

جامعة سعد دحلب – البليدة

كلية الآداب والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

مذكرة ماجستير

التخصص : تنظيم وعمل

دور الرقابة في ضبط السلوك التنظيمي للعامل

دراسة ميدانية : مصنع أميانت إسمنت مفتاح

من طرف

شهرزاد مشاد

أمام اللجنة المشكلة من

د. جمال معتوق

د. العيادي سعيد

د. قسيمي ناصر

رئيسا

عضوا مناقشا

مشرفا

أستاذ محاضر، جامعة البليدة

أستاذ محاضر، جامعة البليدة

أستاذ محاضر، جامعة البليدة

البليدة، سبتمبر 2007

جامعة سعد دحلب - البليدة
كلية الآداب والعلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا
تخصص تنظيم وعمل

رسالة ماجستير في تخصص تنظيم وعمل

الموضوع:

دور الرقابة في ضبط السلوك
التنظيمي للعامل

دراسة ميدانية : شركة المواد المشتقة للوسط
مصنع أميانت - اسمنت مفتاح

الأستاذ المشرف:

الدكتور : قاسمي

إعداد الطالبة:

- مشاد شهرزاد

ناصر

السنة الجامعية 2007/2006

ملخص

تعتمد الرقابة الإدارية على التوجيه والإشراف والإصلاح أكثر من مجرد التعرف على الأخطاء ومعاقبة مرتكبيها، وعلى ذلك يمكن النظر للرقابة على أنها من وسائل الإدارة وإحدى وظائفها الهامة، كما تعمل على التحقق من الاستخدام الأمثل للموارد وسلوك الأفراد إزاء تحقيق أهداف المنشأة وتثبيت قواعدها.

وتنقسم الرقابة في المنظمة إلى رقابة داخلية وهي التي تتبع من داخل المؤسسة وتمارسها ذاتها على نفسها، ورقابة خارجية وهي التي تمارسها أجهزة متخصصة من خارج المنظمة، بالإضافة إلى المستمرة، المفاجئة، الوقائية والعلاجية وغيرها من الأنواع الأخرى للرقابة.

وللرقابة عدة وسائل وطرائق يمكن من خلالها الوصول إلى أهداف تلك العملية دون الوقوع في الأخطاء، كما أن هذه الوسائل يكون لها تأثير ولو بدرجات متفاوتة على السلوك التنظيمي للعامل، بالإضافة إلى درجة رضاه أو عدم رضاه، وكذلك أدائه في العمل وهذا ما لمسناه من خلال دراسة وتحليل موضوع المذكرة، بالإضافة إلى العوائق التي يمكن للرقابة أن تمثلها من خلال الفهم الخاطئ لأغراضها وأهدافها من طرف الأفراد العاملين، هذا من جهة، ومن جهة أخرى سوء تطبيق الرقابة من طرف القائمين عليها وتغيير أسلوبهم في المتابعة حسب أسس غير موضوعية وغير منطقية قد تؤدي إلى مشاكل وصراعات ظاهرة أو خفية وإلى خلق شعور لدى العامل بعدم عدالة الرقابة بالإضافة إلى حالة التخوف الدائم الذي يبديه العامل من عملية الرقابة وهذا ما لمسناه من خلال دراستنا لموضوع المذكرة.

إهداء

في البداية أود أن أهدي هذا العمل إلى ثمرة فؤادي ابني العزيز الغالي " أيمن عماد الدين " المقلب بـ (ميدو).

إلى التي لم تبخل علي يوماً برعايتها وحنانها ومساعدتها " أمي الغالية " وإلى أبي الذي قدم لي الدعم المعنوي.

إلى زوجي العزيز الذي صبر علي وقدم لي كل المساعدة والدعم من أجل إنجاز هذا العمل.
إلى اخوتي : نرجس، فاتح، حمزة، عبد القادر، وإلى الكتكوتة الصغيرة نصيرة، وبالأخص إلى توأم روحي عائشة ولمياء.

إلى كل رفيقاتي في جامعة سعد دحلب – البليدة.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

الطالبة : مشاد شهرزاد

=====

=====

=====

كلمة شكر وتقدير

=====

=====

=====

قال الله تعالى : " وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون "

نتقدم في بادئ الأمر بالشكر لله تعالى العزيز الكريم الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع ورزقنا الصبر على مواصلته.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور قاسمي ناصر على ما قدمه لنا من إرشادات ونصائح لإتمام هذا العمل.

وإلى كل من تعاون معنا ن قريب أو من بعيد في هذا العمل وأمد لنا يد المساعدة، إلى كل هؤلاء شكر كبير وكل كلمات التقدير والاحترام وعرفانا بالجميل.

=====

قائمة الأشكال

=====

الصفحة	الرقم
19	01
32	02
37	03
47	04
55	05

=====

=====

=====

الفهرس

=====

=====

=====

ملخص

شكر

قائمة الأشكال

فهرس

08 مقدمة

القسم الأول : الجانب النظري

مدخل نظري للدراسة

- 11 1- أسباب وأهداف وصعوبات الدراسة
- 11 1-1 أسباب اختيار الموضوع
- 11 2-1 الهدف من الدراسة
- 11 3-1 صعوبات الدراسة
- 12 4-1 المقاربة السوسولوجية
- 13 2- الإطار النظري
- 13 1-2 الإشكالية
- 13 2-2 الفرضيات
- 13 3-2 تحديد المفاهيم
- 25 4-2 الدراسات السابقة

الفصل الأول : الرقابة

- 30 تمهيد
- 30 1-1 المفاهيم الخاطئة عن الرقابة
- 31 2-1 أنواع الرقابة
- 32 3-1 عناصر الرقابة
- 34 4-1 مميزات الرقابة
- 34 5-1 أساليب الرقابة
- 37 6-1 التأثير السلوكي للرقابة

