



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار تليجي - الأوغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم إجتماع و الديمغرافيا



الموضوع :

دور الرقابة التنظيمية في تحسين أداء العمال داخل المؤسسة الإقتصادية
"دراسة ميدانية بمديرية الصيانة DML الأوغواط"

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في علم إجتماع
تخصص : علم إجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ

د. زرنوح أمجد

من إعداد الطالبين:

➤ سويسي عيسى عبد الله

➤ عزوزي محمد

السنة الجامعية: 2023/2022

هداء

لك الحمد ربي على كثير فضلك وعظيم نعمك وجميل عطائك و الصلاة و السلام على من لا نبي بعده .

اما بعد

إلى من قال تعالى فيهم " وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيْنِي صَغِيرًا " إلى العطاء الذي لا ينفذ و إلى الحنان الذي لا يكتمل إلى التي جعلت من يوم نجاحي يوما لنجاحي ... أُمي الحبيبة .

إلى القلب الرحيم و الرجل العظيم مدرستي و قدوتي في الحياة الذي درسني الفضائل و لقنني ان الدنيا صمود ومشاكلها دون حدود ... أبي الغالي .

إلى سندي و رفيقة دربي أختي وحيدتي .

إلى روح خالي الطاهرة الذي ضجت المجالس بذكراه الطيب

إلى روح ابن عمي و أخي الطاهرة ولكل موتى المسلمين أجمعين .

إلى من كانت لي أما ثانية و ذرعا واقيا عمتي حفظها الله طاطا

إلى كل من ساندني في عناء هذا العمل و أخص بالذكر أختي ، و ابنة خالتي هجيرة التونسي .

إلى عائلتي الكريمة و كافة أحبتي ومن له مكان في قلبي

إلى طاقم كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية .

عيسى

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى ومن وفى

امابعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة
الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهدة الى ال والدينا لكريمين حفصهما الله.

لكل العائلة ورفقاء المشوار.

الى كل قسم علم اجتماع تنظيم وعمل 2023

جامعة عمارثليجي - الاغواط.

الى كل من كان لهم أثر في دربي.

"محمد عزوزي.

شكر وتوقير

الحمد لله حمدا طيبا كثيرا مباركا فيه فهو الأحق بالحق ،

وتوقفا عند قول رسوله الكريم عليه أفضل الصلاة و أزكى التسليم (من لم يشكر الناس لم يشكر الله) نشكر الوالدين الكريمين اللذين كانوا السند الأول طيلة المشوار الدراسي المكمل بالدعوات .

الشكر الجزيل للأستاذ المشرف على إنجاز هذا العمل الدكتور بشير عبد العالي على دعمه لنا نتمنى له كل التوفيق

كما نتقدم بالشكر الخالص إلى كل من ساعدنا في إتمام هذا العمل من قريب أو بعيد ولو بكلمة أو دعاء ونخص بذلك كل أساتذة و عمال كلية العلوم الإجتماعيو و الإنسانية

خير الأمتان و جزيل الشكر لكل أستاذ صادفناه طيلة المشوار الدراسي وكان سببا لتعليمنا حرفا في هذه الدنيا .

وفي الأخير نتمنى من الله عز وجل أن يرشدنا إلى سواء السبيل و أن نحقق هدفنا النبيل

الفهرس

	كلمة شكر
	الإهداء
	قائمة الأشكال و الجداول
	ملخص
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي	
3	أسباب إختار الموضوع
4	أهمية الموضوع
4	أهداف الموضوع
6	الإشكالية
6	الفرضيات
8	تحديد المفاهيم
10	الدراسات السابقة
11	صعوبات الدراسة
الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية	
12	تمهيد
13	أولا : مفهوم الرقابة التنظيمية
14	ثانيا : أهمية و أهداف الرقابة التنظيمية
16	ثالثا :أنواع الرقابة التنظيمية

19	رابعا :خصائص الرقابة التنظيمية
20	خامسا : مجالات الرقابة التنظيمية
22	سادسا : معوقات الرقابة التنظيمية
24	خلاصة الفصل
الفصل الثالث :التحفيز على العمل داخل المؤسسة	
26	تمهيد
27	اولا : مفاهيم أساسية للتحفيز
31	ثانيا :ماهية نظام التحفيز
32	ثالثا :نظريات الحوافز
33	رابعا : الحوافز كوسيلة لتحسين أداء العاملين
35	خامسا :الحوافز وعلاقتها بالأداء
38	خلاصة الفصل
الفصل الرابع :الدراسة الميدانية	

39	تمهيد
40	أولا : تقديم عام لشركة سوناطراك
40	1-1 تقديم شركة سوناطراك ومهامها
42	2-1 تقديم مديرية الصيانة ومهامها
55	ثانيا : الإجراءات المنهجية و الميدانية للدراسة
55	1-1 الإجراءات المنهجية
57	1-2 الإجراءات الميدانية
58	ثالثا : عرض و تحليل نتائج الفرضيات
60	1-3 عرض نتائج الفرضيات
70	2-3 تحليل نتائج الفرضيات
71	الإستنتاج العام
72	خاتمة
73	قائمة المراجع

	قائمة الملاحق
--	---------------

فهرس الأشكال و الجداول

1- قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
15	أغراض الرقابة التنظيمية	01
27	حلقة السلوك الإنساني	02
32	سلم الحاجات الإنسانية لماسلو	03
32	سلم الحاجات عند الدفير	04
34	مكونات الأداء	05

الصفحة	العنوان	الرقم
54	تموضع مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط	

-2 قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	58
02	توزيع أفراد العينة حسب السن	59
03	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	59
04	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	60
05	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	60
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل	61
07	علاقة الأقدمية مع وجود رقابة تنظيمية	61
08	علاقة الحوافز المقدمة مع الأسلوب الرقابي المتبع	62
09	علاقة سن المبحوثين مع الاستفادة من الترقية	63
10	علاقة مستوى المبحوثين توفر أجر مناسب	63
11	دور الحوافز في خلق جو من التنافس يسوده الاحترام والتعاون	64
12	يوضح علاقة الواجبات وصرامة رب العمل	65
13	توزيع إجابات أفراد العينة حسب كشف الأسلوب الرقابي للانحرافات والأخطاء داخل المؤسسة	65
14	توزيع إجابات أفراد العينة حسب وجود قوانين وقواعد في المؤسسة	66
15	توزيع أفراد العينة حسب مراعاة رب العمل للظروف الصحية والنفسية للعمال	66
16	توزيع أفراد العينة حسب تطبيق الصارم للقوانين وتأديته إلى الرفع من إنتاجية العامل والمؤسسة	67
17	يوضح توزيع أفراد العينة حسب توفير المؤسسة للتأمين الصحي للعمال	67
18	توزيع أفراد العينة حسب الحصول على مكافأة	68
19	توزيع أفراد العينة حسب تلبية الأجر للمتطلبات اليومية	68

69	توزيع أفراد العينة حسب ازدياد الأجر منذ التحاقك بالمؤسسة	20
69	يوضح توزيع أفراد العينة حسب منح الشركة للحوافز حسب تحقيق أهداف المطلوبة	21
70	توزيع أفراد العينة حسب مساهمة الحوافز في الرفع من إنتاجية المؤسسة	22

الملخص

إن دراستنا هذه قصدنا الوصول لمعرفة دور الرقابة التنظيمية في تحفيز العمال داخل المؤسسة الإقتصادية ، وتم ذلك من بتجسيد دراستنا على أرض الواقع من خلال دراسة حالة ب مؤسسة سوناتراك مديرية الصيانة DML الأغواط بالإعتماد على المنهج الوصفي وإتخاذ عينة الغير عشوائية (الحصصية) من العمال بالمؤسسة قصد الوصول إلى إستنتاجات سليمة و معرفة دور الرقابة التنظيمية في تحفيز العمال داخل المؤسسة و بالإضافة إلى ذلك قد إعتدنا على أداء الإستبيان، وذلك بطرح عدد من الأسئلة على 30 من الحالات التي إختارناها للبحث وتمثل مجتمع البحث على حسب تقديرنا للعمال في مؤسسة "سوناتراك مديرية الصيانة DML الأغواط" .

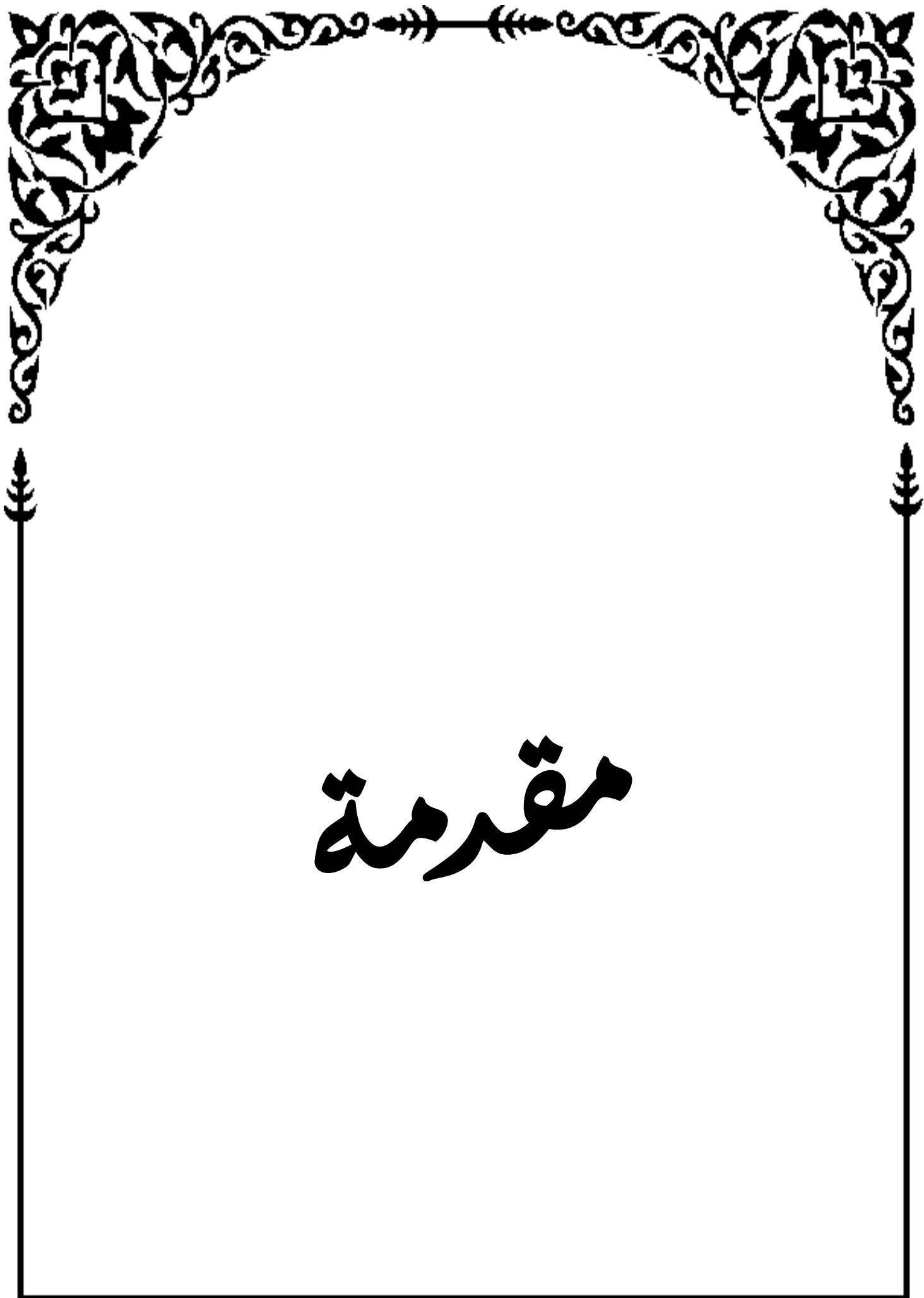
الكلمات المفتاحية: الرقابة التنظيمية ، التحفيز ، الاداء .

Resume :

This study was intended to find out the role of regulatory control in motivating employers within the economic institution. This was done by simulating our study in reality by studying the state of the Sonatrach Foundation, Maintenance Directorate DML –Laghouat. According to the descriptive methodology and taking a non-random sample (Quota) from the Foundation employers to reach to safe conclusions and recognition of the regulatory control role in motivating the employers in the enterprise. In addition, we have relied on the performance of the questionnaire by asking a number of questions to 30 state which we chose for research and representing the research community depending on appreciation to the workers at the Sonatrach

Maintenance Directorate DML.

Keywords: regulatory control, motivation, performance



مقدمة

تشهد المؤسسات الجزائرية توسعا و تقدما علميا ، وهي تحتاج إلى نظام أمثل لتحقيق أهدافها و تطويرها ، وقد نجد هذه الجهود نجحت في بعض المؤسسات أين يبدو التغيير فيها أشد وضوحا حيث إستفاقت من غفاتها و إستطاعت أن تواكب النمو و التطور الحاصل في شتى المجالات ، في حين يبقى الكثير منها يتخبط في مشاكل عديدة تمثل عدم الرضا العمال مما يقرض على هذه المؤسسات تغيير أسلوب تسييرها و نظامها للوصول إلى فعالية و تحقيق مستويات عالية من الأداء ، كل هذه الأهداف وغيرها تحتاج الى عمليات ووظائف أساسية تتولى الإدارة تطبيقها و اهمها الرقابة كوسيلة لتحفيز العمال و عملية أخيرة مكملة لعمليات التخطيط ، التنظيم ، التوجيه و التنسيق و هنا نبرز أهمية الرقابة التنظيمية في تحفيز و تحسين أداء العمال .

فهي تلعب دورا مهما في تحديد كفاءة الموارد البشرية و رفع مستوى فعاليتها في اداء العمل و إتخاذ القرارات المناسبة و تنفيذها بأفضل صورة ممكنة لمعرفة مدى قدرة العمال على إستخدام الموارد المتاحة و إدارتها بكفاءة عالية لتحقيق الأهداف المرجوة ، فقد تظهر مشكلات أثناء عمليات التنفيذ و قد يحدث أخطاء في الأعمال المنجزة تعطل من الإنجاز المطلوب فكيف يتم علاجها و تفاديها مستقبلا .

و عليه جاءت دراسة الحالة " دور الرقابة التنظيمية في تحفيز العمال داخل المؤسسة " أي إسقاط الجزء النظري على أرض الواقع من خلال إجراء دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لولاية الأغواط و قد تضمنت هذه الدراسة الباب الأول يعد إطارا نظريا للدراسة و الباب الثاني الجانب الميداني لها ، أما الإطار النظري فتضمن ثلاثة فصول ، حيث جاء الفصل الاول بالعناصر التالية (أهمية الموضوع ن أسباب إختيار الموضوع و أهداف الموضوع ، إشكالية الموضوع ، أسباب إختيار الموضوع ، فرضيات ، تحديد المفاهيم ن الدراسات السابقة و الصعوبات التي واجهت الدراسة . اما الفصل الثاني قد تضمن مفهوم الرقابة التنظيمية ، أهميتها و أهدافها ، أنواع الرقابة التنظيمية و خصائصها ، مجالاتها و معوقاتنا .

في حين جاء الفصل الثالث بمفاهيم أساسية عن التحفيز ، ماهية نظام التحفيز ، نظريات الحوافز ، الحوافز كوسيلة لتحسين أداء العاملين و الحوافز و علاقتها بالأداء .

و الباب الثاني تضمن فصل واحد و هو الفصل الرابع و الأخير ، تم فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة و ختمنا دراستها بالتعرض إلى خاتمة ثم قائمة المراجع .



الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

أولا: أسباب إختيار الموضوع :

أ- أسباب موضوعية :

• محاولة التعرف على كيفية سير عملية الرقابة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية و المشاكل التي تواجهها .

• معرفة مدى إهتمام المؤسسات الصناعية بتطبيق الرقابة التنظيمية و بالتالي إهتمامها بعمالها وحياتها .

• يعتبر من أهم المواضيع المطروحة على الساحة نظرا للتغيرات التكنولوجية .

• الرقابة التنظيمية لها دور فعال داخل المنظمة لحماية الفرد و الممتلكات على حد سواء .

• المساهمة في فتح المجال لدراسة جوانب أخرى من الموضوع مستقبلا .

• محاولة إثراء المكتبة الجامعية بهذا النوع من الدراسات الإجتماعية و الأكاديمية .

ب-أسباب ذاتية :

• حب الإطلاع على المجال الصناعي ولواقعه .

• رغبتنا وميولنا الشخصي لهذا الموضوع .

• إثراء الرصيد المعرفي من خلال الخوض في غمار هاته الدراسة ونتائجها و توصياتها .

ثانيا : أهمية الموضوع :

- توضيح الدور الذي تقوم به الرقابة التنظيمية في المؤسسة بصفة عامة ودورها في تحفيز العمال بصفة خاصة .

- السعي لكشف المعوقات التي تعرقل سير الرقابة التنظيمية

- معرفة مدى مساهمة الرقابة التنظيمية في تحفيز العمال

- محاولة معرفة نظام الرقابة كجهاز ضروري لدى المؤسسة الصناعية .

ثالثا : أهداف الموضوع :

- إشباع أو نفي دور الرقابة التنظيمية في تحفيز العمال.

- التأكد من صدق أو نفي الفرضيات .

- استثمار المعارف المنهجية و الخبرات العلمية.

- التعرف على أهمية الرقابة التنظيمية داخل المؤسسة .

رابعا : الإشكالية

تشهد المؤسسات توسعا وتقدما علميا في شتى مجالات الحياة المهنية واثرت بدورها على حياة الفرد وتعددت حاجاته الانسانية وتنوعت بدرجة لم يسبق لها مثيل من قبل ، الأمر الذي أسفر الى ظهور منظمات عملاقة تصدت لإشباع تلك الحاجات، إلا أن التزايد الهائل في الحاجات الانسانية اصطدم بندرة الموارد ومن ثما تظهر الحاجة الى نظام يكفل استخدام الموارد المتاحة الأهداف المنشودة .

ومن هذا المنطلق أكدت المنظمات الحديثة على الأهمية البالغة للرقابة التنظيمية ومنحتها عناية خاصة وهذا للدور الفعال الذي تلعبه في تحقيق أهداف المؤسسة و إشباع الحاجات الإجتماعية المتنامية ،حيث أصبحت من أهم الوسائل التنظيمية التي دعت للإهتمام من

قبل الباحثين في أواخر القرن الـ19 م وبداية القرن الـ20 م نظرا لأهميتها الوظيفية داخل المؤسسة .

فالرقابة التنظيمية تساهم بدور رئيسي في تنظيم العمل المؤسسي و ضبط الأنشطة التنظيمية في المنظمة وكذلك تمكن الوظائف الادارية الاخرى من تحقيق أهدافها ، كما قد تساهم في تحسن أستغلال الموارد المتاحة ومن بينها المورد البشري الذي يعتبر الحلقة الأهم في العملية الإنتاجية وهنا تكمل أهمية الرقابة التنظيمية في العمل وتكييفها مع العنصر البشري أكثر ومع جماعة العمل وعلى هذا الأساس فإن الرقابة تقوم بمتابعة تحفيز العامل لمقارنته بالأهداف و الخطط الموضوعة مسبقا .

يكمن تحقيق أهداف المؤسسة مرتبطا بتحفيز موردها البشري ونظرا للدور الذي يلعبه بإعتباره أحد المؤشرات التي يستدل بها نجاح أو فشل المؤسسة لذلك يجب العناية به وحقه على إتقان عمله وزيادة تعمق ولائه مما يتيح له الفرصة لتحقيق حاجاته المختلفة وبالتالي تحقيق حاجات المؤسسة على إعتباره المحرك الرئيسي فيها .

فالرقابة ترتبط ارتباطا وثيقا بالتحفيز فتنضمن عمليات تسببية ثم تتعقبه بعد حدوثه ، فهي تعمل على كشف الانحرافات السلبية في العمل ثم تعمل على معالجتها وتصحيحها للتأكد من تحقيق الاهداف ، وذلك لا يتم إلا في مرحلة تحفيز العاملين من خلال توفير الجو المهني للرفع من كفاءة و انتاجية الأفراد للوصول الى المطلوب¹

ومن خلال التطرق الى موضوع الرقابة التنظيمية و التحفيز سوف نحاول دراسة موضوع دور الرقابة التنظيمية في تحفيز العمال داخل المؤسسة .

• ومن هنا هنا نطرح التساؤل المركزي العام الاتي :

- هل الرقابة التنظيمية دور في تحفيز العمال داخل المؤسسة ؟

من التساؤل المركزي العام باستطاعتنا التفرع به الى تساؤلات فرعية وهي كالتالي

التساؤلات الفرعية :

- 1/ هل تساهم الرقابة التنظيمية على أداء العمال ؟

- 2/ هل يسعى تحفيز العمال في الرفع من إنتاجية المؤسسة ؟

¹أمال بوسقط، الرقابة لتنظيمية و دورها في تحسين أداء العمال، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016، ص55

• الفرضيات :

بعد التساؤل المركزي العام و التساؤلات الفرعية نفترض أن :

أ- الفرضية العامة :

للرقابة التنظيمية دور في تحفيز العمال داخل المؤسسة .

ب - الفرضيات الجزئية :

- يمكن أن تساهم الرقابة التنظيمية على أداء العمال .

- يسعى تحفيز العمال في الرفع من إنتاجية المؤسسة .

خامسا: تحديد المفاهيم :

أ- مفهوم الرقابة التنظيمية :

لغة :

نجد أن الرقابة تدل على إنتصاب لمرعاة شيء ومن ذلك اشتقاق الرقابة لأنها منتصبه و الرقيب على وزن فعيل بمعنى فاعل فهو الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء ورقيب الجيش. طليعته ورقيب القوم حارسها¹.

