم  لا

51- هل يحدد مشرفك المباشر كيفية أداء هذه المهام؟

نعم  لا

52- هل تجد صعوبة في فهم التعليمات الموجهة لك؟

نعم  لا

53- كيف يتم مراقبتك أثناء أداء مهامك ؟


عن طريق التقارير المكتوبة  
عن طريق الزيارات المتكررة  
عن طريق الزيارات المفاجئة  
عن طريق الملاحظة

أخرى: .....

54- في حالة انخفاض مستواك كيف يعاملك مشرفك المباشر ؟


ينبهك  
يؤخرك  
يوجهك  
يعاقبك  
لا يبالي

55- كيف يكون مردودك في حال غياب المشرف ؟

مردود ثابت  انخفاض المردود

أخرى: .....

56- هل ترى بان الرقابة والتوجيهات الدائمة عليك من طرف المشرف مهمة ولديها فوائد عليك وعلى المنظمة؟

نعم  لا

57- هل غياب الرقابة والاشراف يشعرك بالحرية ؟

نعم  لا

58- هل تجعلك الرقابة اكثر انضباط في العمل ؟

نعم  لا

59- أي نوع من الرقابة في نظرك هو المناسب ؟


الرقابة الصارمة  
الرقابة المرنة  
بدون رقابة

60- هل يقوم مشرفك بتقييم اداء مهامك؟

لا

نعم

61- هل يصحح مشرفك الاخطاء الصادرة عنك

لا

نعم

ملحق رقم 02:



## الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإجتماعية والإنسانية





## **Abstract**

This study dealt with regulatory control and its relation to the development of human resource skills through an empirical study conducted on a sample from the University of Xian Ashour in Djelfa. The problem was represented by the question: Does regulatory oversight contribute to the development of human resources skills? By using the descriptive approach that largely agrees with the specificity of this phenomenon, we have selected a sample of 160 members of the study community consisting of administrative workers. The questionnaire was used as a data collection tool. We then carried out the statistical analysis through the spss program. After obtaining the results from a set of tables that we processed statistically and sociologically, we reached a number of results,

- Clarity of laws and regulations helps control the working time.
- Commitment to the completion of tasks through the strict application of laws contributes to increased discipline in the work.
- The majority of respondents carry out the tasks according to the regulations, and note through these data that the few experienced people are keen to perform their functions in the legal framework through the regulations.
- The importance of clarity of laws and regulations and the application of these laws and regulations helps to accomplish the work in time and lead to discipline in the performance of the functions of the job and also lead to a strict completion of the work.
- There is a relationship to the completion of tasks according to the laws on the application of laws and the degree of control of work.
- There is a relationship to the application of laws to increase control of work.
- The respondents agree that the division of labor contributes to the completion of the important in time.
- Groups with long professional experience have realized that the division of labor helps define organizational roles.
- The functional specialization is related to the commitment to the specific tasks of the worker so that the specialist is more willing to commit to the specific tasks of the position he occupies while the non-specialist is less committed.
- Supervising the supervisor for the worker is a good ingredient that urges the worker to work hard and perform tasks in a timely manner.
- The majority of the sample believes that the supervision during work by observation, as the supervisor directly observes and see all that the worker does so because all the workers are doing their work in offices side by side and sometimes in the same office, which makes it easier to observe the workers while doing their work.
- The worker at the University of Xian Ashour Djelfa prefer to work in an open environment where the control is flexible where it exceeds every shortcoming done away from sanctions and accounting.

**Keywords:** supervision, job evaluation, organization, human resource, organizational learning, supervision, skills development, organizational efficiency.