38	7-1 أسباب فشل الرقابة
39	8-1 أهمية وأهداف الرقابة
40	9-1 الصفات الواجب توفرها في المراقب
40	خاتمة الفصل

الفصل الثاني : السلوك التنظيمي

43	تمهيد
43	1-2 نظريات السلوك التنظيمي
44	2-2 عناصر السلوك التنظيمي
46	3-2 المؤثرات الثقافية على السلوك التنظيمي
47	4-2 محددات السلوك التنظيمي
49	5-2 أهمية دراسة السلوك التنظيمي
50	6-2 نماذج السلوك التنظيمي
52	خاتمة الفصل

الفصل الثالث : الرضا عن العمل ونظرياته

54	تمهيد
54	1-3 نظريات الرضا عن العمل
58	2-3 عناصر الرضا عن العمل
59	3-3 العوامل المؤثرة على الرضا في العمل
60	4-3 طرق قياس الرضا عن العمل
61	5-3 نتائج الرضا عن العمل
62	خاتمة الفصل

الفصل الرابع : ماهية الأداء

64	تمهيد
64	4-1 عناصر الأداء
65	2-4 محددات الأداء
66	3-4 معدلات الأداء
68	4-4 قياس الأداء

69 5-4 طرق تحسين الأداء
70 6-4 تقييم الأداء
72 خاتمة الفصل

القسم الثاني : الدراسة الميدانية
مدخل منهجي للدراسة الميدانية

74 1 طريقة اختيار العينة
74 2 المناهج المستخدمة في الدراسة
75 3 أدوات جمع البيانات
75 4 أدوات التحليل
76 5 مجالات الدراسة

الفصل الخامس : تقديم الحالات وتحليل المقابلات ونتائجها

78 1-5 تقديم الحالات وتحليل المقابلات
136 2-5 نتائج المقابلات
137 3-5 الاستنتاج العام

138 خاتمة
139 الملاحق
154 المراجع

=====

الفهرس

=====

شكر
قائمة الأشكال

فهرس

08	مقدمة
11	القسم الأول : الجانب النظري
11	مدخل نظري للدراسة
11	1- أسباب وأهداف وصعوبات الدراسة
11	1-1 أسباب اختيار الموضوع
11	2-1 الهدف من الدراسة
11	3-1 صعوبات الدراسة
12	4-1 المقاربة السوسولوجية
13	2- الإطار النظري
13	1-2 الإشكالية
13	2-2 الفرضيات
13	3-2 تحديد المفاهيم
25	4-2 الدراسات السابقة
30	1- الرقابة
30	تمهيد
30	1-1 المفاهيم الخاطئة عن الرقابة
31	2-1 أنواع الرقابة
32	3-1 عناصر الرقابة
34	4-1 مميزات الرقابة
34	5-1 أساليب الرقابة
37	6-1 التأثير السلوكي للرقابة
38	7-1 أسباب فشل الرقابة
39	8-1 أهمية وأهداف الرقابة
40	9-1 الصفات الواجب توفرها في المراقب
40	خاتمة الفصل
43	2- السلوك التنظيمي
43	تمهيد
43	1-2 نظريات السلوك التنظيمي
44	2-2 عناصر السلوك التنظيمي
46	3-2 المؤثرات الثقافية على السلوك التنظيمي
47	4-2 محددات السلوك التنظيمي
49	5-2 أهمية دراسة السلوك التنظيمي
50	6-2 نماذج السلوك التنظيمي
52	خاتمة الفصل
54	3- الرضا عن العمل ونظرياته
54	تمهيد
54	1-3 نظريات الرضا عن العمل

58 2-3 عناصر الرضا عن العمل
59 3-3 العوامل المؤثرة على الرضا في العمل
60 4-3 طرق قياس الرضا عن العمل
61 5-3 نتائج الرضا عن العمل
62 خاتمة الفصل
64 4- ماهية الأداء
64 تمهيد
64 4-1 عناصر الأداء
65 2-4 محددات الأداء
66 3-4 معدلات الأداء
68 4-4 قياس الأداء
69 5-4 طرق تحسين الأداء
70 6-4 تقييم الأداء
72 خاتمة الفصل
74 القسم الثاني : الدراسة الميدانية
74 74 مدخل منهجي للدراسة الميدانية
74 1 طريقة اختيار العينة
74 2 المناهج المستخدمة في الدراسة
75 3 أدوات جمع البيانات
75 4 أدوات التحليل
76 5 مجالات الدراسة
78 5- تقديم الحالات وتحليل المقابلات ونتائجها
78 1-5 تقديم الحالات وتحليل المقابلات
136 2-5 نتائج المقابلات
137 3-5 الاستنتاج العام
138 خاتمة
139 الملاحق
154 المراجع

مقدمة

اختلفت مداخل تحليل التنظيمات غير أنها ركزت على جانبيين جوهريين هما : العمل والسلوك، أي الجانب الحقيقي التقني في المنظمة والجانب الاجتماعي الذي لا يغيب في أي تنظيم مهما كانت طبيعة نشاطه، هذا ما يدفع أي منظم إلى الاهتمام بهاذين الجانبين في مخططاته المستقبلية في المنظمة، وهذا ما يميز التخطيط الحديث، بالإضافة إلى الاعتبارات العقلانية التي تقف أمامها المنظمة في وضع مخططاتها مثل : الكفاءة والخبرة ومستوى تكوين العنصر البشري، وهذا يعني أن التغيرات التي تحدث في طبيعة المجتمع تجعل من البيئة الاجتماعية أكثر ملائمة للتنظيمات وعمليات التخطيط والتنسيق والضبط، وهذا الأخير الذي يشغل الاهتمام الأكبر لدى المنظمة من خلا تسخير كل الإمكانيات والجهود من أجل متابعة ومراقبة سير عمليات التخطيط والتنفيذ والتأكد من مدى مطابقتها للأهداف وكذلك الخطط، هذه العملية تكون من خلال برامج منظمة يقوم عليها أفراد قادرين على متابعة العمل ومتفهمين لطبيعته، فالرقابة ليست اصطيادا لأخطاء العاملين وممارسة سبل السيطرة على أفراد المؤسسة، ولكنها وسيلة لتحقيق أعلى مستوى من التنظيم والفعالية داخل المؤسسة، حيث تعتمد الرقابة الإدارية الفعالة على التوجيه والإشراف والإصلاح أكثر من مجرد التعرف على الأخطاء ومعاينة مرتكبيها، كما تعمل الرقابة على التحقق من الاستخدام الأمثل للموارد وسلوك الأفراد إزاء تحقيق أهداف المؤسسة وتثبيت قواعدها التي من المحتمل أن تكون عرضة للتجاوز في حال ضعف أو غياب الرقابة، وبالتالي ظهور سلوكيات وأعمال من شأنها أن تعيق مسيرة تنفيذ المخططات وكذلك نجاح واستمرار المؤسسة.