إصطلاحا :

تعرف الرقابة على أنها العملية الإدارية و الفرعية التي يتم بموجبها التأكد من أن التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير الخطط المرسومة .

وحتى يتم التأكد من تلك المطابقة فمن الضروري أن تمارس العملية الرقابية منذ اللحظة الأولى للتنفيذ وتستمر أثناءه وتمتد إلى ما بعد إنتهائه².

تعريف الرقابة التنظيمية :

يعرفها احمد ماهر بأنها مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط له و إتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر³.

إجرائيا :

¹ عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق ، منشورات الحلبي الحقوقية ، لبنان، ط الأولى، 2013 ، ص 147.

² سعيد محمد المصري، مدخل معاصر لعمليات التنظيم و القيادة و الرقابة ، الدار الجامعية ، مصر، 1999، ص 147

³ أحمد ماهر ، إدارة المبادئ و المهارات ، دار الجامعة ، الإسكندرية ، مصر، 2004 ، ص 73

الرقابة التنظيمية هي الوظيفة من وظائف الإدارة التي يتم من خلالها التأكد من أن ما تم التوصل إليه و يوافق لما تم التخطيط له مع إمكانية رصد الأخطاء و تصحيحها .

ب- مفهوم التحفيز :

لغة :

من مادة حفز ، حفز الرجل دفعه من خلفه ، تحفز الأمر تهيأ للمضي فيه و استعد وأسرع¹

إصطلاحا :

هي الأساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير على سلوك الأفراد وخلق الدافع القوي لديهم على العمل بحماس و إخلاص لتحقيق أهداف المنظمة² .

هو عبارة عن كل قول أو فعل أو أفكار أو حتى الإقناع عن العمل يدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو يعمل على الإستقرارية .

إجرائيا :

يمكن تعريف التحفيز :بأنها عبارة عن عملية أو نظام تستخدمها الإدارة أو المدير وذلك بغرض الزيادة من الإنتاج و التأثير على عمالها بهذا التحفيز بمختلف أنواعها سواء كان مادي أو معنوي قصد إشباع حاجات و رغبات لعمال و الدفع به لتحقيق مصالح و اهداف مشتركة بينه وبين المنظمة .

ج- مفهوم العمال :

إجرائيا :

هم مجموعة من الأفراد يؤدون مهام او أعمال داخل المنظمة تربطهم عقود قانونية مكتوبة للقيام بوظائفهم المحددة داخل التنظيم بمقابل أجر مادي أو معنوي لكلاهما .

إصطلاحا :

هم الأشخاص الذين يعملون كاجراء في المهنة يدوية في معمل أو مصنع أو مؤسسة زراعية³ .

¹جمال مراد ، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء للمؤسسين، (رسالة ماجستير) جامعة باجي مختار ، عنابة،الجزائر، 2011.

² محمد الفاتح محمد محمد بشير غربي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجنان للنشر و التوزيع ، عمان،الأردن ، 2016 ، ص 162
أحمد شفيق السكري ، قاموس الخدمة الإجتماعية ، دار المعرفة الجامعية، البلد ، 2002 ، ص 60

سادسا :الدراسات السابقة :

دراسة مراد كشيثب بعنوان (الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء سكيكدة) 2006-2007 .

إشكالية الدراسة :تمثلت في أن الرقابة وظيفة جوهرية في التنظيم ما تتميز من ضبط العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين ، قصد السير الحسن لعملية العمل و بلوغ التنظيم و أهدافه . ومن هذا المنطلق تعددت المقربات النظرية التي تعالج الرقابة التنظيمية كآلية من آليات الضبط التنظيمي في علاقتها بباقي مكونات البناء التنظيمي ولم تتوقف هذه بالمحاولات النظرية عند هذا المتغير التنظيمي و بين مسألة الرضا الوظيفي . لهذا فإن الدراسة تحاول تقصي واقع الرقابة التنظيمية وقنوات سيرها في علاقتها بمشترات الرضا الوظيفي كالأمن و الإستقرار ، التدرج الهرمي ، الولاء للمؤسسة ، وتمثلت فرضيات الدراسة فيما يلي :

الفرضية الرئيسية : هناك علاقة إرتباطية بين الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي .

الفرضية الجزئية الأولى :

يؤثر نمط الإشراف السائد في المؤسسة على طبيعة الرضا الوظيفي ، وتم طرح التؤلات التالية لمعرفة صدق الفرضية وهي .

- 1- هل يؤثر نمط الإشراف على الرضا الوظيفي للعمال من حيث الإستقرار و الإرتياح في العمل .
- 2- هل تؤثر القواعد البيروقراطية على الرضا الوظيفي للعمال .
- 3- إلى أي مدى يؤثر نمط القيادة على الرضا الوظيفي للعمال .
- 4- هل تؤثر مركزية و لامركزية الضبط و الإشراف على الرضا الوظيفي للعمال .

الفرضية الجزئية الثانية

:تؤدي الرقابة التشاركية إلى زيادة الرضا الوظيفي ، وتم طرح التساؤلات التالية لمعرفة صدق الفرضية وهي :

- 1- هل تؤثر الرقابة الواسعة على زيادة الرضا الوظيفي
- 2- إلى أي مدى يؤثر إعطاء حرية التصرف للعمال إلى زيادة تحفيزهم و إقبالهم على العمل .
- 3- هل إشتراك العمال في إتخاذ القرار يزيد من دافعيتهم في العمل

منهج الدراسة : أما المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي كونه الملائم لطبيعة الموضوع و الذي إعتد على مجموعة من الأدوات البحثية نذكرها :

- الملاحظات
- المقابلات
- السجلات و الوثائق
- الاستمارة

إختيار العينة: كما استخدمت هذه الدراسة العينة العشوائية الطبقية المنتظمة .

نتائج الدراسة : وفي ضوء ما تقدم توصلت الدراسة على النتائج التالية :

- أن نطاق الإشراف الضيق وعدم إستشارة المرؤوسين أثناء إحداث أي تغيير في العمل يؤدي الى عدم الإستقرار و الإرتياح مما يسبب عدم الرضا عن نطاق الإشراف السائد في المؤسسة .
- أدى تمركز إتخاذ القرارات في يد المسؤولين و إقصاء مشاركة العمال في صنعها ، أدى إلى عدم رضاهم الوظيفي ، ما يؤكد أن الأسلوب القيادي المطبق فردي ولا يسمح بالمشاركة .

تعليق :

من خلال ما تم الإطلاع عليه في هذه الدراسة تمكنا من معرفة أكثر للرقابة و أنواعها ، و التي من بينها الرقابة الداخلية والتي تبني عدة وسائل مكنتنا من معرفة إستخدامها وفي مجملها نجد الوثائق و السجلات و القوانين و التقارير ... الخ . كل هذه الإجراءات الإدارية تساهم في التحكم في عمل بصورة مباشرة .

الدراسة الثانية :

**دراسة بوسقط أمل " الرقابة التنظيمية و دورها في تحسين أداء العمال " دراسة ميدانية
بمؤسسة الحزف الصحي جيجل 2015-2017**

إشكالية الدراسة: تناولت في الإشارة الى مشاكل و الإنحرافات التي تعترض سير المؤسسة الجزائرية و التي تؤثر على أهدافها وذلك فيما يتعلق بالأداء و المظاهر السلبية لسلوك عمالها . و لتحقيق أهدافها يتوجب على المؤسسة تحقيق عمليات إدارية هامة و من أهمها الوظائف الرقابية التنظيمية ، التي تقوم على تقويم السلوك بما يحقق أهداف المؤسسة .

تمثلت فرضيات الدراسة فيما يلي :

- الفرضية الرئيسية : تساهم الرقابة التنظيمية في تحسين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية .
- الفرضية الجزئية الأولى : التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية .

- الفرضية الجزئية الثانية : تساهم الأساليب الرقابية المطبقة في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية .
- الفرضية الجزئية الثالثة :مطابقة الأداء مع الخطط يؤدي إلى الكشف عن انحرافات و أخطاء الموارد البشرية في الأداء بالمؤسسة الجزائرية .
- منهج الدراسة :أما المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي كونه الملائم لطبيعة الموضوع و الذي إعتد على مجموعة من الأدوات البحثية نذكرها :
- الملاحظات
- المقابلات
- السجلات و الوثائق
- الاستمارة
- الإختبارات و الإستطلاعات و الإستفتاءات .

إختبار العينة : كما إستخدمت هذه الدراسة طريقة المسح بالعينة كأحدى أساليب المنهد الوصفي

نتائج الدراسة :

أولا : التطبيق الصارم للقوانين يؤدي الى زيادة إنتاجية الموارد البشرية من خلال :

- وضوح التعليمات و القوانين يؤدي الة الدقة في إنجاز العمل في وقته المحدد
- التطبيق الصارم للقوانين يؤدي إلى انجاز العمل في وقته المحدد .
- هناك علاقة ترابط بين سلوك المشرف الإيجابي والشعور العامل بالرضا.

ثانيا : تبين ان الأساليب الرقابية المطبقة تساهم في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية

سابعاً: صعوبات الدراسة

كأي دراسة دراسة ميدانية لا تفتنا عدة عراقيل منها :

- صعوبة التنسيق و التعاون مع المبحوثين
- عدم الحصول على المعلومات الدقيقة والتي كانت في معظمها متناقضة و ناقصة .
- أيضا تمثلت الصعوبات في إسترجاع الإستارة من الميدان .

الفصل الثاني:

الرقابة
التنظيمية

تمهيد :

يعد موضوع الرقابة التنظيمية من أهم نقاط البحث التي شغلت الباحثين في العديد من المجالات ومن بين المجالات التي انشغلت بدراسة هذه الأنواع من الدراسات علم الاجتماع وهذا نظرا لأهمية هذه المواضيع وطريقة سير التراث النظري، يعد هذا الفصل من أهم مراحل التي ينطلق منها البحث ويتناول هذا الفصل العديد من الدراسات والنظريات والمفاهيم التي تخص متغير الرقابة التنظيمية.

أولا : مفهوم الرقابة التنظيمية

مفهوم الرقابة التنظيمية: إن الباحث في مفهوم الرقابة التنظيمية اليوم يجد هناك إختلاف وتباين في تعريفها ، وهذا راجع لاختلافات وجهات النظر التي يستند إليها كل باحث ، صف الى هذا تداخل مفهوم الرقابة التنظيمية مع بعض المفاهيم الأخرى نحو : الرقابة البيروقراطية ، الضبط البيروقراطي، الضبط الاجتماعي الرسمي ، الاشراف ، القيادة ... الخ فهذه المفاهيم متشابهة إلى حد كبير وذات أهمية بالغة في عملية تنظيم سلوك الأفراد ، وقصد تسليط الضوء أكثر وتحديد دقيق للرقابة ارتأينا أن نعرض أهم هذه التعاريف :

لغة :

الرقابة من الفعل رقب بمعنى رصد وانتظر ، وارتقب بمعنى أشرف على الشيء والرقابة و المراقبة تعني التدقيق بالنظر

اصطلاحا :

تعريف ضرار العتيبي : يعتبر الرقابة على أنها الوظيفة الادارية التي تمكن الإدارة من التأكد مما إذا كان ما حدث كان مخطئا له أن يحدث ، وإذا لم يكن كذلك تقوم بالتعديل اللازم والسبب في ذلك أن هناك تباينا بين إسناد العمل إلى الأفراد من ناحية وتنفيذهم له من ناحية أخرى . وماركز عليه في هذا التعريف هو أن الرقابة هي أحد المنتجات التي تقوم بها الإدارة فهي التي تراقب جميع مستويات المؤسسة فتعمل على مراقبة ومقارنة العمل المسند بما تم تنفيذه .

تعريف هينري فايول : وقد أعتبر الرقابة عملية التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقا للخطة الموضوعية ، والتعليمات المحددة و المبادئ المقررة ، وهي تهدف إلى كشف نقاط الضعف و الأخطاء وتحديد ما من أجل تصحيحها ومنع تكرارها وتشمل عملية الرقابة هذه كل شيء الأشخاص ، التصرفات و الأشياء . ومما يضيفه هينري فايول في تعريفه هو أن الرقابة لا تشمل العمل فحسب بل تشمل كل من الأشياء و المواقف التي تحدث بالمؤسسة .

تعريف محمد ارسلان وجميلة جاد الله : بحسبهما فإن الرقابة هي الوظيفة التي تضمن أن الأنشطة هي التي توفر لنا النتائج المرغوبة وتتعلق بوضع هدف وقياس أداء وإتخاذ إجراء تصحيحي .وقد ركز هذا التعريف على ثلاث متغيرات وهي وضع هدف معين وقياس الأداء و إتخاذ إجراء تصحيحي بعد ذلك ، والتي رأى أنها أهم الجوانب التي تقوم عليها وظيفة الرقابة.

كما ركز محمد عثمان إسماعيل حميد على نفس هذه المتغيرات حيث عرف الرقابة التنظيمية على أنها النشاط الذي يساعد على التحقق من أداء الأنشطة تتم بالكيفية المحددة لها طبقا للإجراءات و الأنشطة والقوانين التي تحكم أداء العمل الإداري العام وكذلك التحقق من أن التنفيذ يسير في إتجاه الأهداف الرئيسية المحددة وهذا يعني ان الرقابة تهتم بالإجراءات و الأهداف المرجوة تحقيقها في نفس الوقت .

في حين يعرفها المهدي الطاهر غنية بأنها عبارة عن قياس وتصحيح أداء المرؤوسين للتأكد من أهداف المنظمة والخطط الموضوعية لبلوغ هذه الأهداف قد تم تنفيذها بشكل مرضي أي أن الرقابة عبارة عن عملية لقياس الأداء وتصحيحه .

ثانيا : أهمية و أهداف الرقابة التنظيمية

1-2 أهمية الرقابة التنظيمية :

تبرز أهمية الرقابة من إرتباطها القوي بالوظائف الإدارية الأخرى ولا سيما التخطيط فيعد وضع الخطط والقرارات المختلفة يتم حشد الوارد لجهود و النشاطات المختلفة لتحقيق الأهداف و النتائج المحددة و من أجل ضمان سير العمل في الإتجاه الصحيح يبغي مراقبة سير الأداء و الإنجاز و الكشف عن أي معوقات تواجه العمل وتتجه الإدارة في الوقت المناسب الى ضرورة إتخاذ الإجراءات المناسبة كما أنه من الضروري تفادي وقوع الأخطاء و الإنحرافات ومعالجتها قبل وقوعها .

وتبرز أهمية الرقابة في النقاط التالية :

- أنها الوظيفة التي تستطيع المؤسسة من خلالها معرفة مقدار ماتم انجازه من الاهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها
- القيام بالعمل المناسب في الوقت و المكان المناسب من طرف المرؤوسين إحترام القوانين المنظمة للعمل وتطبيقها .
- تساعد السلطات المختصة بإتخاذ القرارات على الكثير من الحقائق و المعلومات الدقيقة و المشاكل التي ترغب في إتخاذ القارات حيالها¹
- الإلتخدام العقلاني لجميع الموارد المادية و البشرية²
- تلاقي موضوع الأخطاء مما يحين المنظمة تكاليف باهظة و ضياع وقت و جهود كبيرة في معالجة الأخطاء و الإنحرافات .
- التأكد من أن جميع الأنشطة التي تنفذ تسير في الإتجاه المحدد للأهداف .
- إكتشاف الإخطاء بمجرد وقوعها و الإسراع في معالجتها .
- التأكد من حسن إستخدام جميع الموارد المتاحة
- التأكد من قيام كل المرؤوسين و العاملين بالعمل المناسب في الوقت المناسب و لمكان المناسب و بإستخدام موارد مناسبة.
- التأكد من كفاءة المديرين وحسن إدارتهم .
- التأكد من إحترام القوانين و اللوائح المنظمة للعمل وتطبيقها .
- الرقابة التنظيمية تساعد على تفويم الأداء الكلي لجوانب النشاط في المنظمة و أجزائها المتعددة .
- تشجيع الرقابة الفعالة للرؤساء على تفويض السلطة .

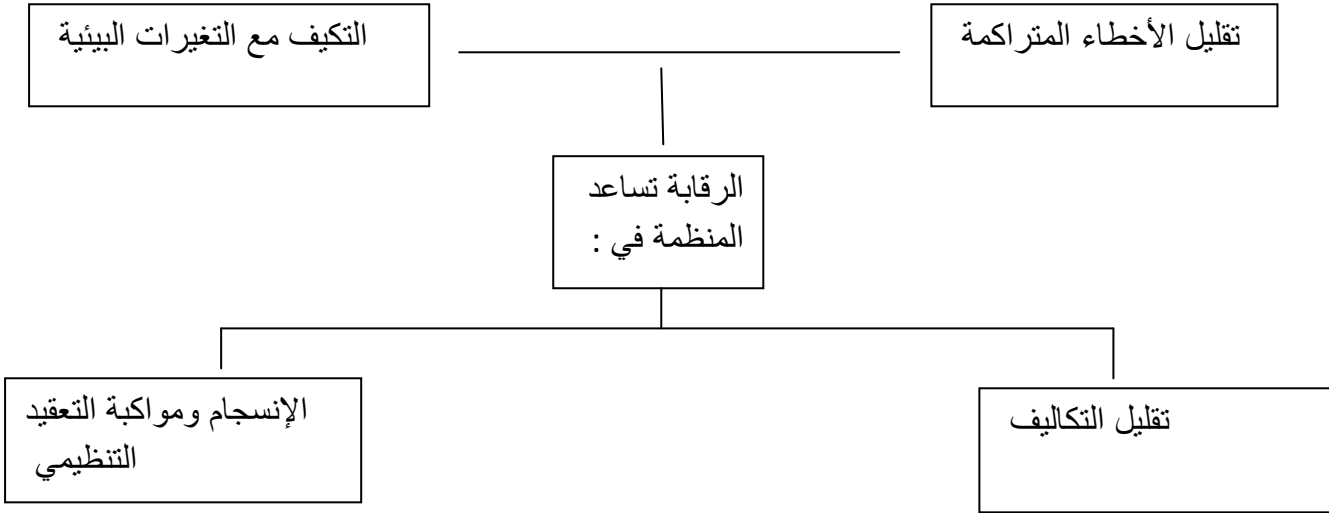
¹ بوسقط أمال ، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسيم أداء العمال ، مذكرة ماجستير في علم الإجتماع ، طلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة مجد خيضر ، بسكرة، الجزائر، 2010، ص ص 42.14

² نفس المرجع السابق، ص 43

- الرقابة على الإنتاج تؤدي إلى التأكد من توفير المواد و الفحص الدوري للألات و توفير الشروط المطلوبة لكل عناصره .
- تعطي المنظمة خبرة الإستفادة من الأخطاء بالماضي و الحاضر وبالتالي الإحتياط للمستقبل .
- الرقابة على التسويق تؤكد على ملائمة وفعالية سياسات التسويق كالتسعير و الإعلان و الترويج و قنوات التوزيع .
- تشجيع الرقابة الفعالة للرؤساء على تفويض السلطة .
- الرقابة ذات علاقة بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية وبشكل خاص التخطيط واتخاذ القرارات.¹

2-2 أهداف الرقابة التنظيمية :

تتعدد الأغراض من وجود الرقابة و النظام الرقابي في منظمات الأعمال وتعطي قدرة كبيرة للمنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية ، وتقليل تراكم الأخطاء والحد منها في كل المجالات . كذلك تساعد المنظمة للتعامل مع التعقيد التنظيمي المتزايد بسبب تعقد الحياة بشكل عام وكبر حجم المنظمات و أخيراً فإنها تساعد في تخفيض التكاليف عن طريق تقليل التالف و الوقت العاطل وغيرها وهذه الفكرة نوضحها في الشكل التالي :



الشكل رقم (1) : يوضح أغراض الرقابة التنظيمية (المصدر: من اعداد الطالبين)

1- التكيف مع المتغيرات : Adapting to vironmentall change

لقد أصبحت بيئة منظمات الاعمال اليوم معقدة ومضطربة وكل المنظمات التغيير فإذا إستطاع المدير أن يحدد الأهداف ويحققها دائماً وبدون مشكلة فلا حاجة للرقابة لكن هذا الأمر مستحيل التحقيق وسبب ذلك هو أن الفاصلة الزمنية بين وقت تحديد الأهداف ووقت الوصول إليها يتأثر بكثير من الأحداث سواء على مستوى المنظمة أو بيئتها ، وهذه الأحداث تعوق الوصول للهدف وهنا يبرز دور نظام الرقابي الجيد . فهذا النظام يساعد على استباق التغيرات والتعامل معها و التكيف مع الحالة الجديدة .

¹ ضرار العنبي ، العملية الإدارية مبادئ و أصول وعلم وفن ، دار البازوزي للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2013 ص 244-245

2- تقليل تراكم الأخطاء : Limiting the accummulation of Errors:

إن الأخطاء الصغيرة و الإنحرافات البسيطة قد لا تؤثر في المنظمة ماليا مثلا ولكن تراكم هذه الأخطاء و الإنحرافات الصغيرة يمكن أن يؤدي إلى مشكلة كبيرة . أن المعالجة تكون أول بأول ، وأي إنحراف يجب أن يؤخذ على محمل الجد لأن هذا الخطأ الصغير قد يخفي ورائه ما هو أكبر و أخطر .

3- الإنسجام مع التعقيد التنظيمي : coping with organizational comexity:

عندما تكون المنظمة بسيطة في هيكلها وعملها كأن تكون موجودة في رقعة جغرافية محلية وتنتج منتجا واحدا فقط فإن نظامها الرقابي سيكون بسيطا . لكن العمل الكبير الذي ينتج منتجات كثيرة ويستخدم مواد أولية متنوعة ويغطي مساحات جغرافية واسعة وله منافسون كثيرون فإنح يحتاج إلى نظام رقابي يستطيع أن يوضح هذا التعقيد ويساعد الإدارة في التعامل معه زمعرفة كل آليات عمله .

4- تخفيض التكاليف : Minimiz Costs:

إذا ما استخدم النظام الرقابي بشكل فعال فإنه سيؤدي إلى خفض كبير في التكاليف من خلال ضبط عمليات الإنتاج ووضع معايير دقيقة للأداء ونسب التآلف و الوقت الضائع¹

ثالثا : أنواع الرقابة التنظيمية :

هناك أنواع عديدة للرقابة يمكن أن تطبقها الإدارة في للرقابة يمكن أن تطبقها في التنظيم فبالامكان ممارسة أكثر من نوع خاص في التنظيمات الكبيرة الحجم وتصنف هذه الأنواع بالاعتماد على أسس معينة أهمها :

- أ- على أساس النشاط الذي تمارسه : ويصنف كما يلي :
- الرقابة العملياتية : وتعني هذه الرقابة بالعمليات التي يتم من خلالها تحويل عناصر الإنتاج الى منتج سواء كان سلعة أو خدمة .
- الرقابة عناصر الإنتاج : وتعني هذه الرقابة بعناصر الإنتاج قبل دخولها في عملية الإنتاج للتأكد من مواصفات الإنتاج .
- رقابة العنصر البشري : يعتبر العنصر البشري أهم عنصر للإنتاج لذا يجب تركيز الرقابة عليه لكون عناصر الإنتاج الأخرى بشكل أو آخر له ويمكن التحكم بها و بأنشطتها .
- رقابة المنتج : يمثل المنتج سلعة كان أو خدمة غاية المنظمة ومبرر وجودها في المجتمع ، وعليه يجب أن يكون في المستوى الذي تعهدت في للمجتمع ، ومن هنا فإن مراقبة المنتج حتى يكون وفق مواصفات المطلوبة أمر في غاية الأهمية لضمان استمرار بقاء المنظمة.
- رقابة موجودات منظمة أخرى : من أبنية زمعدات لوازم مساعدة لعملية الإنتاج في ذلك سجلات و المستندات و الوثائق .

¹صالح محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي ، الإدارة و الأعمال ، الطبعة الثانية ، مكتبتنا العربية ، الأردن ، 2008 ، ص 229-230.

- الرقابة المالية : وتعني بمراقبة الموارد المالية للمنظمة من إيرادات ومصروفات ورأس مال وإستثمارات وفق الأنظمة المالية التي تحكم نشاط المنظمة في هذا المجال.¹
- ب- على أساس المستوى التنظيمي : يمكن تصنيف أنواع الرقابة على أساس المستوى التنظيمي إلى الأنواع التالية :
- الرقابة على مستوى المنشأة : تقييم الأداء الكلي للمنشأة خلال فترة زمنية ، لمعرفة مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الموضوعية والمحددة وذلك بإستخدام معايير خاصة بالمنشأة مثل الربحية ، معدل العائد على الإستثمار حصة المؤسسة في الشوق ، نمو المبيعات ... الخ . والفشل في التوصل الى هذه المعايير يترتب عليه القيام بكل الإجراءات التصحيحية التالية إعادة تصميم الأهداف إعادة وضع الخطط ، إجراءات تغييرات في الهيكل التنظيمي ، و توفر وسائل الإتصال الداخلية و الخارجية ، توجب دافعية الأفراد داخل المنشأة.²
- الرقابة على مستوى العمليات : تكون الرقابة هنا على الأداء اليومي للعمليات المختلفة في جميع المهام و الأنشطة التي تتم داخل المنشأة ، ويستخدم في هذا النوع مجموعة من المعايير منها :
 - إجمالي عدد لوحات المنتجة إلى عدد تشغيل الآلات لمعرفة مدى فعالية ساعة التشغيل الآلية .
 - قياس نسبة الإنتاج المعين من خلال الفرق بين مجموعة الإنتاج الغير مطابق للمواصفات الى مجموع عدد الوحدات المنتجة .
 - معرفة نصيب الوحدة من المصاريف البيعية من خلال الفرق بين إجمالي لمصاريف البيعية و إجمالي المبيعات وعند وجود خلل في المعايير الموضوعية يستوجب إجراء التصحيحات اللازمة
 - تشغل العمال وقتا إضافيا لإرتفاع معدل الإنتاج .
 - تعديل معدلات الإنتاج .
- الرقابة على مستوى الفرد : تتمثل الرقابة هنا في تقييم أداء الفرد وسلوكه في الأداء ، ومعرفة تقييم إنتاج كل فرد بالنسبة لعمله ، وتستخدم عدة معايير للرقابة على الفرد منها الكيفية و الكمية وتتمثل في³ :
 - تقارير الأداء التي يقوم بإعدادها رؤساء العمل عن مرؤوسيه .
 - المبيعات إلى عدد رجال البيع لقياس متوسط المبيعات لكل رجل بيع .
 - ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضح نصيب العامل الواحد من الحوافز .
 - تعمل هذه المعايير على محاولة زيادة مهارات الأفراد لتدريبهم وتحفيزهم أو القيام ببعض الإجراءات التصحيحية لضمان مستوى مستقر من للأداء .

¹ صبيحي جبر العتيبي ، تطور الفكر و الأساليب في الإدارة ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2005 ، ص 205.

² عبد السلام أبو فحف ، أساسيات تنظيم الإدارة ، د.ط، دار الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 477.

³ علي عباس ، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال ، دار إثراء للنشر ، الأردن ، 2008 ، ص 26 .

ج - على أساس توقيت القيام بالرقابة : هناك 3 أنواع وهي ¹ :

- **الرقابة السابقة** : يهتم هذا النوع بالتحقق من توفر جميع متطلبات ووسائل إنجاز العمل، قبل البدء في التنفيذ ، وبالتالي فهو يقلل من درجة الانحراف بين الأداء الفعلي و الأداء المتوقع ، إضافة إلى أن الرقابة السابقة تعمل على التنبؤ بالمشاكل المتوقع حدوثها ، و الأستعداد لمواجهة حدوثها وإيجاد الحلول المناسبة لها وبالتالي فإن هذه الرقابة تساعد في مواجهة المشاكل المستقبلية التي قد تعرض طريق التنفيذ الأحسن .
- **الرقابة المترامنة** : تتمثل الرقابة المترامنة بالأداء بتصحيح الانحرافات عن المعاييرالموضوعة أثناء تنفيذ العمل و التأكد من أن ما يتم إنجازه مطابق للأهداف الموضوعة ، تعمل هذه الرقابة على تقليل و الحد من الأخطاء قبل أن تتفاقم إلى مشاكل أكبر .
- **الرقابة اللاحقة** : يطبق هذا النوع من الرقابة بعد الانتهاء من تنفيذ الأنشطة ، وبالتالي التركيز على الأداء الماضي ، حيث يتم إبلاغ الإدارة بنتائج التنفيذ بعد فترة زمنية معينة ، وتزويدها بنتائج المقارنة بين الأهداف الفعلية و الأهداف الموضوعة سالفا .

د- الرقابة من حيث مصادرها : وهي رقابة داخلية وخارجية : ²

- **الرقابة الداخلية** : يقوم فيها كل من مدير أو رئيس بمراقبة نشاطات وعمليات الوحدة التنظيمية التي تشرف عليها ، كما قد تعهد مهمة مراقبة نشاطات المنظمة الى جهة مختصة ، تمنح عادة سلطات لضمان عدم تدخل الوحدات الأخرى في عملتها ، من أهم مهامها أنها تحافظ على موجودات المنظمةوتقييم نشاطها .
- **الرقابة الخارجية** : هنا تقوم من خارج المنظمة بمراجعة وتقييم عمليات نشاطات المنظمة ومستوى أدائها ومراجعة الأوضاع المثالية بشكل منتظم من قبل مكاتب مراجعة متخصصة ، كما أنها تساعد في ضبط استخدام موجودات وموارد المنظمة.

ه- من حيث نوعية الانحراف : وتنقسم الى نوعين : ³

- **الرقابة الإيجابية** : ويقصد بهذا النوع الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الإستفادة منه بشكل أكبر في المستقبل
- **الرقابة السلبية** : ويقصد بها الكشف عن الأخطاء و الانحرافات السلبية وتحديد أسبابها ومسيرتها والعمل على تصحيحها وإتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل

و- على أساس طبيعة التوجه بالرقابة : وينقسم إلى ⁴:

¹ كامل بربر ، الإتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين ، دار المنهل اللبناني ، لبنان ، 2006 ، ص 335.
² حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات -العمليات الإدارية - وظائف المنظمة) ، دار حامد للنشر والتوزيع - الإردن -2006- ص 314.
³ علي عباس ، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال ، دار إثراء النشر ، الأردن ، 2008 ، ص 28
⁴ عبد السلام أبو فحف ، مرجع سابق ، ص 479.

- الرقابة الشخصية : المركزة على الفرد ، كيف يتم إتخاذ القرار من طرف الفرد ، السلوك القيادي والإشرافي له.
- الرقابة البيروقراطية: أي الإهتمام بجميع الإجراءات والمهام التي تنفذ بها الأعمال ، والتركيز على مدى مطابقة هذه الإجراءات وطرق الأنشطة بالقواعد والأساليب المستخدمة
- الرقابة على النواتج : أي الإهتمام والرقابة على المخرجات ، حجم الإنتاج نوعية وجودة الإنتاج ، الأرباح ... الخ.
- الرقابة الثقافية: التركيز و الإهتمام على مدى وضوح الأهداف ، ودرجة الحرية المطبقة واستقلالية عمل الأفراد.

رابعاً : خصائص الرقابة التنظيمية :

لكي يكون نظام الرقابة فعالاً ويسعى للأهداف التي صممنا جلها فإنه يجب أن يتميز بالخصائص التالية :

1- الملاءمة :

حيث من الضروري أن يتلائم النظام الرقابي مع طبيعة نشاط المنظمة وحجمها وأهدافها وتطلعاتها المستقبلية و نوع الصناعة التي فيها ونوع العملاء وطبيعة السلع والخدمات المقدمة وغيرها ، فالمنظمة كبيرة الحجم ومعقدة النشاط تحتاج بالتأكيد الى نظام رقابي معقد وشامل بينما قد لا تحتاج الشركة الصغيرة إلى نظام رقابي بسيط .

2- السرعة في كشف الإنحرافات :

فكلما كان النظام الرقابي قادراً على تحقيق السرعة في إكتشاف الإنحرافات أو منع حدوثها أصلاً ذلك النظام أكثر كفاية في تلاقي أكبر قدر ممكن من الآثار السلبية الخطيرة لتلك الإنحرافات وشك أن النظام الرقابي الأمثل هو الذي يكشف الأخطاء ليس فور وقوعها فحسب بل قبل وقوعها إنأمكن ذلك .¹

3- الوضوح :

من المتطلبات الرئيسية لنجاح أنظمة الرقابة الفعالة الكفوة هو اتسامها بالوضوح وسهولة الفهم من قبل كافة الأفراد المسؤولين عن الأداء اذا يجب أن لدى الأفراد المعنيين في تنفيذ الأهداف والقدرة على ايستعاب العمال والإحاطة به في مختلف المجالات إضافة توفر الإختصاصات والمؤهلات الفكرية والفنية المطلوبة .²

¹ بشير العلاق ، تنظيم وإدارة العلاقات العامة ، دار البازوري للنشر و التوزيع ، عمان ،الأردن، 2010 ، ص 217-2016
²خضير كاظم محمود وموسى سلامة اللوزي ، مبادئ إدارة الأعمال ، دار إثراء للنشر و التوزيع ، عمان،الأردن، 2008 ، ص 391 .

4- المرونة :

تعمل غالبية المؤسسات وظل ظروف بيئية دائمة التغير وكثيرا ما يترتب على ذلك تعديل بعض الأهداف والإستراتيجيات والخطط ويقصد بالمرونة أن يكون النظام الرقابي قابل لتكيف مع هذه التغيرات والتعديلات في المنظمة وفي البيئة المحيطة بها ودون ذلك قد تظهر الشركة لإعادة تصميم النظام الرقابي بأكمله مع كل تغير في الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالشركة .

5- التكامل:

يجب أن تتكامل وظيفة الرقابة مع وظيفة التخطيط في حتى لا يكون التخطيط في واد والرقابة في واد آخر ، وأفضل طريقة لتحقيق هذا التكامل هو أن تؤخذ الرقابة في عين الاعتبار أثناء ممارسة التخطيط عندما تؤخذ الرقابة في الاعتبار أثناء ممارسة وظيفة التخطيط لا عندما توضع أهداف الخطة يجب أن يتجه التفكير في نفس الوقت إلى تحديد المعايير التي سيتم على أساسها الرقابة والتأكد من مدى تحقيق تلك الأهداف .

خامسا: مجالات الرقابة التنظيمية :

1- الرقابة على الاهداف :

وذلك لضما لتحقيق الأهداف المرجوة في النشاطات القائمة في المشروع والتأكد أيضا بأن أهداف المشروع واضحة لجميع العاملين ويحث مدى الحاجة لشرحها وتفسيرها.

2- الرقابة على السياسات :

وهذه تهدف البنا لتأكد من أن الأعمال تسير وفقا لسياسات مقرررة ودراسة الإنحرافات عنها إن وجدت وتصحيحا لأخطاء بسرعة أو تعديلا لسياسات ذاتها إذا إقتضى امر ذلك .

3- الرقابة على الإجراءات :

إن الإجراءات تحدد مدى وكيف يتم الأداء ومن المسؤول على الأداء،وتهدف الرقابة على

الإجراءات الى التأكد من الإلتزام بإجراءات العمل المقررة، ودراسة مدة الحاجة إلى تعديل هذه الإجراءات وفي أفضل الأساليب الممكنة للتنفيذ الأعمال والمهمات.

4- الرقابة على التنظيم :

وذلك بمراقبة الإلتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد وواجه النشاط والتقسيمات التنظيمية وعلاقة السلطة والخرائط التنظيمية وموصفات الوظائف وخرائط العمل وإجراءاته ودور المحدد للوحدات الإستشارية وغير ذلك .

5- الرقابة على تطوير القوى العاملة :

وذلك بمراقبة مدى الإلتزام بسياسات الإختبار وبرامج التدريب وتقدير الكفاءة وسياسات الأجور والرواتب وتقييم الوظائف ومراقبة مدى كفاءة وفاعلية هذه السياسات والبرامج والتحقق من أن كل فرد في المشروع له صلاحية مستمرة لتأدية العمال من وطبه على أساسا لمعدلات والمقاييس والمعايير المتضمنة في برامج العمل .

6- الرقابة على التكلفة :

وذلك لتلاقي ظواهر الاسراف والضياع وهدر الاموال والوقوف على أسبابها واتخاذ مايلزم من إجراءات الوقائية ومنع تكرارها ويتم ذلك في ضوء مقارنة التكاليف الفعلية والمعيارية المحددة على أساس الدراسات المستفيضة .

7- الرقابة على المصروفات الرأسمالية :

وذلك في ضوء ميزانية المصروفات الرأسمالية التي تمثل قيمة إحتياجات المشروع وأقسامه التنظيمية من المصروفات الرأسمالية المختلفة عن سنة قديمة، وهي توضيح وفقا الظروف الإقتصادية والمالية للمشروع أيضا في ضوء سياسة الإستثمار .

8- الرقابة على خطط الإنتاج :

وذلك للتأكد من أن السلع تطابق أذواق المستهلكين وتشبع رغباتهم وأنها تدعم المركز التنافسي للمشروع بالنسبة للنوع والجودة والسعر والخدمة وغيرها .

9- الرقابة على نواحي الإنتاج :

ويشمل ذلك مراقبة حركة المواد الخام وعنصر الوقت وكمية الإنتاج ومعدل الإنتاج وجودته.

10- الرقابة على المبيعات :

ويشمل ذلك مقارنة المبيعات بالميزانية التقديرية والمبيعات بالتعرف على موقف السوق ومدى سلامة سياسة البيع .

11- الرقابة على الأسعار :

النظري مدى ملائمة الأسعار المحددة في ضوء تكاليف الإنتاج .

12- الرقابة المالية:

وتشمل الرقابة على تكاليف العمليات وعلى المركز النقدي للتأكد من قدرة المشروع على الوفاء بالتزامه في مواعيده ومقارنة الوضع الفعلي والميزانيات التقديرية.

13- الرقابة على الأرباح والخسائر :

وذلك بمراقبة تحقيقاً لأرباح والخسائر سواء بالنسبة لوحدات المشروع أو لمنتجاته والوقوف على أسباب ذلك ومنه إمكانية تلاقي الخسائر إن وجدت .

14- الرقابة على العلاقات الخارجية :

سواء كانت هذه العلاقات مع الجمهور أو مع الإتحادات أو النقابات أو العملاء أو الحكومة .

15- الرقابة على الكفاءة الادارية:

وذلك بمراقبة مدى فاعلية إدارة المشروعات في مختل فالمستويات الادارية .

16- الرقابة الشاملة أو الرقابة على الأداء الكلي للمشروع :

وهي أسلوب تعتمد عليه الإدارة العليا في الرقابة المركزية على الأداء الكلي لتحقيق الأهداف العامة والخطط العامة.¹

سادسا : مزايا وعيوب الرقابة التنظيمية :

6-1 مزايا الرقابة التنظيمية :

تشير مجموعة من المزايا تتمثل في :

- الرقابة تمنع وقوع الأخطاء بحيث أنها تنظر إلى الامام وتحاول تلاقي الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها .

- منع تكرار الأخطاء حيث أنها تحاول إثبات المجتهد ومعاقبة المذنب وبالتالي تصحيح ماوقع من أخطاء .

- توجيه العاملين الى تحسين أدائهم في العمل ورفع روحهم المعنوية .

- الرقابة تساعد على إتخاذ القرارات من فاعلية التنسيق .

- تعطي بيانات ومعلومات صحيحة لشكل الأداء الفعلي في الوقت الصحيح

- تبين موقع الخطر وتظهر المشاكل وتجعل القرارات المتخذة أكثر دقة.²

2-6 : عيوب الرقابة التنظيمية:

تتمثل عيوب الرقابة التنظيمية فيمايلي:

-ميل الأفراد الى تجنب الحقائق والأشياء غير السارة وذلك لأن الرقابة عادة م اتركز على إبراز النقاط السيئة والجيدة .

¹ ضرار العتيبي ، نفس المرجع السابق ، ص 262-266.

² زاهر محمد ديري ، الرقابة الإدارية ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن، 2011 ، ص 30.

- عدم كفاءة النظام الإتصال والتحيز وعدم الموضوعية.
- ينظر لها على أنها عملية تفتيش وبحث عن الأخطاء وتهديد الأفراد .
- عدم توفر الكفاءة اللازمة لدى بعض المسيرين الذين يقومون بتعميم أنظمة الرقابة وإتخاذ الإجراءات لتنفيذها.
- تعمل على شل الإدارة وإيصالها عن طريق اضطراب الموظفين للتمسك بشكليات حماية لأنفسهم

ملخص الفصل :

في نهاية الحديث عن الرقابة التنظيمية يمكن القول أن الرقابة التنظيمية هي مجموعة من الممارسات التي تستخدمها المؤسسة بهدف تحسين العمل والرفع من جودته ، وبهدف تجنب الوقوع في الأخطاء والخسائر الفادحة المفاجئة منها والمتوقعة والتي قد تهدد المنظمة بل تهدد أنواعها وأبعادها وطرق تطبيقها كما ذكر في هذا الفصل ، إلا أن هناك بعض النقاط السلبية التي رآها الباحثين في هذا المجال كجانب التضيق والتهديد على المورد البشري أو عدم وجود كفاءات لتطبيق هذا النوع من الرقابة على المؤسسات الاقتصادية.

الفصل الثالث

التحفيز على العمل داخل

المؤسسة

تمهيد :

تعتبر الموارد البشرية المتمثلة في العاملين بالمؤسسة من مختلف الفئات و المستويات و التخصصات الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المؤسسة و الإدارة الحقيقية لتحقيق أهدافها و فهم مصدر الفكر و التطور ، وهم القادرون على تشغيل و توظيف باقي الموارد المتاحة للمؤسسة ، و من المعلوم فإن أهم أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات السعي و العمل بأن يصل العاملون بإنتاجهم إلى أقصى كفاءة ممكنة .