من خلال دراستنا هذه أردنا تبيان دور الرقابة في جعل أفراد التنظيم أكثر التزاما تنظيميا وحرصا على مصلحة المؤسسة ومصالحهم الخاصة من خلال التمسك بأخلاقيات المهنة والانضباط الداخلي والتصرف وفق قواعد المؤسسة ونظامها الداخلي، وتم تقسيم عملنا إلى بايين اثنين :

الباب الأول : ويتمثل في الجانب النظري الذي يحوي على مدخل نظري للدراسة والذي أدرج تحته : أسباب وأهداف وصعوبات الدراسة، بالإضافة إلى المقاربة السوسولوجية، أما الإطار النظري فضم : الإشكالية، الفرضيات، تحديد المفاهيم، والدراسات السابقة.

فضلا على المدخل النظري، شمل الجانب النظري أربعة فصول :
الفصل الأول : تطرقنا فيه إلى المفاهيم الخاطئة عن الرقابة، أنواعها، عناصرها، مميزاتها،
أساليبها، والتأثير السلوكي لها، أسباب فشلها، أهميتها وأهدافها وأخيرا الصفات الواجب توفرها
في المراقب، الفصل الثاني : وضم نظريات السلوك التنظيمي، عناصره، المؤثرات الثقافية
على السلوك التنظيمي، محدداته، أهمية دراسته، وأخيرا نماذجها، الفصل الثالث : وتطرقنا فيه
إلى نظريات الرضا عن العمل، عناصره، العوامل المؤثرة فيه، طرق قياسه، وأخيرا نتائجه،
الفصل الرابع : وتطرقنا فيه إلى عناصر الأداء، محدداته، معدلاته، قياسه وطرق تحسينه،
وأخيرا تقييم الأداء.

أما الباب الثاني ويشمل الجانب الميداني للدراسة، ويتمثل في :
مدخل منهجي للدراسة : وتطرقنا فيه إلى طريقة اختيار العينة، المناهج المستخدمة، أدوات جمع
البيانات، أدوات التحليل، ومجالات الدراسة، الفصل الخامس : وتمثل في تقديم الحالات وتحليل
المقابلات، نتائج المقابلات، والاستنتاج العام.

=====

=====

=====

الفصل 1

الرقابة

=====

=====

=====

تمهيد

- 1-1 المفاهيم الخاطئة عن الرقابة
- 2-1 أنواع الرقابة
 - 1-2-1 الرقابة الوقائية
 - 2-2-1 الرقابة المتزامنة
 - 3-2-1 رقابة لاحقة
 - 4-2-1 رقابة دائمة وأخرى عارضة
 - 5-2-1 الرقابة المفاجئة
 - 6-2-1 الرقابة الدورية
 - 7-2-1 الرقابة الداخلية والخارجية
 - 8-2-1 الرقابة بالتغذية العكسية والرقابة الأمامية

- 3-1 عناصر الرقابة
- 4-1 مميزات الرقابة
- 5-1 أساليب الرقابة
- 6-1 التأثير السلوكي للرقابة
- 7-1 أسباب فشل الرقابة
- 8-1 أهمية وأهداف الرقابة
- 9-1 الصفات الواجب توفرها في المراقب

خاتمة الفصل

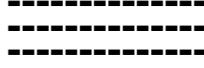
=====

=====

=====

الفصل 1

الرقابة



تمهيد :

تعتبر الرقابة عنصرا من عناصر الإدارة وإحدى المسؤوليات الهامة للقائد الإداري الذي يجب عليه أن يهيئ نظام للرقابة الفعالة حتى يستطيع أن يحقق في ظل هذه الرقابة درجة من النظام، ويتمكن من تحقيق النتائج المطلوبة في ظل تسلسل المستويات الإدارية داخل التنظيم الإداري، لأن كل رئيس وحدة إدارية يكون مسؤولا أمام رئيسه الذي يستطيع أن يباشر عليه الرقابة، وتعتمد الرقابة الفعالة على التوجيه والإشراف والإصلاح أكثر من مجرد التعرف على الأخطاء ومعاقبة مرتكبيها، وعلى ذلك يمكن النظر للرقابة على أنها من وسائل الإدارة وإحدى وظائفها الهامة.

1-1- المفاهيم الخاطئة عن الرقابة :

لقد صاحب مفهوم الرقابة تصورات عديدة لم تعكس في الغالب المفهوم الحقيقي للرقابة وما تحمله من معاني قد تكون بعيدة تماما عن تلك التصورات، ويمكن أن نعرض بعض منها في هذا النقاط.

- اعتبار الرقابة قيادا على الحرية والتصرفات.
 - الجو أو المناخ الرقابي الرسمي قد يكون له تأثير سلوكي سلبي.
 - اعتقاد أن الرقابة تأتي في نهاية العملية الإدارية وتبدأ بعد إنجاز العمليات الأخرى
- [04، ص 294].

- تصاحب الرقابة عادة ممارسة الإدارة الأوتوقراطية.
- تصاحب الرقابة عقوبات صارمة وتجاهل للمكافآت.
- تزاول الرقابة عن طريق الإلزام.
- التحيز وعدم الموضوعية من جانب القائمين بالرقابة [53، ص 517].

2-1 أنواع الرقابة :

1-2-1- الرقابة الوقائية : وهي الرقابة التي يطلق عليها البعض الرقابة الأمامية أو السابقة وهي العملية التي تحدث خلال الفترة الزمنية بين رسم الخطط والتنفيذ الفعلي، ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى التنبؤ بالانحرافات قبل حدوثها [61، ص 232]، سواء فيما يتعلق بالكميات المستخدمة أو جودة المنتجات والتأكد من جودة المدخلات والكفاءة في استخدام الموارد المتاحة [19، ص 240]، وهي رقابة مانعة كمنع العبث في أموال المشروع [68، ص 192]، ويعتمد هذا النوع على أسلوب المتابعة والجولات الميدانية الدورية والمفاجئة والحملات التفتيشية [20، ص 18].

2-2-1- الرقابة المتزامنة : وهي الرقابة الجارية التي تتزامن مع وقت حدوث الأنشطة والعمليات الانتاجية المختلفة في المنظمة ، من أدواتها التوجيه الفعال للعاملين للأداء الأفضل والقيادة للتأثير عليهم [19، ص 240]، وتهدف هذه الرقابة إلى تحجيم الانحرافات ومنع تفاقمها حتى يتم التنفيذ بأقل قدر من الخسائر [61، ص 232].

3-2-1- رقابة لاحقة (تاريخية) : وهي رقابة تتم بعد تنفيذ العمل، وتهدف إلى كشف مواطن الخلل بعد التنفيذ، وقد تؤدي إلى تغيير في التخطيط إذا كان سبب الانحراف عدم واقعية أهدافها [68، ص 192]، وتسمى أيضا بالرقابة العلاجية.

4-2-1- رقابة دائمة وأخرى عارضة : فالرقابة الدائمة هي رقابة مستمرة تتدخل في كافة أعمال المشروع وفي كل حين ويمكن تنفيذها باستخدام التقارير اليومية والأسبوعية، سجلات الدوام، المراقبين الميدانيين، بطاقات الجرد اليومية على موجودات المؤسسة، بينما الرقابة المؤقتة أو العارضة فعملها محدود كالموافقة على قرار ومراجعته وإبداء الملاحظات حوله [35، ص 05].

5-2-1- الرقابة المفاجئة : يستعمل هذا النوع للتأكد من انضباط الأفراد في العمل وسير الأعمال حسب الخطة ويتم ذلك باستخدام الجولات التفتيشية المفاجئة.

6-2-1- الرقابة الدورية : الإشراف الدوري على الأعمال باستخدام التقارير الدورية (الأسبوعية، الشهرية، الربعية) وأيضاً باستخدام الجولات الميدانية الدورية [21، ص 27].

7-2-1- الرقابة الداخلية والخارجية : فالرقابة الداخلية تعني وجود قسم داخل المنظمة يهتم بعملية الرقابة على الأنشطة والأفراد والممتلكات الداخلية وقد يتم هذا النوع من الرقابة بواسطة احد الموظفين أو لجنة يتم تكليفها من طرف الإدارة.

أما الرقابة الخارجية فهي تعني الاستعانة بأفراد أو مؤسسات خارجية تقوم بمهمة الرقابة على نشاطات المؤسسة المعنية أو بعض نشاطاتها [22، ص 54].

1-2-8- الرقابة بالتغذية العكسية والرقابة الأمامية : الفرق بين الرقابة عن طريق

التغذية العكسية والرقابة الأمامية هو الإطار الزمني للقياس، فالرقابة عن طريق التغذية العكسية تعني توفير المعلومات عن طبيعة المخرجات أما الرقابة الأمامية فهي توفير المعلومات عن طبيعة المدخلات [103، ص 488].

ويمكن أن نوضح تصنيف الرقابة حسب عدة أسس في الجدول التالي :

شكل رقم 02 : تصنيف الرقابة حسب عدة أسس [105]

التقييم	الأساس
1- الرقابة السابقة (وقائية إيجابية) 2- الرقابة الجارية (أثناء التنفيذ) 3- الرقابة اللاحقة (بعد التنفيذ) 4- نظام الرقابة المتعددة	الزمن
1- رقابة داخلية (قسم ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة) 2- رقابة خارجية (رقابة من جهة خارجية)	الجهة التي تقوم بالرقابة
1- الرقابة المفاجئة 2- الرقابة الدورية 3- الرقابة المستمرة	التنظيم الرقابي
1- الرقابة البيروقراطية 2- الرقابة غير البيروقراطية 3- الرقابة الإستراتيجية	أشكال أخرى من الرقابة

3-1 عناصر الرقابة :

1-3-1 ترجمة الخطط إلى معايير قياسية : والمعيار هو رقم أو مستوى جودة تسعى إلى

تحقيقه [105] وتبدأ هذه المرحلة من نقطة إيجاد المعايير الكمية والنوعية التي تقارن بموجبها الأعمال بما فيها الأداء وعادة تحدد هذه المعايير الرقابية على شكل أهداف تفصيلية تعرف بمؤشرات الخطة والمعايير قد تكون كمية أو نوعية أو مالية أو زمنية أو معنوية [21، ص 23].

ويطلب وضع المعايير إجراء ذا خطوتين : 1- تحديد احتياجات الإدارة من المدخلات أو مستوى الأداء في ضوء الأهداف ثم 2- اختيار المعيار المناسب لتلك الاحتياجات [03، ص 310]، وتمثل المعايير تعبيراً عن الأهداف المخططة، وتأثير المخرجات (النتائج) والمدخلات (النفقات) على تحقيق الأهداف، فالمخرجات تحدد كما ونوعاً وبالزمن أما المدخلات فتتمثل في تحديد المصاريف اللازمة للإنجاز [17، ص 111].