أولاً : مفاهيم أساسية للتحفيز

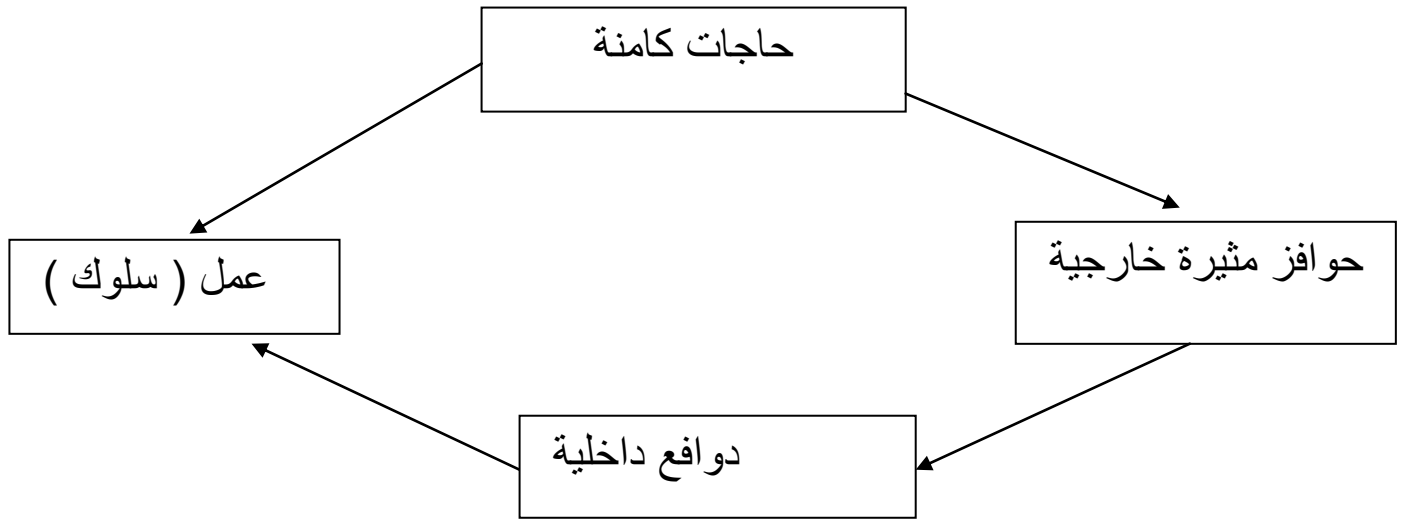
1-1- مفهوم التحفيز و أهميته

تختلف وجهات النظر حول الحوافز وتعريفها ولكن مما يجدر بنا التنبيه له أن ذلك الإختلاف يظهر بصورة شكلية بحيث يمكن ملاحظة الإتفاق في المضمون ، إلا أن هناك إختلاف بين العلماء الباحثين في تحديد مفهوم الحوافز فمنهم من يعرفها :

1- أنها تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهم بالنسبة للفرد.¹

2- يرتبط مفهوم الحوافز بعملية التحفيز ذاتها ، حيث يعرف التحفيز بأنه الشعور الداخلي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة لإتحاد نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة.²

الشكل رقم (02) : حلقة السلوك الإنساني .



المصدر : عبد الرحمان توفيق ، تقييم أداء المرؤوسين وتحفيزهم من أجل تنمية الموارد البشرية و الأفراد ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، مصر ط 2 ، 2004 ، ص 64.

كما يمكن تحديد أهمية الحوافز فيما يلي :³

- 1- تساهم الحوافز في تفجير طاقات وقدرات العاملين واستخدامها أفضل إستخدام .
- 2- تحسين الوضع المادي والنفسي والإجتماعي للأفراد.
- 3- تعمل الحوافز على تقليص تكاليف الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل .

¹ علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، مكتب غريب ، القاهرة ، مصر ، 1992 ، ص 209.

² مدني عبد القادر علاقي ، إدارة الموارد البشرية ، دار خوارزم للنشر ، جدة، المملكة العربية السعودية، 2007 ، ص 476..

³ هادي مشعان ربيع ، علم النفس الإداري ، مكتب المجتمع العربي ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2008 ، ص 201.

4- تساهم في خلق رضا العاملين عن عملهم.

5- تحقيق نظم الحوافز زيادة في أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة والإنتاجية للعاملين .

2-1: عناصر التحفيز و أسس منح الحوافز

❖ هناك ثلاث عناصر أساسية في عملية التحفيز وتعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز وهي :

القدرة : فالشخص المؤهل القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسن أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلا .

الجدد : الذي يشير إلى الطاقة و الوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث ان مجرد وجود القدرة لاتكفي .

الرغبة : إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أدائه فعلا .¹

❖ قبل أن نقوم بمنح الحوافز لابد من تحديد عدة أسس لذلك نذكر منها :

1- الأداء : يعتبر الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحد لمنح الحوافز لدى بعض المنظمات ، وهو ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء المطلوب سواء كان ذلك في الكمية او الجودة أو الربح أو تخفيض التكاليف أو مورد آخر .²

2- المجهود : يصعب أحيانا قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما هو الحال في أداء وظائف الخدمات و العمال الحكومية ، أو لأن الناتج شيء إحتمالي الحدوث مثل : الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات ، أو قد يمكن الأخذ في الحسبان مكافأة المجهود أو الوسيلة التي إستخدمها الفرد لكي يصل الى الناتج و الأداء ، ويعتبر أقل أهمية من معيار الأداء والناتج النهائي لصعوبة قياسه وعدم موضوعية في الكثير من الأحيان .³

3- الأقدمية : ويقصد بها طوال الفترة التي قضاها الفرد في العمل ، وهي تشير نوعا ما إلى الولاء و الإلتزام للمنظمة الذي يجب المكافأة عليه .

4- المهارات و الإبداع و الابتكار : إن بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو جوائز ودورات تدريبية .⁴

3-1: أنواع الحوافز :

¹ الطيب محمد رفيق ، وظائف التسيير التقنية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1995 ص 55.

² أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار العربية ، ط ، الإسكندرية، مصر ، 2009 ص 248.

³ وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر الجامعية ، قلمة،الجزائر، 2004 ص 157 .

⁴ أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 238 .

❖ قسمت الحوافز من حيث قيمتها إلى :

1- حوافز مادية :

- الأجر : ويعد من أهم الحوافز المادية وكلما كان كبيرا كان له دورا في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي أكبر .
- مكافئات العمل الإضافي : بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر ساعات المعتاد مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي .
- المشاركة في الأرباح : حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عامليها أسهما في شريكاتها لتحفيز العاملين .
- الترقية : حيث لها دور كبير في حفز العاملين وتعد حافزا ماديا لأنها ما تتضمن زيادة الأجر يمكن أن تكون حافز معنوي إذا يترتب عليها وظيفة ذات مستويات أكبر.¹

2- حوافز معنوية :

- الشكر و التقدير : ويعد من أهم الحوافز المعنوية التي لها أثر فعال على العاملين مما ينمي روح المنافسة بينهم لتقديم الأفضل ويكون عادة في شكل تكريمات وشهادات شرفية وتقديرية .
- فرص الترقية و التقدم : يعتبر هذا الحافز من أكثر الحوافز المعنوية أهمية في زيادة كفاءة الأفراد و فعالية الترقية كحافز على العمل يتوقف على درجة ارتباط الترقية بإنتاجية الفرد .
- المشاركة في الإدارة : وتتمثل في إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار الإداري ، وتندرج ضمن هذه المشاركة إشراك العمال في اللجان أو مجلس الإدارة ، وبذلك تحقق إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات .
- التوافق المهني : و المقصود بذلك الموافقة بين عمل أو وظيفة الفرد ومعارفه و قدراته وكذا رغبته و طموحاته.²

❖ قسمت الحوافز من حيث الهدف إلى :

- 1- حوافز إيجابية : هي ذلك المقابل المادي و المعنوي الذي يتلقاه العاملون لامتيازاتهم وكفاءتهم في العمل ، كاستقرار الفرد في عمله ومنحه شهادات الإعراف و التقدير .
- 2- حوافز سلبية : تمثل الجانب الردعي و التأديبي التي يتخذها مع الأفراد و العاملين المقصرين في واجباتهم.³

¹ علي محمد عبد الوهاب ، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز ، دار التوزيع و النشر الإسلامية ، 1982 ، ص 151.

² خالد عبد الرحمن الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2005 ، ص 256 ، 257.

³ حضير كاضم حمود ، ياسين كاسب ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة ، عمان،الأردن ، ط 1 ، 2007 ، ص 45.

❖ قسمت الحوافز من حيث عدد الشمولين إلى :

- 1- حوافز فردية : هي التي تمنح لشخص بعينه كمكافئة العامل على أخلاقه وسلوكياته و مجهوداته على إنجاز العمل المكلف به .
- 2- حوافز جماعية :يقدم هذا النوع من الحوافز بناء على كفاءة الجماعة في العمل الجماعي المنسق¹.

4-1: أساليب التحفيز و أنواعه

❖ يمكن للمدير زيادة فاعلية المنظمة باستخدام مايلي :

- تعرف على حاجات العاملين وميولهم واتجاهاتهم ، وتعامل معهم على هذا الأساس .
- الحوافز الممنوحة يجب أن تكون على أساس الأداء ، وليس على أساس آخر .
- الإستماع إلى إقتراحاتهم ، فتحفيز المتميز منهم يحفزهم لمزيد من الجهد في العمل .
- حاول دائما أن تكون المكافأة ذات قيمة بالنسبة للفرد و متمشية مع رغباته .
- قدم المكافأة على السلوك أو الإنجاز المطلوب أمام الجماعة لتحسيس باقي الأعضاء .
- إشرح طبيعة المهام لمرووسيك ، ودرهم بنفسك ، ثم تابع الأداء² .
- قدم المكافأة بعد تحقيق النتائج المطلوبة مباشرة كلما أمكن ذلك . يقول الرسول ﷺ : ما معناه أعط الاجير حقه قبل ان يجف عرقه .

❖ تستخدم المؤسسة حوافز من أجل أهداف أهمها مايلي :

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة ومبيعات و أرباح .
- تخفيض التكاليف وتخفيض كميات الخامات .
- إشعال العاملين بروح العدالة داخل المنظمة .
- تحسين صورة المشروه أمام المجتمع ، وأيضا تحسين نوعه وجودته .
- تنمية روح التعاون بين العاملين ، وتنمية روح الفريق و التضامن .
- جذب العاملين داخل المنظمة ورفع روح الولاء و الإلتفاء .
- تشجيع الإبتكارات و الإختراعات لدى العمال الممتازين³ .

¹محمد حاظ الحجازي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة ، الإسكندرية،مصر ، دس ،ص 214.
²مدحت محمد أبو النصر ، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي ، المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة ،مصر ، ط 1 ، 2012 ، ص 178.
³ علي محمد عبد الوهاب ، مرجع سبق ذكره ، ص 53.

ثانياً: ماهية نظام الحوافز .**1-2: خصائص نظام الحوافز الفعال¹**

لنظام الحوافز الفعال عدة خصائص منها :

- 1- زيادة الإنتاجية
- 2- ربط مصالح الفرد و أهدافه بالمنظمة .
- 3- الإدارة الجيدة .
- 4- لا بد أن يحقق نظام الحوافز عائد أكبر أو مساوياً مقاؤنى بتكلفة المنظمة نظير دفع الحوافز .
- 5- العلانية ، أي بمعنى أ يعلم جميع العاملين في المنظمة بالحوافز الذي اعطي الى العامل الموظف .

2-2: مراحل تصميم نظام الحوافز

من الضروري أخذ بعين الإعتبار مراحل تصميم نظام الحوافز و هي كالتالي :

- 1- تحديد الهدف
 - 2- دراسة الأداء .
 - 3- تحديد ميزانية الحوافز .
- 3-2: العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز :**

أ- العوامل الخارجية :هو ما يخرج عن نطاق السيطرة المنظمة أو هي الحدود الجغرافية لمنظمة أو هي عوامل مجتمعية .

ب- العوامل الداخلية :ويقصد بها العوامل و القوى الموجودة داخل المنظمة و التي للمنظمة دور أساسي في تشكيلها² .

4-2: شروط نجاح نظام الحوافز :

- 1- البساطة ، وتعني أن يكون النظام مختصراً وواضحاً .
- 2- التحديد ، يقصد به أن تكون أنواع السلوك التي يتم تحفيزها محددة .
- 3- النفاةت ، لا يجب أن يحصل جميع العاملون على القدر نفسه من الحوافز³ .
- 4- العدالة ، أن يجب أن تتنافس حوافز الفرد إلى أدائه مع جوافز الآخرين إلى أدائهم .

¹ فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، دراسة أسامة ، عمان، عمان ، ط 1 ، 2011 ، ص 92 .

² أحمد ماهر ، نفس المرجع السابق ، ص 57 .

³ أحمد ماهر ، نفس المرجع ، ص 236 .

- 5- التوزيع ، يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها .
 6- المرونة ، إنه يتمشى نظام الحوافز مع المتغيرات التي تحدث داخل المؤسسة ..¹
 7- القوة ، يجب أن يكون نظام الحوافز ذو بداية قوية .

ثالثاً: نظريات الحوافز

1-3: نظريات الحاجة الإنسانية لماسلو

لقد صنف ماسلو الحاجات الإنسانية في خمس فئات بحسب أولويتها من الأسفل كما يلي :



الشكل 03 : سلم الحاجات الإنسانية لماسلو

المصدر: مدحت أبو النصر ، الإدارة بالحوافز ، أساليب التحفيز الوظيفي ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة الطلعة 01 ، 201 ، 118.

2-3: نظرية آدفير :

قام كلايتون آدفير بإقتراح تعديل على نظرية ماسلو في محاولة لتبسيطها و الرد على النقد حول نقصها لتحقيق الصحة وقد حددن نظرية ERG ثلاثة أصناف في الحاجات



الشكل 04 : سلم الحاجات عند آدفير

المصدر: هيثم العاني ، الإدارة بالحوافز التحفيز و المكافآت ، كنوز المعرفة ، عمان ، ط 1 ، 2007 ، ص 62.

¹ من صاحبه، نفس المرجع السابق ص 273.

3-3 : نظرية الإنجاز لمكيلند¹:

إقترح مكيلند سنة 1967 لنظرية الإنجاز التي شملت ثلاثة حاجات أساسية للفرد هي :

1- الحاجة إلى القوة .

2- الحاجة إلى الإنجاز .

3- الحاجة إلى الإنتماء .

رابعا: الحوافز كوسيلة لتحسين أداء العاملين :

1-4 أساسيات أداء العاملين :

❖ مفهوم أداء العاملين: الأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء وظيفية من المسؤوليات و الواجبات وفق للعمل المفروض أداءه من الموظف الكفئ المدرب.²

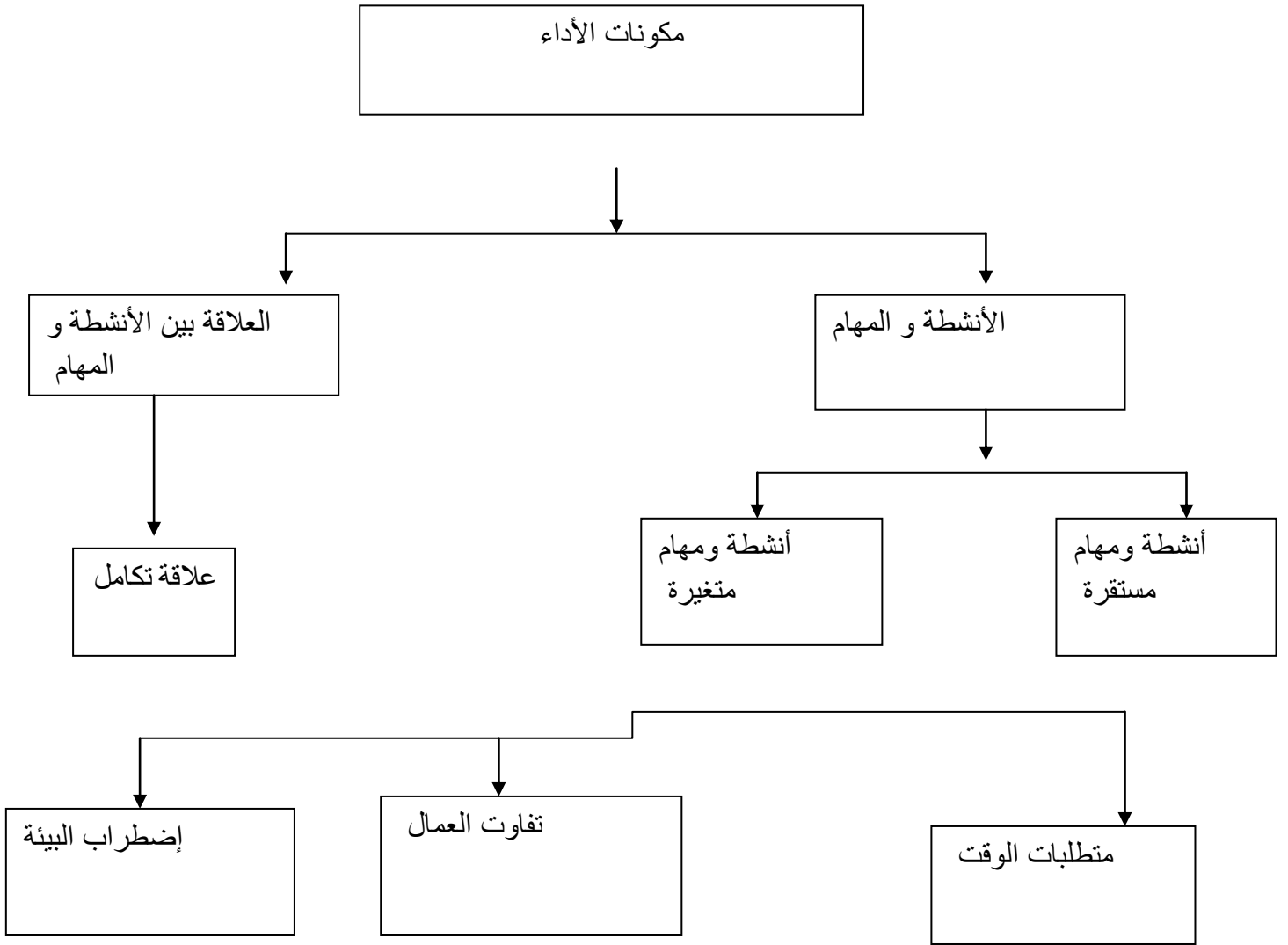
❖ مكونات أداء العاملين : تتمثل مكونات أداء العاملين في الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل و الارتباطات بين هذه الأنشطة و المهام ويكن تحددت هذه المكونات وفق المعايير التالية

1- الأهداف التفصيلية أو الجزئية للعمل

2- المراحل المختلفة التي يتكون منها الأداء .

3- درجة التجانس بين سلوك المطلوب لبيئة العمل و الأعمال التي ينصب عليها الاداء

¹ طارق طه ، الإدارة ، منشأ المعارف للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 645.
² أحمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية إنجليزية فرنسي ، عربي ، مكتبة لبنان ، بيروت 1982 ، ص 310.



الشكل 05 : مكونات الأداء

المصدر : الإمام سلمى ، علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي ، مذكرة تخرج ليسانس في العلوم السياسية ، جامعة ورقلة دفعة 2004 ص 64 .

❖ تصنيفات أداء العاملين¹:

- 1- الأداء الممتاز : هو ذلك الاداء التي تجاوز التوقعات المحددة للأداء العادي .
- 2- الأداء الجيد جدا : ذلك الاداء الذي يحقق توقعات العمل المحددة و يتجاوزها .
- 3- الاداء الجيد : ذلك الاداء الذي يحقق توقعات العمل المحدد.
- 4- الأداء دون الجيد :ذلك الاداء الذي يحقق بعض توقعات العمل لكن لا يحقق الباقي .
- 5- الاداء الغير مرضي :هنا يفشل الأداء عادة في تحقيق توقعات العمل أو متطلباته .

¹ مصباح إيمان ، ميدون أمال ، أثر الحوافز على رفع أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية ، مذكرة تخرج ليسانس في علوم التسيير ، جامعة ورقلة،الجزائر، 2010 ، ص 09.

2-4- العوامل المؤثرة على أداء العاملين

❖ محددات أداء العاملين: إن الأداء يتحدد بثلاثة عوامل أساسية حسب نموذج بورتر ولولر

1- الجهد المبذول

2- القدرات والخصائص الفردية

3- إدراك العامل لدوره الوظيفي.

❖ العوامل المعيقة لأداء العاملين: هناك مجموعة من العوامل تؤثر سلبا على أداء العاملين نذكر منها¹:

1- نمط السلطة: إذا كان تسلطيا فهذا يجعل من المنظمات تتجه نحو المركزية و التنظيم البيروقراطي أكثر .

2- ضغوط العمل: عندما ترتفع ضغوط العمل على الموظف ينخفض مستوى الرضا الوظيفي .

3- غموض الدو: ويقصد به قلة المعلومات التي يحتاجها الفرد عند أداء دوره في المنظمة .

4- الصراع التنظيمي: يؤثر بشكل ملموس على الأداء .

5- الحاجة إلى الأمن:

6- عدم توفر الظروف المادية للعمل .

7- ضعف نظام الحوافز .

8- ضعف نظام الأجور .

خامسا: الحوافز وعلاقتها بالأداء

1-5 أسباب انخفاض الإنتاجية وعلاقتها بتحفيز العاملين:

أ- عدم جاذبية الحوافز التي توفرها المنظمة للعاملين بها، بينما الحقيقة أن البعض قد يرغب في الحافز المادي بينما البعض الآخر قد يرغب في الحافز المعنوي (مثل فرص الترقية أو التدريب)

ب- ضعف العلاقة بين الحافز والأداء، وذلك أنه على الرغم من كثرة الحديث عن ربط الأجر بالإنتاج فإنه نادرا ما يتم هذا الربط في الواقع العملي .

ج- عدم الثقة في الإدارة، و الذي ينتج عادة من عدم الوفاء الإدارة بوعودها الخاصة بالحصول على حوافز أو مزايا معينة في حالة الأداء الجيد .

د- ضعف إشتراك العاملين أو أخذ رأيهم في نوعية الأعمال التي يقوم بأدائها .

¹ مصباح إيمان و ميدون أمل ، نفس المرجع السابق ص 19 .