1-3-2- قياس الأداء الفعلي : ونعني هنا بقياس الأداء مقارنة الأعمال التي أنجزت بالمقاييس، وتتباين كفاءة قياس الأداء وفقا لطبيعة الأعمال [06، ص 23]، وهنا يقاس الأداء الفعلي بطريقة مستمرة لتقدير ما إذا كان الأداء متفقا مع المعايير وقد يكون القياس شاملا أو عينة [105]، وهناك طرق عديدة للقياس منها استخدام تقارير متابعة الأداء وكذلك القياس بتطبيق بطاريات القياس التي تستخدم في تقييم الأداء السلوكي، بالإضافة إلى الملاحظة المباشرة وغيرها من الطرق [61، ص 242]، وهناك أنشطة يصعب قياس الأداء فيها لذلك لا بد أن يراقب المسؤول شخصا ما يحدث في الواقع وبشكل دوري وقد يكون القياس في مرحلة المدخلات أو التحويل أو مرحلة المخرجات.

1-3-3- مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط : وفي هذه المرحلة يتم مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعه بغرض تحديد الانحرافات واتجاهها ومداهها [61، ص 242]، وهنا نصل إما إلى التوافق الأداء الفعلي مع المعياري (لا توجد انحرافات).
- أن يكون الأداء جيدا ويفوق المعياري (الانحراف موجب)
- أن يكون الأداء سلبي (الانحراف سلبي) [105].

1-3-4- تشخيص الانحرافات وتصحيحها : ويعتبر هذا العنصر الأخير في عملية الرقابة، فبناء على نتائج المرحلة السابقة يتم التعرف على أسباب الانحرافات واختيار وسائل التصرف التي في حد ذاتها قرارات تصحيحية تتفق مع طبيعة الأسباب [03، ص 314]، وتجري هذه المرحلة عادة على مرحلتين فرعيتين :
- مرحلة تشخيص الانحراف والإعلان عنه وتحديد من له علاقة وصلاحيه في اتخاذ القرار التصحيحي.

- مرحلة علاج الانحراف، وقد يمتد العلاج إلى تعديل الأهداف أو تعديل الأساليب ذاتها [21، ص 25]، وفي هذه المرحلة هناك عدة خطوات :
- اقتراح عدد من البدائل الممكنة.
- الاتفاق على المعايير المفاضلة بين البدائل.
- تقييم البدائل على أساس المعايير المتفق عليها واختيار أفضل البدائل.
- اختيار بديل احتياطي للبدل الرئيسي كنوع من التأمين في حالة تغير الظروف أو ثبوت عدم فعالية البديل الرئيسي.
- اقتراح برنامج تنفيذ البديل الرئيسي والاحتياطي [61، ص 246].

4-1 مميزات الرقابة :

هناك عدة شروط من الضروري أن تتوفر في أي نظام رقابي حتى يكون ناجحا وفعالاً.

1-4-1- الارتباط الواضح بطبيعة النشاط :

يتوقف فعالية نظام الرقابة على ارتباطه بطبيعة النشاط وحجم أعمال المنظمة المطبق فيها [19]، ص [237]، ويقصد بذلك أن يتوافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي وأجزائه لأن ذلك يؤثر في تحديد مسارات تدفق المعلومات والبيانات [61، ص 234]، فبالرغم من أن الإطار العام للرقابة واحد وأن أساليب الرقابة قد تكون عالمية وعمومية، فإنه لا يجوز افتراض استخدامها في كافة المواقف [03، ص 304].

1-4-2- السرعة في كشف الانحرافات :

يتصف النظام الرقابي بالفعالية عندما يتمكن من اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها ويسعى إلى منع حدوثها [19، ص 232، 237] وعندما يتوافر نظام جيد للمعلومات وتبادلها داخل المنشأة فإنه يقلل كثيراً من حدة المشكلة [03، ص 305]، وتعتبر الرقابة الوقائية من أفضل الأنواع في اكتشاف الخطأ.

1-4-3- تدوين النظام الرقابي :

بحيث يكون النظام الرقابي منصوص عليه كتابة في دليل المنظمة [20، ص 14].

1-4-4- الموضوعية والواقعية :

سواء فيما يخص الأهداف والمعايير الرقابية، أو فيما يخص عملية القياس والتقييم، أو عند اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة، حيث أن ذلك يؤدي إلى دقة الحكم على نتائج الأعمال والابتعاد عن الأحكام الشخصية للمديرين التي قد تؤدي إلى رفض المرؤوسين لها وعدم الاعتراف بها لاعتقادهم بعدم موضوعيتها.

1-4-5- المرونة :

من الضروري أن يتصف نظام الرقابة بالمرونة الكافية المقبولة بما لا يحد من قدرات الأفراد على الإضافة والتجديد والتصرف المفيد والابتكاري – وذلك لمواجهة متغيرات بيئية وتنظيمية غير متوقعة [20، ص 14].

1-4-6- إعفاء الإدارة من المهام التفصيلية :

منح السلطة اللازمة للمشرفين لاتخاذ القرار في ظروف معينة ومستعجلة.

1-4-7- انخفاض التكاليف (اقتصادية النظام) :

بحيث لا يجب أن تكون تكلفة نظام الرقابة وتكلفة تطبيقه أكثر مما يستحق أو أكثر مما يمكن أن يستفاد منه أو يوفره.

1-4-8- البساطة والوضوح في الإجراءات :

يجب أن يكون نظام الرقابة سهل الفهم ويبين الإجراءات التصحيحية بوضوح بالنسبة لجميع العاملين في المنظمة والذين يقومون باستخدامه وتطبيقه [13، ص 18].

1-5 أساليب الرقابة :

تتعدد أساليب الرقابة وأدواتها إلى وصفية وميدانية وكمية.

1-5-1- الأساليب الوصفية :

- * سجلات وبطاقات الدوام التي يتم التوقيع عليها من طرف الموظفين.
- * سجلات الزمن الخاصة بضبط استخدام آلة أو ماكينة أو سيارة أو استخدام العداد الميكانيكي.
- * خريطة جانت : وهي أسلوب تقليدي تستخدم لمقارنة الزمن الفعلي مع الزمن المتوقع لإنجاز العمل.
- * التحليل المخبري : يستخدم عادة لأغراض الرقابة على جودة السلع المصنعة أو المواد المشتراة لأغراض التصنيع للتأكد من مدى مطابقة مواصفات جودة السلع والمواد للمعايير النوعية الموضوعية.
- * الرسومات البيانية : وتستخدم هذه الرسومات بأشكال مختلفة للمقارنة بين المعيار والمستوى الفعلي للإنجاز.
- * السجلات الخاصة بالبيانات عن الأداء الفعلي للأعمال.

1-5-2- الأساليب الميدانية :

مثل الجولات الميدانية التي يقوم بها المراقب على ورشات العمل، وقد تكون خاصة تهدف إلى مراقبة نشاط معين فقط، أو عامة تهدف إلى مراقبة جميع الأنشطة، وقد تكون دورية أو مفاجئة [20، ص 19]، والجولات الميدانية تلعب دورا هاما في مراجعة النتائج والحصول على معلومات لا تتوفر في التقارير المكتوبة [93، ص 214].

1-5-3- الأساليب الكمية :

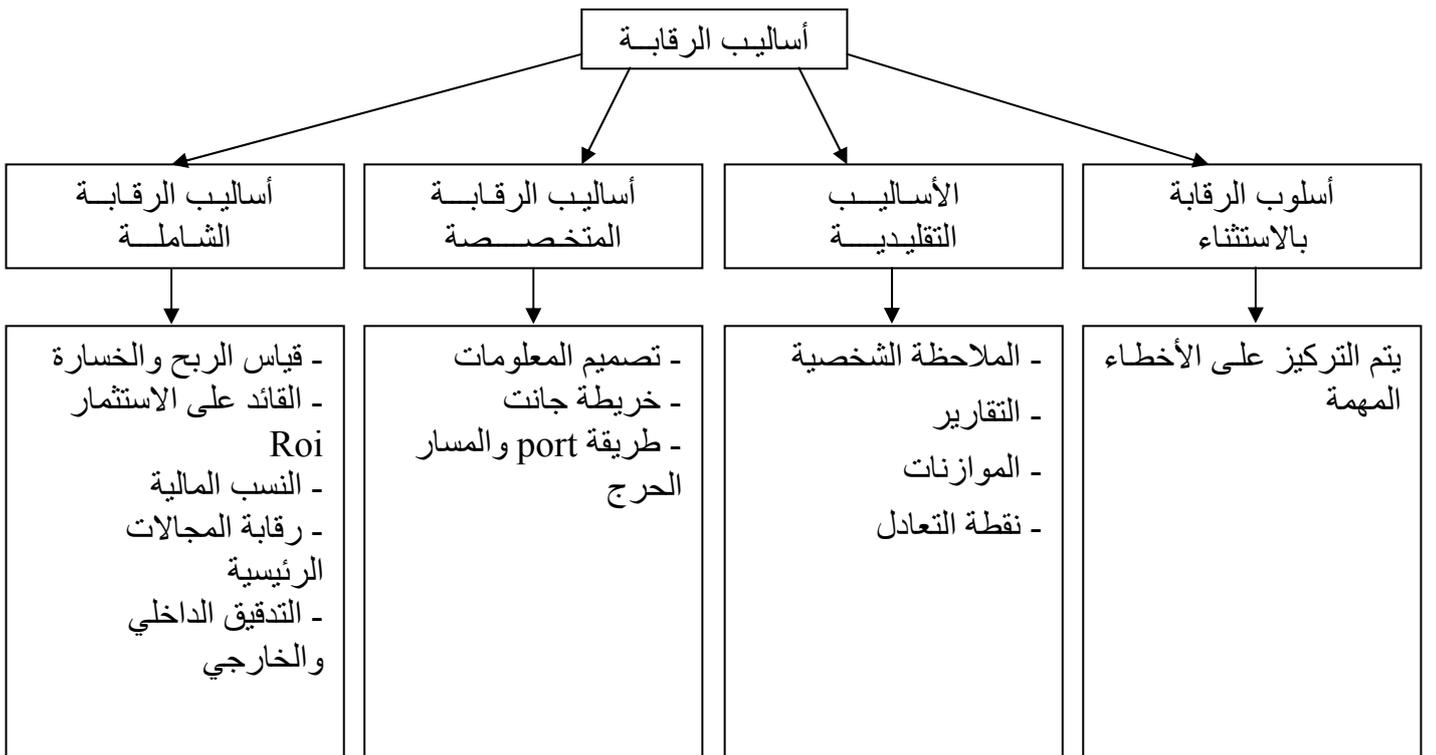
وتشتمل التحليلات المالية والنسب المالية والأساليب الرياضية والاحصائية والتي تستخدم كأساليب رقابية على النشاطات ذات الطبيعة المالية أو الاقتصادية ومن بين هذه الأساليب : الميزانيات التقديرية، تحليل نقطة التعادل، التكاليف المعيارية، الميزانيات المتغيرة، نظام التخطيط والبرمجة والميزانيات [20، ص 22].