2-5: الخطوات التي تساعد على تحفيز العاملين لتحسين الأداء:¹

هناك مجموعة من الخطوات تساعد المديرين للتفاعل مع العاملين نحو أداء أفضل كما تحفزهم للعمل بشكل يربطون معه مصالحهم الشخصية و أهدافهم مع مصالح العمل و أهدافه وهذه الخطوات هي :

- 1- مساعدة العاملين على التوسع .
- 2- وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل .
- 3 - تعيين حجم مسؤولية العاملين.
- 4- مساعدة العاملين على إكتساب مستويات أعلى للأداء.
- 5- توثيق ما إتفق عليه العاملين
- 6- الملاحظة والمتابعة .
- 7 – استخدام أسلوب واضح للمكافآت.

6-5: أهم الطرق لتحفيز العاملين وتحسين دافعيتهم وتطوير سلوكهم :

يوجد إتفاق على أهمية الحوافز بجميع أنواعها وأشكالها تطوير العمل وضمان الإرتقاء بإنتاجية ولكن هنالك إختلاف في وجهات النظر حول الطرق التي يجب أن تتبع لتحفيز العاملين وضمان تحسين وتطوير أدائهم ومن أهم هذه الطرق المستخدمة مايلي :

- تخطيط ووضع الأهداف : إن مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج له للعمل على تحقيق من دافعيتته وخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس وترضي طموحه سيزيد وذات قيمة عالية للفرد
- المشاركة في العمل : إن مشاركة الفرد في القرارات والأمور ذات علاقة بعمله وبالوحدة التنظيمية التي يعمل بها يزيد من حماسة وإنتمائى ه والتزاماته .

- تعديل السلوك : حيث يتم تغيير أفعال العاملين وسلوكهم بالتشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتنشيط تلك الأفعال غير المرغوبة فيها ويبدأ المديرين بتحديد أي من الأفعال المرغوبة وأيها في الحاجة إلى التغيير ، ولقد أثبتت الدراسات أن الثناء والتقدير لجهود العاملين يكون أكثر فاعلية من إستخدام أسلوب العقاب وتستخدم المنظمات أنواع عديدة من المكافآت لتدعيم سلوك العاملين المجتهدين².

- توفير الحوافز : إن توفير الحوافز مبني على المقدمة التي تفترض أن الأفراد سوف يبذلون جهود إضافية عند تقديم جائزة رمزية أو بتشجيع عيني على حسن أدائهم.³

¹ بروس أن بيتوني ، فن تحفيز العاملين ، ترجمة زكي مجيد حسن ، بيت الأفكار الدولية ، عمان،الأردن، د س ص (67-68).

² نفس المرجع السابق ، ص 219-220.

³ عساف عبد المعطي محمد ، السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة ، دار الزهران ، عمان،الأردن، ص 125.

- التدريب وإعادة التدريب : يشعر الكثير من الأفراد اليوم بتهديد يؤدي إلى تحفيز أقل للعامل كما يهدد إنتاجية المنظمة كما يمكن أن تؤدي مخاوف العمال إلى حدوث مشاكل شخصية تعوق بدورها أداء الفرد أثناء العمل وإحدى الطرق لتحفيز هؤلاء العاملين هي توفير التدريب الذي يصقل مهاراتهم أو إتاحة إعادة التدريب والذي يمد العاملين بمهارات جديدة تماما وقد أشارت الدراسات أنه كلما تقبل العاملون برامج التدريب على أنها تطوير لقدراتهم الذاتية كلما كانت الفوائد الناتجة كبيرة ومن أهمها زيادة الولاء للمنظمة وتحسين الأداء والإنتاجية وهناك يجب مراعاة ربط التدريب الجانب الخاص للعاملين والبحث عن أساليب جديدة في التدريب في الوقت المناسب¹

ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل من عامل فيها بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيط وتشعر بأن عمله بشكل حلقة في سلسلة متكاملة وأي عطل أو خلل في هذه السلسلة سوف يعكس على العمل بأكمله كما على الإدارة أن تعطي الفرد صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص إنظرو فإلعمل المحسنة تحقيق النفع لكل من الفرد والمنظمة على حد سواء فالعمال تتوفر لهم فرصة إستخدام قدراته الخاصة

وتطوير مهاراتهم كما تظفر المنظمة بخاصية المنظمة الأكثر تحفيزاً.²

¹ بروس أن بيتوني، نفس المرجع السابق، ص 221.

² عساف عبد المعطي، مرجع سبق ذكره، ص 126.

خلاصة :

على ضوء دراستنا للتحفيز يمكننا الإستخلاص بأن التحفيز هي عملية منظمة من قبل المؤسسات تهدف إلى المحافظة على إستمرارية الفرد و تشجيعه في عمله إلا أن هذا يقترن بنظان محدد لإستخدام الحوافز و ذلك النظام الذي ينبغي أن يؤسس وفق أسس علمية توصل إلى إحداث رضا الفرد لتحقيق المصالح العاملة إلا أن عملية الدافعية لدى الأفراد إهتمت بدراسة العديد من النظريات المختصة التي تؤثر على سلوك الفرد .

الفصل الرابع

دراسة ميدانية

تمهيد

بعد معالجة الموضوع من الناحية المنهجية و النظرية من إشكالية الدراسة وفرضياتها سنتطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية و الميدانية التي إعتدنا عليها في هذه الدراسة ، و ذلك من خلال تحديد الجوانب الميدانية للدراسة و تحديد المنهج و التقنيات المتبعة في جمع معطيات الدراسة و كيفية إختيار العينة و عرض و تحليل الفرضيات و نتائجها ، إضافة إلى ذكر الإطار المكاني و الزماني للدراسة فهذا القسم يعتبر أهم فصل خارجي للدراسة كلها ، فمن خلاله يمكننا الإجابة على إشكالية المطروحة في الدراسة .

وعليه تم تقسيم الفصل إلى :

- ✓ تقديم عام حول مؤسسة سوناطراك .
- ✓ الإجراءات المنهجية و الميدانية للدراسة .
- ✓ عرض و تحليل نتائج الفرضيات .

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

أولاً : تقديم شركة سونا طراك

1.1 تقديم شركة سونا طراك ومهامها

هي الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات

Société Nationale de Transport & Commercialisation des Hydrocarbures
(Sonatrach)

هذا فيما يخص أصل التسمية، أما التعريف المضبوط لهذه الشركة فهو كما يلي كما جاء في

موقعها على الشبكة: "إن سونا طراك هي الشركة الجزائرية للبحث، و التنقيب (إستغلال)، و النقل

بالأنابيب وتحويل، وتسويق المحروقات ومشتقاتها".¹

نشأت طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 63/491 المؤرخ في 1963/12/31 ثم عدلت بقرار رقم 66/296 المؤرخ في 1966/02/22 حيث وضع لها القانون الأساسي بعد تأميم المحروقات 1971/02/24، ونظرا للتطور الإقتصادي و التكنولوجي تم إعادة هيكلتها سنة 1981 وذلك بإنشاء 17 مؤسسة منبثقة عنها وتتكفل بوظائف تكميلية للوظيفة الأصلية حيث وزعت إلى 04 مؤسسات صناعية، 03 مؤسسات إنجاز، 10 مؤسسات مكلفة بالخدمات. أما من حيث توزيعها جغرافيا عبر التراب الوطني فهي حسب النسب التالية: 53% في الجنوب ، 21% في الوسط، 19% في الغرب، 7% في الشرق.

وفي سنة 1992 تمت المصادقة على إنشاء المجمع البترولي و الذي يقضي بتبادل الخبرات مع المؤسسات الأجنبية في إطار الشراكة الأورومتوسطية في مجال المحروقات، وبالتالي الإستفادة من الخبرات الأجنبية في مجال البحوث و التنقيب، و التي تساعد على تطوير المعارف في مجال عمل هذه الشركة الإقتصادية.

تعمل سونا طراك على تسويق ونقل أربع منتجات أساسية هي :

Pétrole Brut, Condensat, Gaz naturel, GPL(Gaz de Pétrole liquéfié)

تعتبر سونا طراك من المؤسسات الرائدة على المستوى الإفريقي و العربي و العالمي في هذا المجال

(أي إنتاج المحروقات ومشتقاتها وتسويقها)، إذ تحتل المرتبة الأولى على المستوى الإفريقي، والمرتبة

¹:www.sonatrach-dz.com, Le 17/07/2005.

12 عالميا، وثاني مصدر لـ GPL & GNL، وثالث مصدر للغاز الطبيعي. تساهم سوناطراك بحصة الأسد في الدخل الوطني الخام ، كما تشغل سوناطراك حوالي 120.000 شخص.

مهام شركة سوناطراك

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 66/292 المؤرخ في 1966/12/22 فإن سوناطراك تضطلع بالمهام

التالية:

- التنقيب عن المحروقات و البحث عنها واستغلالها؛
- تطوير شبكة نقل المحروقات وتجزئتها وشحتها و استغلال هذه الشبكات وتسييرها؛
- تميع الغاز الطبيعي ومعالجته وتقييم المحروقات الغازية؛
- تحويل المحروقات وتكريرها؛
- تسويق المحروقات؛
- إنماء مختلف أعمال الشراكة في الجزائر و الخارج مع الشركات الجزائرية و الأجنبية؛ وإكتساب حقية الأسهم؛
- التمويل الوطني بالمحروقات على الأمدين المتوسط و الطويل؛
- دراسة كل الأشكال و المصادر الأخرى للطاقة و ترقيتها و تقييمها؛
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة المحروقات، وكل عمل يمكن أن تترتب منه فائدة لسوناطراك.

التنظيم العام لسوناتراك

تتبع سوناتراك في تنظيمها العام التقسيم الوظيفي، حيث تقسم هيكلها إلى أربعة أجزاء حسب وظائفها الأساسية :

1. الأنشطة الأمامية (AMT) Amont: وهي التي تهتم بأنشطة البحث و التتقيب عن البترول .
2. أنشطة النقل بالأنابيب (TRC) Transport par canalisation: وهي التي يقع على عاتقها نقل منتجات الشركة عبر الأنابيب وصيانة هذه القنوات. وهي التي تنبثق منها مديرية الصيانة بالأغواط DML.
3. الأنشطة الخلفية (AVL) Aval: يقع على عاتقها أنشطة التوزيع و تحضير المنتج.
4. أنشطة التسويق (Com) Commercialisation: تهتم بتسويق منتجات الشركة.

1-2 : مديرية الصيانة بالأغواط

تتنتمي مديرية الصيانة بالأغواط إلى فرع النقل بالأنابيب (TRC)، والذي يقوم بمختلف الأنشطة التي من شأنها ضمان نقل وإيصال منتجات سوناتراك إلى العملاء واللذين يكونون عادة دولاً أجنبية. يتكون فرع نقل بالأنابيب من مجموعة من الأقسام هي كما يلي:

(I) قسم الإستغلال: و الذي يضم مختلف النواحي التي يتم نقل منتجات الشركة منها وهي :

■ منطقة النقل لحاسي الرمل RTH؛

■ منطقة النقل لعين أميناس RTI.

منطقة النقل بالغرب RTO؛

■ منطقة النقل للشرق RTE؛

■ منطقة النقل بالوسط RTC؛

(II) قسم الصيانة: ويضم كل من :

■ مديرية الصيانة بالأغواط؛

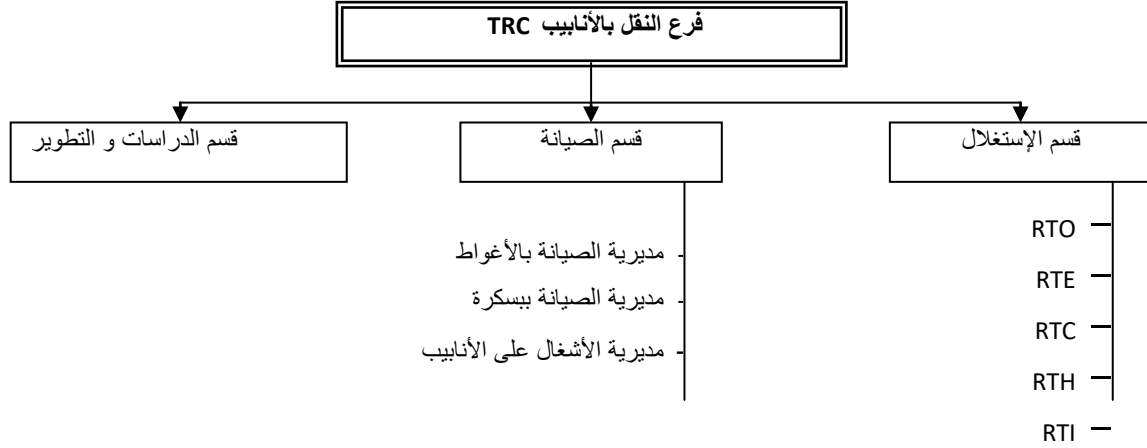
■ مديرية الصيانة ببسكرة؛

■ مديرية الأشغال على الأنابيب.

(III) قسم الدراسات و التطوير: و الذي يهتم بمتابعة أعمال و بحوث التطوير التي تمس

مختلف أنظمة الصيانة بالوحدات الأخرى. و الشكل التالي يلخص ما ذكرناه.

(الشكل)14: يوضح تموضع مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط



المصدر: مصلحة تطوير الموارد البشرية

أنشئت مديرية الصيانة بالأغواط سنة 1989، وهي مختصة في صيانة عتاد وقنوات

النقل(الأنابيب)على مستوي محطات الضخ (SP6-SP1) ، ومحطات الضغط(SC5-SC1) بالنسبة

للبنترول و الغاز الطبيعي على التوالي .

تشغل مديرية الصيانة بالأغواط إلى غاية 2020/06/01 حوالي 293 عامل موزعين كالتالي :

159 إطار، 123 عامل تحكم، 11 عامل تنفيذ.مقسمين في ذلك إلى صنفين: الصنف الأول

هم العمال التقنيون بعدد 236 عامل، وعمال مساندين(إداريين) 65 عامل.

تضطلع مديرية الصيانة بالأغواط بالمهام التالية :

1. التكفل بصيانة العتاد والأجهزة بصفة دورية لفرع نقل بالأنابيب لشركة سوناطراك على المستويات

التالية:

- المستوي الثالث: تمثل المراجعة الجزئية للآليات؛
- المستوي الرابع: تمثل المراجعة العامة للآليات؛
- المستوي الخامس: تمثل تجديد الأجهزة، وتكون الصيانة حسب طاقتها التشغيلية.

2. الصيانة الوقائية: وهي مراجعة منتظمة تتبع حسب المخطط السنوي تعده دائرة المنهجية، و التي تشمل أساسا المضخات، آلات الضغط، مولدات الكهرباء.

3. الصيانة الإستعجالية: وهي التي تكون في الحالات غير المتوقعة، أي الحوادث المفاجئة (صيانة غير مبرمجة).

كما تهتم هذه المديرية كذلك بـ:

4. تصليح قطع الغيار وتركيبها على مستوى الورشات؛

5. وضع السياسات العامة و المتعلقة بالصيانة؛

6. المساعدة التقنية في الإنجاز و التطوير؛

7. القيام بعمليات الصيانة و الرقابة (المستوي 1-2)، والذي يضم صيانة أولية، تشحيم، مراقبة تقنية... إلخ؛

8. تطوير و تصميم قطع الغيار لسد الإحتياج؛

9. القيام بالعمليات الخاصة، و التي تضم أساسا القيام بعمليات الصيانة أو تزويد متعامل جديد (وطني أو أجنبي) بمنتجات الشركة وذلك دون توقف عملية التصدير للمتعاملين الآخرين.

تعتبر وحدات العمليات الخاصة بهذه المديرية الوحيدة على المستوى الوطني و الأفريقي، وهذا ما من شأنه إعطاء هذه الوحدة ميزة تنافسية مقارنة مع المديريات الأخرى.

تنظيم مديريةية الصيانة بالأغواط

تتبع هذه المديرية هي الأخرى في تنظيمها الداخلي النمط الوظيفي، حيث نلاحظ من خلال هيكلها التنظيمي التالي، أنها مقسمة إلى جزئيين هما: الدوائر التقنية؛ الدوائر الإدارية (أنظر الشكل في الصفحة الموالية). و في السطور التالية سوف نتطرق لعمل كل دائرة و مختلف المصالح التي تتكون منها.

أولاً: الدوائر الإدارية

دائرة المالية و المنازعات (I)

المهمة الأساسية لهذه الدائرة هي المتابعة والإشراف على مختلف التدفقات المالية و المحاسبية داخل المديرية وكذا متابعة مختلف الإجراءات المتعلقة بالمنازعات مع الأطراف الخارجية . وتتكون هذه الدائرة من ثلاث مصالح هي على التوالي:

١. مصلحة المنازعات : توكل لهذه المصلحة المتابعة القانونية و مختلف الإجراءات المتعلقة

بالتعاملات في جانبها القانوني مثل

-الإشراف على المناقصات و فتح العروض.

-تسيير الأمور القانونية و المتنازع عليها مع الغير خارج محيط الشركة...إلخ

٢. مصلحة الميزانية: تقوم بهذه المصلحة بالوظيفتين التاليتين:

-إعداد التنبؤات المتعلقة بالميزانيات.

-القيام بأعمال المحاسبة التحليلية و تحليل التكاليف والأعباء.

٣. مصلحة المحاسبة العامة : تتكون هذه المصلحة من الأقسام التالية:

- قسم الإستثمار: يقوم هذا القسم بالإشراف ومتابعة مختلف التحركات الحاصلة في الإستثمارات

(صنف ٠) من إقتناء، تنازل، تلف...إلخ حيث بكل هذه الأعمال وفق القيود المحاسبية المتعارف

عليها، كما توكل لهذا القسم كذلك تقدير و حساب مختلف الإهتلاكات و تقيدها.

قسم المخزونات: يقوم هذا القسم بالمتابعة اليومية لحرركات المخزون و تقيدها وفق القيود

المحاسبية، وذلك بناء على المراسلات التي تأتي من مصلحة التموين حول وضعية المخزون.

قسم الخزينة: يقوم هذا القسم بمتابعة إجراءات الدفع و السداد سواء كانت متعلقة بالموردين أو

العمال..

قسم التموين: يهتم هذا القسم بكل إجراءات الإدارية المتعلقة بالتحضير لعمليات الدفع، أي تقدير

مبلغ الدفع و فتراته.

قسم الفوترة: يهتم القسم بإعداد و تحضير مختلف الفواتير سواء لمتعاملين مع المديرية(زبائن) أو

إعدادها لمختلف المصالح التي يتعامل معها قسم العمليات المختلفة: يوكل إلى هذا القسم مختلف

العمليات الإدارية و التي لا تقوم بها الأقسام الأخرى كمحاسبة الأجور، الإشراف على عمليات التنازل، والتبادل بين وحدات سوناطراك.

دائرة الإدارة و الإتصال ::

تعتبر من أكبر الدوائر على مستوى المديرية، و سند إلى هذه الدائرة مجموعة من المهام تتضح لنا هذه المهام من خلال التطرق إلى مختلف المصالح و الأقسام المكونة لها.

٤. مصلح المستخدمين: وتوكل إلى هذه المصلحة كل العمليات المتعلقة بإدارة ملفات المستخدمين

ومتابعهم، و تتكون هذه المصلحة من الأقسام التالية:

أ. قسم التسيير الإداري : يقوم هذا القسم بالمهام التالية:

-تسيير ملفات العمال من التوظيف إلى الخروج؛

-متابعة تحركات العمال؛

-متابعة طلبات التوظيف؛

-تحديد و إعداد فترات الإختبار لكل عامل وفق موضعه في السلم الوظيفي؛

-إعداد جداول التقييم للعمال وإرسالها إلى رئيس القسم، والذي يحتوي على قدرات العامل، مهاراته،

درجة الإلتزام بالعمل و الوقت و القانون الداخلي للعمل...إلخ؛

-متابعة والإشراف على إجراءات تنقل العمال بين مختلف الوحدات؛

-تنفيذ العقوبات في حالة تجاوز أو عدم إحترام القانون الداخلي؛

-الإعلان عن الأماكن الشاغرة داخل المديرية؛

-الإشراف على إجراءات التقاعد، الإقالة، تحويل؛

-تقديم تسبيقات للعمال في حالة تعطل إجراءات الدفع لأي عامل.

ب. قسم تحركات العاملين: توكل لهذا القسم متابعة تحركات العاملين اليومية و المهنية: العطل،

تسيير عقود العمل، متابع تحركات الحضور و الغياب، متابعة تأدية المهام و التكاليف المتعلقة بها

كالإيواء، الأكل، النقل...إلخ

٥. مصلحة الأجور: تتكفل هذه المصلحة بمتابعة وإعداد أجور العاملين، حيث تتعامل مع ثلاثة

فئات من العمال هي: الدائمين، المتعاقدين، المتربصين و الذين يستفيدون من منحة.

فالمهمة الأساسية لهذه المصلحة هي إعداد الأجور ومختلف المكافآت أو التعويضات وكذا

الإقتطاعات المترتبة على هذا الأجر.