1-5-4- التقارير :

والتي يمكن أن تكون تقارير دورية أو مفاجئة، خاصة أو عامة، والتي ترفع من المرؤوس إلى الرئيس، ويجب أن تقدم التقارير بسرعة لكي تساعد على كشف الأخطاء واتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب، وتصحيح الأخطاء يتطلب ما يلي :

- تعديل ظروف العمل المحيطة.
- مراجعة النظم المستخدمة في اختيار المساعدين وتدريبهم وطريقة توجيههم.
- تعديل الخطط إذا لزم ذلك.
- تحسين وسائل حفز الأفراد.

ويمكن أن تظهر أساليب الرقابة في المخطط التالي :



الشكل رقم (3) : " أساليب الرقابة " [105]

6-1- التأثير السلوكي للرقابة :

يبدو أن مدرسة العلوم السلوكية أو المنهج السلوكي في الإدارة قد اهتم بموضوع الرقابة بشكل أوضح من اهتمامه النسبي بالأبعاد والوظائف الأخرى للإدارة، فالرقابة قد يكون لها أثر سلبي على سلوكيات الأفراد وقد تكون الرقابة بناء ذات آثار إيجابية، ومن ثم فإن العيب لا يتمثل في عملية الرقابة في حد ذاتها ولكن في طبيعة التطبيق وأسلوبه الاعتبارات التي يأخذها في الحسبان، كما يرى المنهج السلوكي أن هناك رد فعل سلبي من جانب الأفراد بالنسبة للمعايير والأهداف التي تفرض عليهم من السلطة الأعلى وقد اقترح بعض الكتاب ثلاث طرق يمكن بها أن تكون تلك المعايير الرقابية أكثر تمشياً مع السلوك البشري :

- أن تكون المعايير موضوعية وأن توضع بطريقة تؤدي إلى الاعتراف بصحتها وسلامتها.
- توفير عنصر المشاركة الفعلي للعضو الذي سيسأل عن تحقيق هذه المعايير.
- لا يجب أن تكون المعايير قيدياً على حرية التصرف والمبادئ ومن ثم احتمال الخطأ وعدم الخوف من الخطأ.

بالإضافة إلى أثر القياس والتقييم على السلوك من خلال مستوى الرضا على الطريقة التي يتم بها القياس وتقييم الأداء، وكذلك أثر القرارات التصحيحية على السلوك من خلال الشعور بالحساسية والتهديد الذاتي من طرف الأفراد عندما يخطأوا، وكذلك الشعور بالتشهير عند اكتشاف أي قصور أو فشل في العمل، كما أن البعض يجد صعوبة في قبول النقد مما يسبب نوع من الإحباط، ولهذه الأسباب أو بعضها نجد ميلاً لدى الكثيرين في إلقاء اللوم على نظام الرقابة نفسه أو مهاجمته لعدم الاقتناع به [04، ص 238، 242]، (بتصرف) وقد أشارت دراسة حديثة قام بها " أو شي وماجوير " إلى أنه كلما كانت معرفة الرئيس لمهام المرؤوسين أكبر كان الميل لاستعمال الرقابة على السلوك أكبر [103، ص 490]، مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى خلق مسافة بين الرئيس والمرؤوس لا تكون في صالح العمل والمؤسسة.

وقد تميل إجراءات الرقابة إلى اختلال صورة الفرد عن نفسه لأن تقارير الرقابة غالباً ما تركز على إبراز النقاط السيئة في الأداء، وقد يكون هناك عدم اتساق أهداف الجماعة التي يعمل فيها مع وسائل الرقابة ومع أهداف المنظمة التي تستمد معايير الرقابة منها [37، ص 335].

1-7-1- أسباب فشل الرقابة :

هناك أسباب عديدة تؤدي بالنظام الرقابي داخل المؤسسة إلى الفشل والقصور في أداء وظائفه الرئيسية ومن بين هذه الأسباب نذكر ما يلي :

* كفاءة الأفراد المنفذين : فقد يرجع فشل الرقابة إلى نقص تدريب الأفراد وعدم فهمهم للنظام الرقابي، أو إلى عدم اقتناعهم بالنظام المعمول به، أو إلى إهمال من جانبهم وإلى عدم مقدرتهم على أداء المهام والواجبات المطلوبة منهم بدرجة الدقة المطلوب بالرغم من إعطائهم برامج التدريب اللازمة.

* المعلومات الرئيسية : يتوقف نجاح أي نظام رقابي على درجة صلاحية ودقة المعلومات الرئيسية التي يستند إليها، فأى خطأ في المعلومات مثل مقدار التكاليف، الوقت النمطي للعملية الصناعية، كميات المواد الموجودة في المخازن، قد يؤدي إلى فشل النظام الرقابي في تحقيق أهدافه [12، ص 21].

* وجهة النظر الخاطئة (الضيقة).

* التوكيد على الأجل القصير : قد تشجع منظومة الرقابة التوجه نحو مسارات قصيرة الأجل، وبما يتعارض مع المصالح طويلة الأجل للمنظمة.

* تحريف أو تزوير تقارير الأداء الدوري [37، ص 328].

* إن جوانب كثيرة من الأعمال المطلوبة الرقابة عليها لا يمكن إخضاعها للقياس الكمي الدقيق.

* إن أفراد مختلفون يسهمون في عمليات الرقابة ومن ثم تكثر احتمالات التناقض بينهم.

* الفجوة الزمنية التي تمضي بين أداء العمل من ناحية وبين تجميع المعلومات عن الأداء وتحليلها من ناحية أخرى.

* ضعف النظام المعلوماتي للمنظمة [26، ص 135].

1-9- أهمية وأهداف الرقابة :

تظهر أهمية الرقابة داخل المنظمة من خلال ارتباطها بكل الوظائف الإدارية الأخرى، فالنخطيط يستلزم ممارسة الرقابة لقياس درجة تحقيق الأهداف المسطرة في الخطة مع النتائج الواقعية العملية، كما يرتبط التنظيم بالرقابة من خلال إجراء التغييرات الضرورية على التنظيم ليتلاءم مع الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة، وترتبط الرقابة بالقيادة خصوصا عند اتخاذ القرار، وتمكن الرقابة من معالجة عوارض الاتصال لتحقيق التفاعل، حيث تتجه المنظمات الإدارية الحديثة إلى اعتماد نظام التدقيق للملاحظة والتحليل والكشف عن نظم الرقابة والتنظيم في المنظمة قصد تحقيق الفعالية [57، ص 104، 105].