٦. مصلحة الخدمات الإجتماعية: تقوم هذه المصلحة بمتابعة كل الأحداث العائلية (الإجماعية)

التي حدثت للعامل، و التي يخول له القانون بمقتضاها الإستفادة من إمتيازات معينة كالعطل،

تعويض، مساعدة مالية...إلخ

حيث يوكل لهذه المصلحة المهام التالية:

- إعداد بطاقات المرضي حيث يتم إرسالها إلى مصلحة الأجور لإدراجها في بنود الأجر؛
 - تقدير الإعانات الإجتماعية التي يستفاد منها العامل وذلك وفق الحالة العائلية؛
 - تنظيم العطل و الرحلات الصيفية و التي يستفاد منها أطفال العمال و عائلاتهم؛
 - حساب وتحديد الإقتطاعات التي تؤخذ من العمال مقابل الإنظام إلى تعاضدية عمال سوناطراك؛
 - متابعة التكاليف و الإجراءات المتعلقة بحوادث العمل.
- مصلحة تنمية الموارد البشرية: تتكفل هذه المصلحة بإعداد برامج التي تسمح بتنمية قدرات

وملكات

المهنية و المعرفية للأفراد العاملين داخل المديرية. وتتكون هذه المصلحة من قسمين أساسيين:

أ. قسم التخطيط للمستخدمين: المهمة الأساسية لهذا القسم هي التسيير التنبؤي للموارد البشرية، و

المساهمة في تسيير و تنظيم هذه الموارد، كما توكل لهذا القسم المهام التالية:

- تسيير المسار المهني للعامل؛
- المشاركة في مختلف الدراسات المتعلقة بالقوى العاملة؛
- إعداد تقارير عن تحركات اليد العاملة كل شهر و كل ثلاثة شهر؛
- إعداد المخطط التنبؤ السنوي للعمال؛
- توفير إحصائيات عن الموارد البشرية المتوفرة؛

-إقتراح دراسات المتعلقة بتحسين إدارة الموارد البشرية.

ب. قسم التكوين: ويقوم هذا القسم بمختلف الأنشطة و التي لها علاقة بما يلي:

-تكوين العاملين وتنمية ملكاتهم وقدراتهم المهنية؛

-متابعة المسار المهني للعمال و التخطيط للموارد البشرية؛

-متابعة عمليات التوظيف.

كما يوجد بهذه الدائرة كذلك إطار مكلف بتحضير و إدارة مخطط الإتصال الداخلي و الخارجي للمديرية، الهدف الأساسي من إنشاء هذا المكتب هو العمل على تساوي الحظوظ بين أفراد المديرية في الإطلاع و الحصول على المعلومات و المستجدات الجديدة و المتعلقة بالمديرية و عمل سوناطراك ككل، وذلك إما على المستوى العالمي أو الإقليمي أو المحلي، وذلك مهما كان منصب أو موضع العامل داخل التنظيم، و في هذا تلعب تكنولوجية المعلومات دور أساسي كما سيأتي الإشارة إليه في المبحث اللاحق.

ثانيا: الدوائر التقنية

يقع على عاتق هذه الدوائر مختلف المهام التقنية للمديرية وهي بذلك تعتبر القلب النابض داخل المديرية، و في السطور التالية مهام وشروحات عن كل دائرة.

دائرة المنهجية و التنسيق: تقوم هذه الدائرة بالتنسيق بين فرق العمل،و التي تقوم بعمليات التدخل على مستوى محطات العمل. حيث تقوم هذه الدائرة وبناء على طلب من المحطات -نظرا لحدوث أمر ما- بإصدار أمر القيام بمهمة تدخل إلى كل الأقسام المعنية بهذا التدخل(آليات، كهرباء، ميكانيك)، حيث يتم تشكيل فريق عمل كل حسب إختصاصه و الذي يقوم بالتنقل إلى مكان العمل (المحطات) لإجراء مختلف التعديلات أو الإصلاحات اللازمة إذن مهمة فإن المهمة الأساسية لهذه الدائرة هي متابعة مراحل العمل المختلفة قبل، أثناء، و بعد الإنتهاء. تتكون هذه الدائرة من ثلاث مصالح هي: مصلحة التحضير: تقوم هذه المصلحة بالتأكد من كل ظروف العمل ملائمة لتنفيذ العمل، وذلك

بالتأكد من توفر قطع الغيار، الكفاءات البشرية المعنية بعملية التدخل، توفر العتاد ووسائل النقل،

الإيواء... إلخ

٢. مصلحة التخطيط : تقوم هذه المصلحة بالإشراف على إنطلاق الأشغال و متابعتها وفق الفترات الزمنية المحددة لها و نسب الإنجاز من فترة لأخرى، حيث يتم إعلام هذه المصلحة بكل المعلومات المتعلقة بالأداء على مستوى المحطات، وذلك بإرسال تقارير يومية من طرف الأعوان المتواجدين هناك وتقوم هذه المصلحة بدورها بإعداد تقارير أخرى مفصلة في شكل لوحات قيادة عن الأعمال المنجزة في كل عملية تدخل و إرسالها إلى المسؤولين في المستويات العليا إن الهدف من عمل هذه المصلحة هو المتابعة الميدانية للأشغال، و التأكد من أن الموارد المتوفرة تتناسب مع طبيعة العمل و تسمح بتنفيذه على أحسن وجه. ومعرفة أسباب الخلل في حالة وجود إنحراف بين ما هو مسطر.

وما هو مؤدى فعلا لتفاديه مستقبلا

٣. مصلحة الدراسات و المتابعة: تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

-تحليل مختلف التقارير المتعلقة بمختلف التدخلات المنجزة، و التكفل بالمشاكل التقنية التي تتلقها

المصالح العملة

-تحليل العروض التقنية للمشاريع.

-متابعة المشاريع الجديدة و المشاركة فيها.

-دراسة و متابعة التغييرات الحاصلة لأشغال النقل بالأنايب.

-تحضير و إعداد إجراءات لوضع نظام الجودة.

-دراسة ملفات الشراكة.

-إعداد سجلات الأعباء.

وغيرها من الأعمال المتعلقة أساسا بالإستشارة التقنية ، نشير في الأخير إلى أن كل مصلحة تقوم

بإعداد لوحة قيادة وإرسالها إلى مسؤول الدائرة لمعرفة مستوى .

الأداء المنجز و نسب التقدم فيه حتى تكون لديه صورة موجزة عن سير العمل.

دائرة الميكانيك الصناعية

الدور الرئيسي لهذه الدائرة هو القيام بعمليات الإصلاح أو الصيانة وذلك فيما يتعلق بالشق

الميكانيكي للمعدات،

تتكون من مصلحتين هما مصلحة التدخلات، ومصلحة الورشات.

١. مصلحة التدخلات: تقوم هذه المصلحة بالقيام بعمليات التدخل على مستوى محطات العمل،

هدفها الأساسي هو معانية الآليات و تشخيص أماكن الضرر الواجب إصلاحها، وتكون هذه

التدخلات إما في آليات الضخ للبتروول أو آليات الضغط للغاز. وفي آخر العمل تقوم هذه الفرقة

بإخضاع الآليات لفترات من التجربة قبل مغادرة مكان العمل وذلك للتأكد من أن الآليات تعمل بشكل

جيد بعد عملية الإصلاح.

مصلحة الورشات: عمل هذه المصلحة هي إصلاح قطع الغيار أو الآليات التي تعذر على فرق

التدخل إصلاح في أماكن العمل نظرا للضرر الكبير الذي لحق بها، لهذا يتم إحضارها إلى مقر

المديرية لإصلاحها في الورشات الداخلية للمديرية. وتتكون هذه المصلحة من قسمين هما:

قسم ميكانيك الآليات : والتي تعمل على متابعة وإحداث التوازن في عمل الآليات، كما تقوم كذلك

بمتابعة آليات توليد الكهرباء بالطاقة الشمسية.

قسم الصناعة و التصليح : يقوم هذا القسم بتصليح قطع الغيار التي يمكن إصلاحها، أما التي لا

يمكن إصلاحها و لا تتوفر على مستوى المخزن أو الورشات فيقوم بصناعتها من جديد بالإعتماد على

الإمكانات الداخلية للوحدة

دائرة الكهرباء و الآليات

تهتم هذه الدائرة بكل ما له علاقة بالكهرباء الصناعية و المتعلقة بالمحركات والآليات، كما توكل

لهذه الدائرة كذلك ضمان وسلامة عمل الآليات نفسها بالشكل المطلوب. تتكون هذه الدائرة من

مصلحتين كما هو مبين من إسمها هما مصلحة الكهرباء و الآليات.

١. مصلحة الآليات : توكل إلى هذه المصلحة العمليات التالية:

-تقوم بإصلاح قطع الغيار؛

-تصليح صمامات المحركات؛

-تصليح وتعديل الاهتزازات في الآليات؛

-تجديد المعدات؛

-المساعدة في تثبيت قواعد جديدة.

تتكون هذه المصلحة بدورها من قسمين:

أ. قسم التدخلات : عمل هذا القسم يكون على مستوى محطات العمل، حيث يقوم بتفكيك الآليات ومراجعتها ومعرفة أماكن الخلل ونوعية الإصلاحات المطلوبة، حيث يقوم الأعوان هنا بالقيام بالإصلاحات الفورية إذا لزم ذلك.

أما إذا تطلب إصلاح الآليات تعديلات كبيرة فإن ذلك يتطلب تدخل قسم الورشات و الذي سيأتي الحديث عنه فيما بعد، وعند الإنتهاء من عملية الصيانة الآليات يقوم الأعوان بإعادة تركيب الآليات من جديد وتشغيلها ولا تغادر الفرقة مكان العمل إلا بعد التأكد من أن الآليات تعمل بالشكل السليم وذلك بإخضاعها لفترة إختبار.

ب. قسم الورشات : يقوم هذا القسم بإدخال تعديلات أو إصلاح قطع الغيار و التي تعذر على فريق التدخل إصلاحها في مكان العمل، وذلك نظرا للضرر الكبير الذي لحق بها، وعليه فإن عمل هذا القسم يكون على مستوى مديرية الصيانة بالأغواط. حيث يعمل على إعادة إستغلال قطع الغيار المستعملة أو إعادة صنعها.

مصلحة الكهرباء : يوكل إلى هذه المصلحة كل العمليات المتعلقة بكهرباء المحركات أو الكهرباء

الصناعية، كما يمكن لهذه المصلحة العمل على مستوى المديرية ولكن فيما يخص كهرباء

المعمارية.

تتكون هذا المصلحة من قسمين هما:

أ. قسم التدخلات : يكون عمل هذا القسم على مستوى مواقع العمل أو التدخل(المحطات)، حيث

يقوم بعمليات التشخيص ومعاينة أماكن الضرر وإصلاح ما أمكن في مواقع العمل، أما ما تعذر

إصلاحه في مواقع العمل فيتم

إحضاره إلى المديرية و هنا يبدأ عمل قسم الورشات

ب. قسم الورشات : يقوم هذا القسم بإصلاح قطع الغيار و الآليات التي تعذر على وحدات التدخل

إصلاحها

في مواقع العمل، وذلك نظرا للضرر الكبير الذي لحق بها نتيجة إستغلالها.

دائر العمليات الخاصة IV.

تعتبر هذه الدائرة بمثابة إمتياز لمديرية الصيانة بالأغواط، فهي الوحيدة على المستوى الوطني و الأفريقي بل حتى على المستوى العربي، فهذه المديرية هي الوحيدة التي لديها وحدات التدخل للعمليات الخاصة. هدفها الأساسي هو القيام بمختلف عمليات الصيانة و الإصلاح دون توقف عملية تموين المتعاملين مع سوناطراك بالغاز أو البترول، فدرجة و المخاطرة في عمل هذه الوحدات مرتفعة جدا، بحيث إرتكاب أي خطأ سيكلف سوناطراك كثيرا بشريا و ماديا

كما تقوم هذه الدائر كذلك بالمهام التالية :

-المساهمة في عمليات تثبيت قنوات جديدة،

-المساهمة في عمليات الصيانة و المراجعة الدورية

-تقديم الإستشارات التقنية.

دائرة التموين و النقل V.

المهمة الأساسية لهذه الدائرة هي عملية توفير قطع الغيار و مستلزمات العمل سواء على مستوى

المديرية أو على مستوى محطات العمل، و ضمان وسائل النقل لوحدات التدخل لأجراء عمليات الصيانة.

تتكون هذه الدائرة من المصالح التالية :

1. مصلحة تسيير المخزونات : مهمتها الأساسية هي متابعة حركة المخزون يوميا، أي التحركات

الفيزيائية، من مدخلات أو مخرجات فعمل هذه المصلحة يومي ميداني.

2. مصلحة المشتريات : تقوم هذه المصلحة وبناء على طلبات مختلف المصالح الأخرى (مستعملة)

المواد بالقيام بمختلف عمليات أو إجراءات الشراء، وتتكون هذه المصلحة من ثلاث أقسام هي:

أ. قسم الشراء الداخلي : يهتم هذا القسم بالمشتريات المحلية، أي التي تم إقتنائها داخل التراب

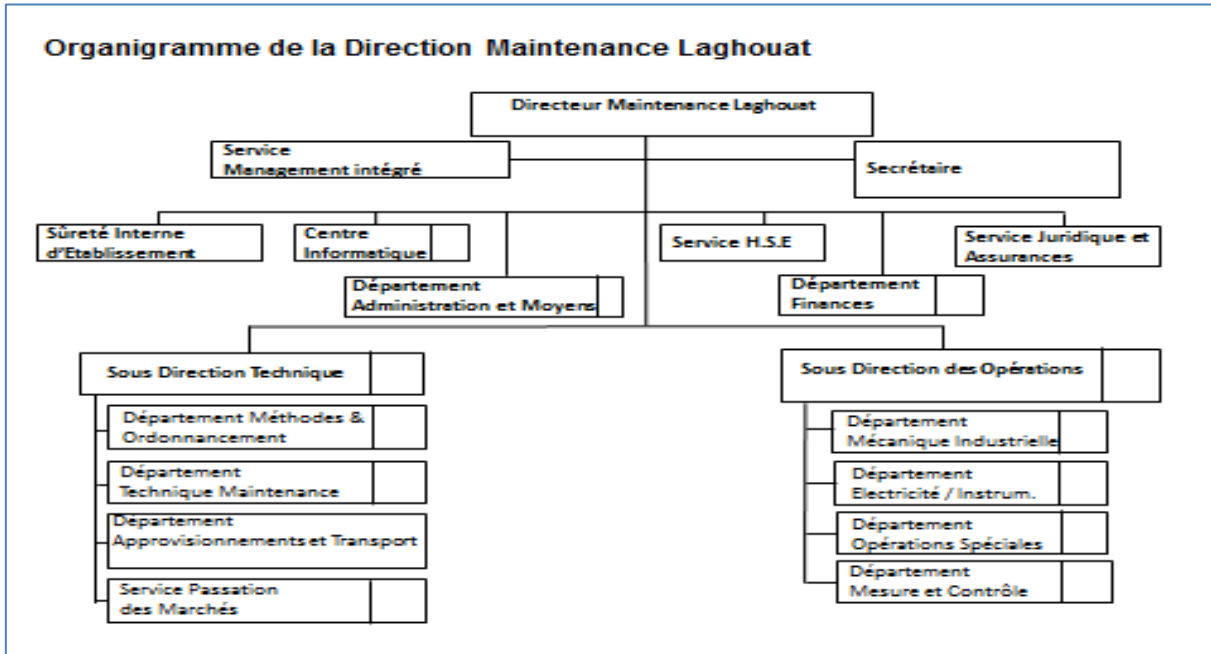
الوطني.

- ب . قسم الشراء الخارجي : في حالة عدم توفر المنتجات المراد شراؤها على المستوى الوطني، فإنه يتم للجوء إلى العالم الخارجي (الإستيراد) وهذا من إختصاص هذا القسم أي متابعة عمليات الشراء للمنتجات التي تم طلبها من الخارج.
- ت . قسم العبور: يقوم هذا القسم بإستلام السلع التي تم الطلب عليها، ويقوم هذا القسم كذلك بمختلف الإجراءات المتعلقة بالجمركة و نقل البضاعة إلى مخازن المديرية.
٣. مصلحة النقل : الهدف الأساسي لهذه المصلحة توفير وصيانة عتاد النقل، والذي يقوم بنقل وحدات التدخل و العتاد اللازم لذلك إلى محطات و أماكن العمل.
٤. مصلحة التسيير التقني : تتكون هذه المصلحة من الأقسام التالية:
- أ . قسم الإستقبال : يقوم هذا القسم بإستقبال مختلف مشتريات المديرية و معاينتها كمياً ونوعياً مع الشروط المتفق عليها مع المورد. فإذا كانت هذه المشتريات عبارة عن إستثمارات فإنها تمرر مباشرة إلى القسم أو المصلحة التي طلبت عليها، أما إذا كانت هذه المشتريات عبارة على مواد قابلة للإستهلاك اليومي فإنها تمر إلى المخزن
- ب . قسم الترميز: بعد القيام بعملية المعاينة على المشتريات و موافقتها للشروط المتفق عليها يتم إبلاغ ذلك إلى قسم الترميز والذي يقوم بإعطاء لكل شئ تم شراؤه رقم أوحده يسمى داخل المديرية برقم سوناطراك، والذي على أساسه تتم إجراءات الجرد.
- ت . قسم التجهيزات و المعدات القابلة للإستهلاك : يقوم هذا القسم بمتابعة مختلف التجهيزات (الإستثمارات) التي قامت المديرية بإقتنائها، حيث يعمل على معاينتها عند نهاية كل دورة محاسبية و القيام بعملية الجرد لها كما توجد كذلك بهذه المديرية الهياكل التالية:.
- مركز المعلوماتية(الحاسوب) و الذي يعمل علىVI .:
- صيانة الشبكات المعلوماتية للمديرية.
- الإشراف على مختلف التطبيقات المعلوماتية.
- المساهمة في عمليات التكوين.
- تقديم النصح و الإستشارة في المجالات المعلوماتية.

مسئول بإدارة الجودة : وهو المكلف بمتابعة مختلف مراحل التي تقتضيها عمليات الجودة داخل التنظيم، خاصة وأن سوناطراك هي مؤسسة عالمية تقتضي عليها مكانتها الإلتزام بالمعايير الدولية للجودة. .

المهمة الرئيسية لهذه المصلحة هي (HSE) Health.Safety.Environment : مصلحة السلامة السلامة المهنية داخل المديرية، وذلك بتوفير كل الشروط الصحية للعمل على أحسن وجه حيث تقوم هذه المصلحة بالهامم التالية:

- عمليات التوعية و التحسيس العمال بالشروط الواجب إتباعها عند القيام بالعمل،
- إعداد التقارير و الدراسات حول حوادث العمل و أسبابها،
- معانبة ظروف التي يقوم العمال تحتها بتأدية عملهم ومدى ملائمة تلك الظروف للمعايير الصحية العالمية المعمول بها(الضوضاء، الإنارة، الحرارة...إلخ)، وغيرها من المهام التي لها علاقة بالسلامة المهنية.



الشكل رقم(07)

عدد العمال الحالي : 293

عدد الإطارات : 159

عدد أعوان التحكم : 123

عدد أعوان التنفيذ : 11

ثانيا : الإجراءات المنهجية و الميدانية للدراسة :

1-2 الإجراءات المنهجية للدراسة :

أ- المنهج المستخدم :

في البداية نفرج على تعريف كلمة المنهج وهو كما يلي مجموعة من العمليات المنظمة تسعى إلى بلوغ هدف معين فالمنهج يعني مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم ، و بشكل عام فإن المنهج يمكن وصفه بأنه فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن حقيقة حين نكون جاهلين بها و إما من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكموت على علم بها¹.

وعليه فإن المنهج الذي سلكناه في دراستنا هذا هو المنهج الوصفي .

المنهج الوصفي :

يقوم هذا المنهج على وصف الخصائص المختلفة و جمع المعلومات حول موقف اجتماعي أو مجتمع محلي معين ، إذا من المفيد ان يصور الباحث المسألة التي يبحث فيها سواء كانت هذه المسألة موضوعا أو موقفا أو مجتمع² ، ولا تقتصر هذه الدراسات الوصفية على معرفة خصائص الظاهرة بل تتجاوز ذلك إلى معرفة المتغيرات و العوامل التي تتسبب في وجود الظاهرة أي أن الهدف تشخيص بالإضافة إلى كونه وصفي³.

ويستخدم هذا المنهج كل من العلوم الطبيعية و العلوم الإجتماعية ويعتمد على الملاحظة بأنواعها بالإضافة إلى عمليات التصنيف و الإحصاء مع بيان و تفسير تلك العمليات ، ويعد المنهج الوصفي أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الإجتماعي كسبيل لفهم ظواهره و استخلاص سماته⁴

ب- الأدوات و التقنيات المستعملة :

تعتمد البحوث على أدوات منهجية عديدة و التي من خلالها يمكن الحصول على معلومات دقيقة وهي مكملة لبعضها البعض و استعملنا في دراستنا هذه تقنية الإستمارة وهي تقنية رئيسية دعمت بتقنية الملاحظة .

الملاحظة :

يشير لفظ الملاحظة إلى المعاينة المباشرة للشيء أو شاهدته على النحو الذي هو عليه ، وفي مجال البحث العلمي بوجه عام يختلف معنى المفهوم عن معناه اللغوي ، حيث تعرف على أنها المعاينة المباشرة للظاهرة وفي مجال البحث الإجتماعي ، الملاحظة هي المشاهدة أو المعاينة المباشرة للموقف

¹ موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، تدريبات علمية ، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون ، القصبية للنشر ، الجزائر، ب ط ، ص 98.

² عبد الوهاب إبراهيم ، أسس البحث الإجتماعي ، مكتبة نهضة الشروق، القاهرة ، مصر، 1985، ص 40.

³ فوزية غرابية ، نعيم دهمش و آخرون ، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، دار وائل للنشر ،.....البلد.....،.....السنة.....،...الصفحة....

⁴ محمد قاسم ، مدخل إلى مناهج البحث العلمي ، دار النهضة العربية ، بيروت، لبنان، 1999، ص 60.

الإجتماعي و أشكال السلوك أو أنماط التفاعل ... الخ و الملاحظة هنا تكون بقصد جمع البيانات التي ترتبط بموضوع البحث.¹

- الإستمارة :

يعد بناء الاستمارة بمثابة خطوة الأولى في تنفيذ البحث الميداني و تحتاج الكثير من الجهد و التقصي من أجل التصميم الجيد لها ، و إخراجها في الصورة الحالية².

وقد أحتوت استمارة بحثنا هذا على 27 سؤال مقسم الى ثلاث محاور وهي كالتالي

- محور البيانات الشخصية .

- المحور الأول :المتعلق بالرقابة التنظيمية

- المحور الثاني : المتعلق بتحفيز العمال

العينة :

إن هدف كل باحث هو التوصل لاستنتاجات سليمة هن مجتمع البحث و يتم ذلك عن طريق فئة ممثل لهذا المجتمع تمثيلا صحيحا فالعينة هي عبارة عن مجموعة من الأشخاص ينتمون لمجتمع البحث³.

وقد وقع إختيارنا على عينة غير احتمالية (العينة الحصصية) تقوم على مبدأ نقل نفس توزيعات ونسب خصوصيات مجتمع البحث على العينة، وما نريد تحقيقه من الفرضيات بحكم طبيعة دراستنا فهي تحتوي على 293 عامل.

وتم إختيار العينة عن طريق العملية الحسابية التالية :

مجتمع البحث=293 العينة = 30 النسبة المأخوذة = 10 %

$$30 \text{ فرد} = \frac{10 \times 301}{100} \left\{ \begin{array}{l} 100 \leftarrow 293 \\ 10 \leftarrow \text{س} \end{array} \right.$$

مؤشرات الفئة المهنية (عناصر المجتمع) :

إطارات = 159 عون تحكم = 123 عون تنفيذ = 11

النسب المئوية للفئة المهنية :

$$\text{س} = \frac{293}{100 \times 159} = 54.26\% \text{ بالتقريب} = 54\% (\text{إطارات}) \left\{ \begin{array}{l} 100\% \leftarrow 293 \\ \text{س} \leftarrow 159 \end{array} \right.$$

¹ سامية محمد جابر ، منهجية البحث في العلوم الإجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ،الأسكندرية ،مصر، ب ت ، ص ص 345.

² عبد الرزاق جلبي ، تصميم البحث العلمي ، دار المعرفة الاجتماعية ، الأرابطية،.....البلد.....،...السنة...، ص 235.

³ رشيد زرواتي ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية ، دار الكتاب الحديث ، الجزائر، 2004، ص 181.

$$\left\{ \begin{array}{l} 293 \leftarrow \%100 \\ 123 \leftarrow \text{ع} \end{array} \right. \text{س} = (100 \times 123) \div 293 = 41.97\% \text{ بالتقريب} = 42\% \text{ (عون تحكم)}$$

$$\left\{ \begin{array}{l} 293 \leftarrow \%100 \\ 11 \leftarrow \text{ص} \end{array} \right. \text{س} = (100 \times 11) \div 293 = 3.75\% \text{ بالتقريب} = 4\% \text{ (عون تنفيذ)}$$

عدد أفراد العينة الممثلون للفئة المهنية داخل المؤسسة من النسب الممثلة للعينة وهي:

$$\left\{ \begin{array}{l} 30 \leftarrow \%100 \\ \text{س} \leftarrow \%54 \end{array} \right. \text{س} = (54 \times 30) \div 100 = 16.2 \text{ بالتقريب} = 16 \text{ (إطار)}$$

$$\left\{ \begin{array}{l} 30 \leftarrow \%100 \\ \text{ع} \leftarrow \%42 \end{array} \right. \text{س} = (42 \times 30) \div 100 = 12.60 \text{ بالتقريب} = 13 \text{ (عون تحكم)}$$

$$\left\{ \begin{array}{l} 30 \leftarrow \%100 \\ \text{ص} \leftarrow \%4 \end{array} \right. \text{س} = (4 \times 30) \div 100 = 1.2 \text{ بالتقريب} = 1 \text{ (عون تنفيذ)}$$

تضم العينة الممثلة: 16 إطار 13 عون تحكم 01 أعوان تنفيذ

ثانيا : الإجراءات الميدانية للدراسة :

الإطار المكاني :

أجريت الدراسة بفرع مديرية الصيانة الواقع أقصى جنوب غرب ولاية الأغواط بمصلحة الموارد البشرية .

الإطار الزمني :

تاريخ إجراء الدراسة :

المرحلة الأولى : المرحلة الإستكشافية : وهي المرحلة التي يتم فيها التفكير بإجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة بحكم طبيعة بحثنا حيث كانت أولى زيارتنا بتاريخ 25 أفريل 2023 في إطار تقديم ترخيص بإجراء التربص بها .

المرحلة الثانية : بعد إجراء البحث الاستكشافي وبعد ملاحظة ظروف المؤسسة زمعرفة مدة ملائمتنا لدراستنا تم أخذ الموافقة من مدير مصلحة الموارد البشرية بإجراء الدراسة هناك و كان ذلك يوم 02 ماي 2023 .

المرحلة الثالثة : وهي المرحلة التي قمنا فيها بزيارة مصلحة الموارد البشرية قصد التعرف أكثر على دور الرقابة التنظيمية في تحفيز العمال ، وكانت مدتها من 14 ماي الى 31 ماي 2023 حيث قمنا خلالها بجمع معلومات عن الرقابة التنظيمية وكيف تؤثر على الاداء الوظيفي للعمال .

المرحلة الرابعة : فكانت يوم 10 جوان 2023 بجمع إستمارة بحثنا هذا و المبنية على أساسه ثم بعد ذلك قمنا بجمعها يوم 12 جوان 2023

الإطار البشري :

تضم مديرية الصيانة التابعة لشركة سوناطراك بالأغواط يدا عاملة مقدره ب 300 عامل منهم 144 إطار، 142 عامل تحكم، 15 عامل تنفيذ.مقسمين في ذلك إلى صنفين: الصنف الأول هم العمال التقنيون بعدد 236 عامل، وعمال مساندين(إداريين) 65 عامل.

ثالثا : عرض وتحليل نتائج الفرضيات

1-3 عرض النتائج

الجدول رقم 01: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

النسبة	التكرار	الجنس
90,0%	27	ذكر
10,0%	3	أنثى
100,0%	30	المجموع

قراءة إحصائية

تبين لنا من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة تمثل ذكور أي نسبة 90 بالمئة و هذا راجع لطبيعة العمل في مديرية الصيانة

قراءة سوسولوجية

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية أن مجتمع البحث مجتمع ذكوري بما يتماشى مع نشاط المؤسسة ونظام العمل بالتناوب الذي يعتمد على القدرات الجسمية الفائقة وهو ما يلائم الجنس الذكري في حين وجدنا أن العنصر النسوي يتمركز بفضة قليلة في الأعمال الإدارية .

الجدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن:

النسبة	التكرار	السن
16,7	5	20-30
46,7	14	31-40
23,3	7	41-50
13,3	4	50سنة فأكثر
%100,0	30	المجموع

تبين لنا من خلال الجدول رقم 02 أن الفئة العمرية ما بين 31-40 تمثل أعلى نسبة في مجتمع البحث و التي تقدر ب 46.7 بالمئة يعني الفئة جلها شباب أما فئة 41-50 تقدر ب 23.3 بالمئة في حين نجد فئتي 20-30 وفئة 50 فأكثر هي أقل فئة في مجتمع البحث و التي تقدر ب 16.7 و 13.3 على التوالي .

قراءة سوسولوجية ومنه نستنتج أن فئة الغالبية على مجتمع البحث هي فئة الشباب و التي تمثل أعلى نسبة بين فئات العمال أفراد العينة

الجدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية:

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
13,3	4	أعزب
73,3	22	متزوج
10,0	3	مطلق
3,3	1	أرمل
%100,0	30	المجموع

تبين لنا من خلال الجدول رقم 03 و الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية نلاحظ أن أغلب أفراد العينة و الذي يقدر نسبة 73.3 بالمئة متزوجون في حين نجد أن نسبة 13.3 بالمئة من أفراد العينة فئة العزاب وهذا راجع للتوظيف الحديث العمال ، في حين نجد أن فئتي المطلق و الأرمل يمثلون أقل نسبة في مجتمع أفراد العينة و التي تقدر ب 10.0 و 3.3 بالمئة على التوالي

نستنتج أن عمال المؤسسة أغلبهم متزوجون مما يؤثر على نفسية العمال و الإستقرار الاجتماعي و العائلي الذي بدوره يحقق إستقرار المؤسسة و يقلل من دوران العمل .

الجدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
6,7	2	ابتدائي
13,3	4	متوسط
26,7	8	ثانوي
53,3	16	جامعي
%100,0	30	المجموع

تبين لنا من خلال الجدول رقم 04 الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي فنلاحظ أن أغلب أفراد العينة مستواهم التعليمي جامعي و الذي يقدر بنسبة 53.3 بالمئة من مجتمع البحث و هذا راجع لمسايرة التطور التكنولوجي السائد على العالم والذي يستوجب مستوى تعليمي عالي ن تليها فئة المستوى الثانوي بنسبة قدرت ب 26.7 بالمئة في حين نجد فئة المتوسط و الإبتدائي أقل نسب في مجتمع أفراد العينة و التي قدرت ب 13.3 و 6.7 على التوالي .

نستنتج أن المؤسسة لديها تنوع في المستوى التعليمي و هذا راجع لإختلاف المهام بحيث أن العامل البسيط لا يحتاج على مستوى عالي و هذا إن دل على شيء إنما يدل على ان المؤسسة تتكفل بجميع طبقات المجتمع لأجل توفير حياة إجتماعية كريمة

الجدول رقم 05: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

النسبة	التكرار	الأقدمية
13,3	4	أقل من 5 سنوات
40,0	12	6-10 سنوات
16,7	5	11-15 سنة
30,0	9	15 سنة فما فوق
%100,0	30	المجموع

تبين لنا من خلال الجدول رقم 05 والذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية أن نسبة 40 بالمئة التي تمثل أعلى نسبة و تتمركز حول الفئة من 06-10 تليها فئة 15 سنة فما فوق و التي تقدر نسبتها ب 30 بالمئة و تعتبر نسبة متقاربة مع الفئة الأخرى أما فئة 11-15 سنة و فئة أقل من 5 سنوات فهم يمثلون نسبة 16.7 بالمئة و 13.3 على التوالي نستنتج أن هناك تقارب في نسب أفراد العينة و هذا راجع إلى أن المؤسسة تطمح للتغيير وضخ دماء جديدة تمتشيا مع التطور التكنولوجي السائد في العالم

الجدول رقم 06: يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل:

النسبة	التكرار	طبيعة العمل
46,7	14	عون تنفيذ
30,0	9	عون تحكم
23,3	7	إطار
%100,0	30	المجموع

تبين لنا من خلال الجدول رقم 06 و الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل ، فنلاحظ أن نسبة 46.7 من أفراد العينة يمثلون طبيعة العمل عون تنفيذ في حين نجد أن نسبة 30.3 بالمئة من أفراد العينة يمثلون طبيعة العمل عون تحكم و نجد أقل نسبة من أفراد العينة و التي تقدر ب 23.3 بالمئة يمثلون طبيعة العمل إطار . نستنتج ان أغلب عمال مديرية الصيانة طبيعة عملهم تتماشى مع التطورات التكنولوجية الحاصلة في العالم .

الجدول رقم 07: يوضح علاقة الأقدمية مع وجود رقابة تنظيمية:

المجموع	15 سنة فما فوق		11-15 سنة		6-10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الأقدمية وجود الرقابة
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
66,7%	44,4%	20	100,0%	5	66,7%	8	75,0%	3	توجد
33,3%	55,6%	10	0,0%	0	33,3%	4	25,0%	1	لا توجد
100,0%	100,0%	30	100,0%	5	100,0%	12	100,0%	4	المجموع

تبين لنا من خلال الجدول رقم 07 و الذي يوضح العلاقة بين الأقدمية ووجود رقابة تنظيمية أن نسبة 66.7 بالمئة من المجموع الكلي للإجابات أفراد العينة منها نسبة 100 بالمئة ممن لهم خبرة في العمل و صرحوا بأنه يوجد رقابة تنظيمية في المؤسسة تليها نسبة 75 بالمئة ممن صرحوا على أن لهم الأقدمية و خبرة في العمل و أكدوا بذلك على أن توجد رقابة تنظيمية في المؤسسة في حين نجد أن نسبة 66.7 بالمئة ممن صرحوا على ان لهم الخبرة و أقدمية في العمل فيما أكدوا على وجود رقابة تنظيمية في المؤسسة أما بنسبة 44.4 بالمئة من أفراد العينة ممن صرحوا على أن لهم الخبرة و أقدمية في العمل فيما أكدوا على وجود رقابة تنظيمية داخل المؤسسة ثم تليها نسبة 33.3 بالمئة من المجموع الكلي لإجابات أفراد العينة منها نسبة 55.6 بالمئة ممن صرحوا أن لهم الخبرة و أقدمية العمل في حين نفو وجود رقابة تنظيمية في المؤسسة تليها نسبة 33.3 بالمئة من أفراد العينة صرحوا على أن لهم خبرة و أقدمية في العمل في حين لا توجد رقابة تنظيمية في المؤسسة ، أما بنسبة 25 بالمئة من أفراد العينة صرحوا أن ليس لهم الخبرة

و أقدمية العمل في حين نفو وجود رقابة تنظيمية في المؤسسة أما بنسبة 00 بالمئة من أفراد العينة لم يصرحوا بأن لهم الخبرة و أقدمية العمل لا يوجد رقابة تنظيمية في المؤسسة .

نستنتج ان من خلال قراءة الإحصائية أن غالبية أفراد العينة لهم الخبرة و أقدمية في المؤسسة مع تأكيدهم على وجود رقابة تنظيمية داخل المؤسسة مما يعني أن المؤسسة لها دور رقابي في تحسين سيرورة العمل و تحفيز العمال على رفع من أداء العمال .

الجدول رقم 08: يوضح علاقة الحوافز المقدمة مع الأسلوب الرقابي المتبع:

المجموع		معا		حوافز معنوية		حوافز مادية		لا		الحوافز
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	مساعدة
40,0%	12	80,0%	8	66,7%	4	0,0%	0	0,0%	0	تساعد
60,0%	18	20,0%	2	33,3%	2	100,0%	4	100,0%	10	لا تساعد
100,0%	30	100,0%	10	100,0%	6	100,0%	4	100,0%	10	المجموع

تبين لنا من خلال الجدول رقم 08 و الذي يوضح العلاقة بين الحوافز المقدمة مع الأسلوب الرقابي المتبع أن نسبة 60 بالمئة المجموع الكلي من إجابات الأفراد العينة منها نسبة 100 بالمئة ممن صرحوا على أن الاسلوب الرقابي المتبع لا يساعد على التحفيز على العمل في حين تتمثل الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة هي حوافز مادية تليها نسبة 33.3 بالمئة ممن صرحوا على أن الأسلوب الرقابي المتبع يساعد على التحفيز على العمل في حين تتمثل الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة هي حوافز معنوية أما بنسبة 20 بالمئة ممن صرحوا على أن الأسلوب الرقابي المتبع لا يساعد على التحفيز على العمل في حين تتمثل الحوافز في حوافز معنوية و مادية معا .

تليها نسبة 40 بالمئة من المجموع الكلي لإجابات أفراد العينة منها نسبة 80 بالمئة ممن صرحوا أن أسلوب الرقابي المتبع يساعد على التحفيز على العمل في حين تتمثل الحوافز المقدمة من طرق المؤسسة مادية ومعنوية تليها نسبة 66.7 بالمئة ممن صرحوا على ان اسلوب الرقابي المتبع يساعد على التحفيز في حين تتمثل الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة حوافز معنوية تليها نسبة 00 بالمئة ممن صرحوا على أن الاسلوب الرقابي المتبع يساعد على العمل في حين تتمثل الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة .

الجدول رقم 09: يوضح علاقة سن المبحوثين مع الاستفادة من الترقية:

المجموع		50 سنة فأكثر		41-50		31-40		20-30		السن الترقية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
66,7%	20	75,0%	3	71,4%	5	64,3%	9	60,0%	3	استفدت
33,3%	10	25,0%	1	28,6%	2	35,7%	5	40,0%	2	لم أستفد
100,0%	30	100,0%	4	100,0%	7	100,0%	14	100,0%	5	المجموع

تبين لنا من خلال الجدول رقم 09 و الذي يوضح العلاقة بين سن المبحوثين مع الاستفادة من الترقية أن نسبة 66.7 بالمئة من المجموع الكلي لإجابات أفراد العينة منها نسبة 75 بالمئة من العمال سنهم 50 سنة فأكثر و صرحوا على أنهم استفادوا من الترقية منذ إلتحاقهم بالمؤسسة في حين نجد ان نسبة 71.4 بالمئة سنهم يتراوح ما بين 41.50 سنة و صرحوا على انهم استفادوا من الترقية منذ إلتحاقهم بالمؤسسة تليها نسبة 64.3 بالمئة من العمال سنهم يتراوح ما بين 31-40 سنة صرحوا على أنهم استفادوا من الترقية منذ إلتحاقهم بالمؤسسة أما نسبة 60.0 بالمئة من العمال سنهم يتراوح ما بين 20-30 سنة صرحوا على أنهم استفادوا من الترقية منذ إلتحاقهم بالمؤسسة تليها نسبة 33.3 بالمئة من المجموع الكلي لإجابات أفراد العينة منها نسبة 40 بالمئة سنهم يتراوح ما بين 20-30 سنة في حين صرحوا على أنهم لم يستفيدوا من الترقية منذ إلتحاقهم بالمؤسسة تليها نسبة 35.7 بالمئة من العمال سنهم يتراوح ما بين 31-40 سنة في حين صرحوا على أنهم لم يستفيدوا من الترقية منذ إلتحاقهم بالمؤسسة في حين نجد أن نسبة 25 بالمئة من العمال سنهم من 50 سنة فأكثر صرحوا بأنهم لم يستفيدوا من الترقية منذ إلتحاقهم بالمؤسسة .

نستنتج ان غالبية أفراد العينة صرحوا بأنهم استفادوا من الترقية منذ إلتحاقهم بالمؤسسة .

الجدول رقم 10: يوضح علاقة مستوى المبحوثين توفر أجر مناسب:

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		المستوى الأجر
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
60,0%	18	75,0%	12	50,0%	4	25,0%	1	50,0%	1	توفر
40,0%	12	25,0%	4	50,0%	4	75,0%	3	50,0%	1	لا توفر
100,0%	30	100,0%	16	100,0%	8	100,0%	4	100,0%	2	المجموع

تبين لنا من خلال الجدول رقم 10 و الذي يوضح علاقة مستوى المبحوثين بتوفر أجر مناسب أن نسبة 60 بالمئة من المجموع الكلي لإجابات أفراد العينة منها نسبة 75 بالمئة من العمال مستواهم جامعي و صرحوا أن المؤسسة توفر لهم أجر مناسب مع مؤهلاتهم في حين نجد أن نسبة 50 بالمئة تمثل العمال مستواهم ثانوي في حين صرحوا على ان المؤسسة توفر لهم اجر يتناسب مع مؤهلاتهم أما نسبة 50 بالمئى تمثل العمال مستواهم

التعليمي إبتدائي في حين صرحوا بأن المؤسسة توفر لهم أجرا يتناسب مع مؤهلاتهم في حين ان نسبة 25 بالمئة تمثل العمال مستواهم التعليمي متوسط في حين صرحوا أن المؤسسة توفر لهم أجرا يتناسب مع مؤهلاتهم تليها أن نسبة 40 بالمئة من المجموع الكلي لإجابات أفراد العينة منها نسبة 75 بالمئة تمثل العمال مستواهم التعليمي متوسط في حين أن نسبة 50 بالمئة تمثل العمال مستواهم التعليمي ثانوي في حين صرحوا على ان المؤسسة لا توفر لهم اجر مناسب مع مؤهلاتهم اما نسبة 50 بالمئة تمثل العمال مستواهم التعليمي إبتدائي في حين صرحوا على أن المؤسسة لا توفر لهم أجر يتناسب مع مؤهلاتهم أما أقل من 25 بالمئة فتمثل العمال مستواهم التعليمي جامعي في حين صرحوا على أن المؤسسة لا توفر لهم أجر يتناسب مع مؤهلاتهم .

نستنتج أن أغلب أفراد العينة مستواهم جامعي و توفر لهم المؤسسة أجر يتناسب مع مؤهلاتهم مما يعني ان المؤسسة حريصة على إهتمام بالطاقات العلمية لمواطنة تطور الحاصل في العالم .

الجدول رقم 11: يوضح دور الحوافز في خلق جو من التنافس يسوده

الاحترام والتعاون

المجموع		لا يسوده		يسوده		جو العمل الحوافز خلق
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
73,3%	22	50,0%	2	76,9%	20	تخلق
26,7%	8	50,0%	2	23,1%	6	لا تخلق
100,0%	30	100,0%	4	100,0%	26	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 11 و الذي يوضح دور الحوافز في خلق جو من التنافس يسوده الإحترام أن نسبة 73.3 بالمئة من المجموع الكلي لإجابات أفراد العينة منها نسبة 76.9 بالمئة ممن صرحوا على ان جو العمل يسوده الإحترام و التعاون بين العمال في حين أكدوا على أن للحوافز دور في خلق جو من التنافس بين العاملين في المؤسسة أما نسبة 50 بالمئة تمثل العمال فيما أكدوا على أن للحوافز دور في خلق جو من التنافس بين العاملين داخل المؤسسة تليها نسبة 26.7 بالمئة من المجموع الكلي لإجابات أفراد العينة منها نسبة 50 بالمئة من العمال صرحوا بأن جو العمل لا يسوده الغحترام و التعاون بين العمال و أن الحوافز ليس لها دور في خلق جو من التنافس بين العاملين داخل المؤسسة ي حين نجد نسبة 23.1 بالمئة من العمال صرحوا على أن جو من التنافس بين العاملين داخل المؤسسة .

نستنتج أن غالبية أفراد العينة صرحوا بأن جو العمل يسوده الإحترام و التعاون بين العاملين مما يعني أن المؤسسة أنه كلما ما كان جو العمل ملائم كلما كان للحوافز دور في خلق جو من التنافس بين العاملين .

الجدول رقم 12: يوضح علاقة الواجبات وصرامة رب العمل:

المجموع		غير صارم		صارم		صرامة رب العمل الواجب
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
93,3%	28	80,0%	8	100,0%	20	العامل يقوم بواجبه
6,7%	2	20,0%	2	0,0%	0	العامل لا يقوم بواجبه
100,0%	30	100,0%	10	100,0%	20	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 12 و الذي يوضح علاقة صرامة رب العمل مع قيام العمال بالواجب المهني أن نسبة 93.3 بالمئة من المجموع الكلي لإجابات أفراد العينة منها نسبة 100 بالمئة تمثل العمال الذين صرحوا بأن رب العمل صارم في تطبيق قوانين العمل فيما أكدوا على قيام العامل بواجبه المهني و الوظيفي على أكمل وجه أما نسبة 80 بالمئة تمثل العمال الذين صرحوا بأن رب العمل غير صارم في تطبيق قوانين العمل فيما أكدوا على قيام العامل بواجبه المهني و الوظيفي على أكمل وجه تليها نسبة 6.7 بالمئة من المجموع الكلي لإجابات أفراد العينة منها نسبة 20 بالمئة من العمال صرحوا بعدم صرامة رب العمل في تطبيق قوانين المؤسسة في حين أكدوا على عدم قيام العامل بواجبه المهني و الوظيفي على أكمل وجه أما نسبة 00 بالمئة من العمال لم يصرحوا بصرامة رب العمل في تطبيق قوانين المؤسسة ولا بقيام العامل بواجبه المهني و الوظيفي بأكمل وجه .

نستنتج ان غالبية أفراد العينة صرحوا بصرامة رب العامل في تطبيق قوانين مؤسسة مع قيام العمال بواجبهم المهني و الوظيفي على اكمل وجه مما يعني أن المؤسسة حريصة و العمال حريصين على القيام بواجبهم التحقيق أستقرار و سيرورة الإنتاج و المؤسسة على حد سواء .

الجدول رقم 13: يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب كشف الأسلوب

الرقابي للانحرافات والأخطاء داخل المؤسسة:

النسبة	التكرار	الأسلوب الرقابي
73,3	22	يكشف
26,7	8	لا يكشف
%100,0	30	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 03 و الذي يوضح توزيع أجابات أفراد العينة حسب كشف الأسلوب الرقابي للإنحرافات و الأخطاء داخل المؤسسة أغلب أفراد العينة يمثلون أعلى نسبة في مجتمع البحث و التي تقدر ب 73.3 بالمئة ممن صرحوا على أن الأسلوب الرقابي المتبع يكشف عن الإنحرافات و الأخطاء داخل المؤسسة فيما كانت نسبة 26.7 بالمئة تمثل نسبة العمال الذي صرحوا على أن الأسلوب الرقابي المتبع لا يكشف عن الإنحرافات و الأخطاء داخل المؤسسة .

ومنه نستنتج أن الفئة الغالبة من العمال صرحت على أن الأسلوب الرقابي المتبع يكشف عن الإنحرافات و الأخطاء داخل المؤسسة حريصة على وضع أساليب رقابية تدفع بالمؤسسة لتحقيق استقرار أمثل .

الجدول رقم 14: يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب وجود قوانين وقواعد في المؤسسة:

النسبة	التكرار	قوانين وقواعد
93,3	28	توجد
6,7	2	لا توجد
%100,0	30	المجموع

تبين لنا من خلال الجدول رقم 14 و الذي يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب وجود قوانين وقواعد داخل المؤسسة أن النسبة الغالبة من العمال صرحت وجود قواعد و قوانين متبعة في المؤسسة والتي تقدر نسبتهم ب 93.3 بالمئة في حين نجد أن نسبة 6.7 بالمئة تمثل العمال الذي صرحوا بعدم وجود قواعد و قوانين متبعة داخل المؤسسة .

ومن نستنتج ان غالبية أفراد العينة صرحوا على وجود قواعد و قوانين متبعة في المؤسسة مما يسمح لهم بتنفيذ مهامهم بصفة مرنة وتضمن إستقرار العامل و المؤسسة

الجدول رقم 15: يوضح توزيع أفراد العينة حسب مراعاة رب العمل للظروف الصحية والنفسية للعمال:

النسبة	التكرار	مراعاة ظروف العمال
46,7	14	يراعي
53,3	16	لا يراعي
%100,0	30	المجموع

تبين لنا من خلال الجدول رقم 15 و الذي يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب مراعاة رب العمل للظروف الصحية و النفسية للعمال أن نسبة 53.3 بالمئة ممن صرحوا بعدم مراعاة رب العمال أكدوا على مراعاة رب العمل للظروف النفسية و الصحية للعامل

ومنه نستنتج أنه صرحوا بعدم مراعاة رب العمل للظروف الصحية و النفسية للعامل مما يؤدي الى التهاون في العمل وعدم الحرص على أداء العمل .

الجدول رقم 16: يوضح توزيع أفراد العينة حسب تطبيق الصارم للقوانين وتأديته إلى الرفع من إنتاجية العامل والمؤسسة:

النسبة	التكرار	تطبيق القوانين
53,3	16	يطبق
46,7	14	لا يطبق
%100,0	30	المجموع

تبين لنا من خلال الجدول رقم 16 و الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب التطبيق الصارم للقوانين و تأديته للرفع من إنتاجية العمل و المؤسسة على حد سواء أن نسبة 53.3 بالمئة ممن صرحوا على أن عندما تطبق القوانين بصرامة تؤدي الى الرفع من إنتاجية العامل و المؤسسة على حد سواء فيما كانت نسبة 46.7 بالمئة ممن صرحوا على عندما لا يطبق القوانين بصرامة لا تؤدي الى الرفع من إنتاجية العامل و المؤسسة على حد سواء .

ومنه نستنتج أنه عندما يطبق القانون بصرامة يؤدي الى الرفع من إنتاجية العامل و المؤسسة على حد سواء مما يعني أن المؤسسة تسعى لرفع وتيرة العمل و الانتاج من خلال تطبيق القانون بصرامة

الجدول رقم 17: يوضح توزيع أفراد العينة حسب توفير المؤسسة للتأمين الصحي للعمال:

النسبة	التكرار	التأمين الصحي
66,7	20	توفر
33,3	10	لا توفر
%100,0	30	المجموع

تبين لنا من خلال الجدول رقم 17 والذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب توفير المؤسسة للتأمين الصحي أن نسبة 66.7 بالمئة من العمال صرحوا بأن المؤسسة توفر لهم تأمين صحي تليها نسبة 33.3 بالمئة ممن صرحوا بأن المؤسسة لا توفر لهم تأمين صحي . ومن نستنتج أن المؤسسة حريصة على توفير التأمين الصحي يتناسب مع طبيعة العمل بما أنها ذات طابع صناعي و إقتصادي .

الجدول رقم 18: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحصول على مكافأة:

النسبة	التكرار	الحصول على مكافأة
93,3	28	حصلت
6,7	2	لم أحصل
%100,0	30	المجموع

تبين لنا من خلال الجدول رقم 18 و الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحصول على مكافأة أن نسبة 93.3 بالمئة ممن صرحوا بأنهم تحصلوا على مكافأة داخل المؤسسة تليها نسبة 6.7 بالمئة تمثل العمال الذين صرحوا على عدم حصولهم على مكافأة داخل المؤسسة . ومنه نستنتج أن غالبية أفراد العينة صرحوا بأنهم تحصلوا على مكافأة داخل المؤسسة و هذا يعني أن الحوافز المادية هي نوع من أنواع التحفيز للعمال نظرا لجهودهم وأتقانهم العمل .

الجدول رقم 19: يوضح توزيع أفراد العينة حسب تلبية الأجر للمتطلبات اليومية:

النسبة	التكرار	تلبية الأجر
46,7	14	يلبي
53,3	16	لا يلبي
%100,0	30	المجموع

تبين لنا من خلال الجدول رقم 19 و الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب تلبية الأجر لمتطلبات العمال أن نسبة 53.3 بالمئة من العمال صرحوا بأن الأجر الذي يتقاضوه لا يلبي متطلباتهم اليومية في حين نجد أن نسبة 46.6 بالمئة من العمال صرحوا بأن الأجر الذي يتقاضوه يلبي متطلباتهم اليومية ومنه نستنتج ان أفراد العينة صرحوا أن الأجر الذي يتقاضونه لا يلبي متطلباتهم اليومية من مأكّل ومسكن لجعل أسرهم في مستوى أحسن للعيش بسلام .

الجدول رقم 20: يوضح توزيع أفراد العينة حسب ازدياد الأجر منذ التحاقك بالمؤسسة:

ازدياد الأجر	التكرار	النسبة
ازداد	10	33,3
لم يزداد	20	66,7
المجموع	30	%100,0

تبين لنا من خلال الجدول رقم 20 و الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب إزدياد الأجر منذ إلتحاقك بالمؤسسة أن نسبة 66.7 بالمئة من العمال ممن صرحوا بأن أجرهم لم يزداد منذ إلتحاقهم بالمؤسسة فيما كانت نسبة 33.3 بالمئة ممن صرحوا بأن أجورهم إزدادت منذ إلتحاقهم بالمؤسسة ومنه نستنتج أن غالبية أفراد العينة صرحوا بأن أجورهم إزدادت منذ التحاقهم بالمؤسسة وهذا ما يدل على أن المؤسسة تسعى جاهدة لتحقيق إستقرار معيشي أفضل للعمال .

الجدول رقم 21: يوضح توزيع أفراد العينة حسب منح الشركة للحوافز حسب تحقيق أهداف المطلوبة:

طبيعة العمل	التكرار	النسبة
دائماً	4	13,3
أحياناً	12	40,0
لا تمنح	14	46,7
المجموع	30	%100,0

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 21 و الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب منح الشركة الحوافز حسب تحقيق الأهداف المطلوبة أن نسبة 46.7 بالمئة من العمال ممن صرحوا أن الشركة لا تمنح لهم حوافز في حال تحقيق الأهداف المطلوبة في حين تجد نسبة 400 بالمئة من العمال صرحوا بأن الشركة أحياناً تمنحهم حوافز فيحال تحقيق أهداف مطلوبة أما نسبة 13.3 بالمئة من عمال صرحوا على أن الشركة دائماً تمنح لهم حوافز في حال تحقيق الأهداف المطلوبة .

ومنه نستنتج أن أفراد العينة صرحوا أن الشركة لا تمنح لهم حوافز في حل تحقيق الأهداف المطلوبة مما يعني أن الشركة لا تعطي أولية الارتقاء بالعامل و المؤسسة على حد سواء .

الجدول رقم 22: يوضح توزيع أفراد العينة حسب مساهمة الحوافز في الرفع من إنتاجية المؤسسة:

النسبة	التكرار	مساهمة الحوافز
80,0	24	ساهمت
20,0	6	لم تساهم
%100,0	30	المجموع

تبين لنا من خلال الجدول رقم 22 و الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب مساهمة الحوافز في الرفع من إنتاجية المؤسسة أن نسبة 80 بالمئة من العمال صرحوا بأن الحوافز تساهم في الرفع من إنتاجية المؤسسة في حين نجد أن نسبة 20 بالمئة من العمال صرحوا بأن الحوافز لا تساهم في الرفع من إنتاجية المؤسسة .

ومنه نستنتج أن غالبية أفراد العينة أكدوا على مساهمة الحوافز الرفع من إنتاجية المؤسسة مما يدل على أن تسعى لتحقيق تلبية رغبات العمال من جهة و اسهام العامل في اتخاذ القرارات التشاركية للارتقاء بمستوى المؤسسة و العمال .

استنتاج الفرضيات

استنتاج الفرضية الأولى :

أثبتت نتائج الفرضية الأولى المتعلقة تؤثر الرقابة التنظيمية على أداء عمال مديرية الصيانة بالاغواط بحيث أن :

- الرقابة التنظيمية لها دور في تحقيق إستقرار المؤسسة وزيادة منتوجها .
- اعتبار الرقابة التنظيمية عنصر مهم في تطوير المنتج وفعاليتها.
- وجود رقابة تنظيمية داخل المؤسسة يجعل منها كيان إجتماعي له سمعة كتنظيم مؤسستي.
- تساهم الرقابة التنظيمية في تحسين كفاءة العمال .
- تساعد الرقابة التنظيمية في كشف الانحرافات و الأخطاء .
- الرقابة التنظيمية تساعد في تديد المهام و أدائها.

إستنتاج الفرضية الثانية

أثبتت نتائج الفرضية الثانية المتعلقة بـ

- يساهم تحفيز العمال في الرفع من إنتاجية مديرية الصيانة بالأغواط بأن
- تحفيز العمال من خلال منح المكافآت والرفع من العلاقات يؤدي الى الإستقرار النفسي والاجتماعي للعامل منجهة والمؤسسة من جهة أخرى .
- تحفيز العمال أهم عنصر وله تأثير ايجابي على فعالية العامل المؤسسة على حد سواء .
- حرص المؤسسة وسعيها على تقديم الحوافز للرفع من الإنتاجية والمنتوج
- تشجيع العمال بذلك المزيد من الجهد من خلال الرفع من الاجور وترقية العمال.
- من خلال تحفيز العمال يبرز بشكل كبير وتظهر صفات إبداعية ومهارات فردية في سبيل المؤسسة والرد على حد سواء.

الإستنتاج العام

- إن أغلب عمال المؤسسة شباب .
 - إن أغلب عمال المؤسسة متزوجون مما يسهل عليهما لمهام بحيث أن الإستقرار الاجتماعي يلعب دور في الإستقرار المؤسسة ويقلل من دوران العمل .
 - إن أغلب عمال المؤسسة مستواهم التعليمي جامعي وهذا راجع لمسيرة المؤسسة لتطور التكنولوجيا الحاصل في العالم
 - إن أقدمية عمال المؤسسة كانت متقاربة ومتباينة مما يدل على أنها مؤسسة فنية وطموحة وتسعى للتغيير وضح دماء جديدة.
 - إن أغلب عمال المؤسسة طبيعة عملهم عون تنفيذ.
- أما فيما يتعلق بالإستنتاج العام ككل وأنها نطلقا من تحليلها للبيانات والنتائج المتحصل عليها ومن خلال ملاحظاته في المؤسسة والدراسة الميدانية ومن خلال الإستنتاجات التي توصلنا إليها من فرضيات الدراسة تم إثبات وصحة جميع الفرضيات التي تؤكد أن الرقابة التنظيمية دور في التحفيز العمال يمكننا القول ان الرقابة في التنظيم باتت ضرورية لا بد أن تمارس بطرق علمية ومدروسة لأنها عنصر مهم في تطوير المنتوج وفعاليتها من جهة وتعمل على تحفيز العامل وتحقق له الرضا الوظيفي وبالتالي يرتفع الأداء من جهة أخرى .

خاتمة

تناولنا في موضعنا عن الرقابة التنظيمية و دورها في تحفيز العمال من خلال العرض النظري لمتغيرات البحث و كذا الدراسة الميدانية بمديرية الصيانة و توصلنا من خلالها إلى عدة نتائج أهمها :

- للرقابة التنظيمية دور في تحفيز العمال داخل المؤسسة .
- يمكن أن تساهم الرقابة التنظيمية على أداء العمال .
- يسعى تحفيز العمال في الرفع من إنتاجية المؤسسة .

و بالدراسة والتحليل تبين ان التطبيق الصارم للقوانين يزيد من سرعة إنجاز المهام في الوقت المحدد و تنظيم العمل ، كما ان الأساليب الرقابية المطبقة في المؤسسة و التي تتميز بنوع من التشدد و الصرامة تساهم في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية من خلال تحفيزهم على العمل فهي تعطيهم الفرصة للمشاركة في إتخاذ القرارات و وضع الأهداف ، إضافة إلى مطابقة الأداء الأفراد مع الخطط لكشف عن الأخطاء و الإنحرافات التي يقع فيها العامل ، لان المؤسسة تجري مقارنة بين أداء العمال و الخطط المستهدفة و العمل بذلك على توجيهه وتصحيح الاخطاء و هو ما يجعلنا نصل إلى نتيجة نقول فيها أن " الرقابة التنظيمية لها دور في تحفيز العمال " .

المراجع

قائمة المراجع

1- الأحاديث النبوية

قال رسول الله ﷺ " أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه "

القرآن الكريم ، أحاديث نبوية

الكتب

- 1- أحمد شفيق السكري ، قاموس الخدمة الإجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، 2002
- 2- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ،الدار العربية ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، 2009.
- 3- الطيب محمد رقيق ، وظائف التسيير التقنية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1995
- 4- بروس أن ليوتني ، فن التحفيز العاملين ، ترجمة زكي مجيد حسن ، بيت الأفكار الدولية – عمان .
- 5- بشير العلاق – تنظيم و إدارة العلاقات العامة ،دار البازوزي للنشر و التوزيع عمان – 2010.
- 6- خالد عبد الرحمان الهيتي ، إدارة موارد البشرية ، مديرية النشر الجامعية قالمة 2004.
- 7- خضير كاظم محمود وموسى سلامة اللوزي ، مبادئ إدارة الأعمال ، دار إثراء للنشر و التوزيع عمان 2008 .
- 8- زاهد محمد ديبيري ، الرقابة الإدارية ، دار المسيرة ، عمان 2011.
- 9- سامية محمد جابر ، منهجية البحث في العلوم الإجتماعية ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية .
- 10- سعيد محمد المصري ، التنظيم و الإدارة ، مدخل معاصر لعمليات التنظيم و القيادة و الرقابة ، دار الجامعية ، مصر 1999.
- 11- صالح محمد العامري ، طاهر محمد منصور الغالبي ، الإدارة و الأعمال ، الطبعة الثانية ، مكتبتنا العربية ، الأردن 2008.

- 12- صبيحي خير العتيبي ، تطور الفكر و الأساليب في الإدارة ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن 2005.
- 13- ضرار العتيبي ، العملية الإدارية مبادئ و أصول و علم وفن ، دار البازوزي ، للنشر و لتوزيع ، عمان ، الأردن 2013.
- 14- طه طارق ، الإدارة منشأ المعارف للنشر و التوزيع الإسكندرية 2002 .
- 15- عبد الرزاق حلبي ، البحث العلمي ، دار المعرفة الجامعة ، الأرابطية .
- 16- عبد السلام أبو قحف ، أساسيات تنظيم الإدارة ، دار الجامعة ، الإسكندرية ، 2003 .
- 17- عبد الوهاب إبراهيم ، أسس البحث الإجتماعي ، القاهرة ، مكتبة نهضة الشروق 1985.
- 18- على السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، مكتب غريب القاهرة ن 1992.
- 19- علي محمد عبد الوهاب استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز دار التوزيع و النشر الإسلامية 1982.
- 20- عساف عبد المعطي محمد ، السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة ، دار الزهران عمان
- 21- علي عباس ، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال ، دار الإثراء للنشر ، الأردن ، 2008.
- 22- فوزية غرايبة ، نعيم دهمش و آخرون ، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، دار وائل .
- 23- فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، دراسة أسامة عمان 2001
- 24- كامل بربر ، الإتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين ، جار المنهل اللبناني ، لبنان ، 2006.
- 25- محمد الفاتح محمد البشير غربي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجنان للنشر و التوزيع ، عمان 2016.
- 26- محمد قاسم ، مدخل إلى مناهج البحث العلمي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1999 .

- 27- مدحت أبو نصر ، الإدارة أساليب التحفيز الوظيفي ، المجموعات العربية للتدريب و النشر ، القاهرة .
- 28- مدحت حاض الحجازي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء لندنيا الطباعة ، الإسكندرية .
- 29- مدني عبد القادر علاني ، إدارة الموارد البشرية ، دار خوارزم للنشر ، جدة .
- 30- موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، تدريبات علمية ، القصبة للنشر الجزائر .
- 31- هادي متعان ربيه ، علم النفس الإداري ، كتب المجتمع العربي ، عمان ، 2008 .
- 32- وسيلة حمداوي ، إدارة موارد البشرية ، مديرية النشر الجامعية ن قالمة ، 2004

قواميس ومعاجم :

- 1- أحمد زكي البدوي ، معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية (إنجليزية ، فرنسية ، عربية ، مكتبة لبنان ، 1982 .

رسائل و أطروحات :

- 1- بوسقط أمال ، الرقابة التنظيمية و دورها في تحسين أداء العمال ، ماجستير في علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2010 .
- 2- جمال مراد ، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء للمرؤوسين ، رسالة ماجستير ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، 2011 .
- 3- مصباح ايمان ميدون أمال ، أثر الحوافز على رفع أداء العاملين في مؤسسة إقتصادية ، مذكرة تخرج ليسانس في علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، 2010 .

مجلات و منشورات :

1- عبد اللطيف قطيش ، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق ، منشورات الحلبى الحقوقية ، لبنان الطبعة الاولى ، 2011

2- باللغة الأجنبية :

1- مواقع إلكترونية .

1- [www.sonatrach](http://www.sonatrach.dz) .dz