ويمكن تلخيص أهمية الرقابة في النقاط التالية :

* تحقيق نوع من النمطية أو التوافق لأداء العاملين وكذلك على مستوى السلعة المنتجة.

- * الحد من السرقات والاختلاسات وضياع أموال المنظمة وممتلكاتها.
- * تحديد مقدار السلطة المفوضة للمسؤولين مع تحديد طبيعة أعمالهم.
- * تحقيق مستويات معينة من كمية الموارد السلع.
- * قياس الإنجاز أو مستوى الأداء الفعلي.
- * القيام بتوجيه أداء الأفراد وتحفيزهم.
- * التأكد من أن المنظمة قد حققت أهدافها [20، ص 10].
- فالرقابة هي عملية منظمة وهادفة في جميع مراحلها ومن بين هذه الأهداف نذكر ما يلي :
- * توحيد التصرفات اللازمة لتنفيذ الخطط.
- * المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط.
- * تشجيع النجاح الإداري.
- * تخفيض مخاطر الأخطاء عند وضع الخطط.
- * تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم.
- * تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ [53، ص 508].
- * المساعدة في عمليات تقييم أداء المديرين والعاملين في المنظمة والتأكد من حسن أدائهم للأعمال ومدى مساهمتهم في تحقيق الأهداف المخططة.
- * التعرف على المشكلات العديدة التي تعترض المنظمة بمختلف مستوياتها الإدارية وتوقعها عن تحقيق أهدافها.
- * التثبيت من دقة تنفيذ التعليمات والأوامر الصادرة إلى العاملين في مختلف المستويات الإدارية، وأن القواعد الإدارية تحترم وتنفذ بدقة.
- * توجيه سلوك جميع العاملين في المنظمة نحو تحقيق الأهداف.
- * تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة (المادية والبشرية).
- * تدعيم التفوق في الأداء عن طريق تصحيح الانحرافات عن الخطة وإعادتها إلى المسار المرغوب [19، ص ص 234، 236].
- * إبراز النتائج المرغوب فيها بدقة ووضوح.
- * تحديد الحاجة للتغيير أو التعديل على أساس الاستقصاء العلمي وتحديد الأسباب التي أدت إلى النتائج.
- * قياس كفاءة الإدارة والعاملين في الوصول إلى الأهداف مما يمكن من قياس الجهد المبذول وبالتالي تحديد الأجور والمرتبات والمكافآت حتى تكون على أساس عادل وموضوعي [33، ص 178].
- وتستمد الرقابة أهميتها من العوامل الآتية :

تغيير الظروف، تراكم الأخطاء، التعقيد المنظمي [37، ص 316].

1-9- الصفات الواجب توفرها في المراقب :

لكل وظيفة شروط معينة لقبول أي فرد يريد أن يشغلها، نفس الشيء بالنسبة للرقابة فهي تحتاج إلى مراقبين تتوفر فيهم صفات معينة نلخصها فيما يلي :

* أن يكون ملما بالعمل المكلف به والطريقة التي يجب أن يتم بها هذا العمل، وقادرا على تدريب الأفراد.

* أن يتوفر لديه الاهتمام ليس فقط بالعمل الذي يقوم به ولكن أيضا بالعمل الذي يقوم به المشروع الذي يعمل فيه.

* أن يدرك بسرعة ما هو مطلوب منه ويعمل على تنفيذه بكفاية.

* أن يكون على علاقات طيبة مع الأفراد العاملين معه حتى يتبعوا أوامره.

* أن يكون طموحا ويعمل على التقدم باستمرار [93، ص 185].

* أن يكون قادرا على تقييم تصرفات العمال و الحكم على تصرفاتهم.

* أن يكون دقيق الملاحظة و ذو نظرة بعيدة اتجاه العمل والعمال [104، ص 16].

* استشعاره بالمسؤولية الأدبية والأخلاقية عند تقييم الأداء وتجنب العاطفة والعلاقات الشخصية.

* حرصه على احترام قدراته وإمكانية الاعتماد عليه من قبل القيادات الإدارية.

* إدراكه أن تقييمه لمنسوبيه هو مرآة عاكسة لقدراته الشخصية وكفاءته على إدارة العمل.

* فهمه للأهمية التي يمكن أن يؤثر بها تقرير يعده على المستقبل الوظيفي للموظف والوظيفة العامة [90].

* القدرة على توحيد العمل والابتعاد عن الأزدواجية.

* إعطاء العامل قدرا من الحرية لتنفيذ عمله دون التأثير السلبي على الآخرين [79].

خاتمة الفصل :

لقد كانت وما زالت الرقابة الوسيلة الهامة التي تعتمد عليها المؤسسة كعملية إدارية في متابعة العمل والعمال من أجل التأكد من سير عملية العمل كما خطط لها دون الوقوع في الأخطاء التي قد تعيق عملية الإنتاج داخل المؤسسة، بالإضافة إلى هذا فإن الرقابة في كثير من الأحيان قد تنحرف عن مهامها الرئيسية لتسبب ضغطا على العامل نفسه مما يؤثر على سلوكه في المؤسسة، وهذا راجع إلى أسلوب تطبيق الرقابة من طرف الرئيس المباشر من جهة، ومن جهة أخرى الفهم الخاطئ لمفهوم الرقابة الذي مازال يسيطر على أذهان العمال، لذلك فعلى المؤسسة وضع استراتيجية لتطبيق الرقابة فيها مراعية في ذلك الجانب النفسي للعامل وكذلك تكوينه الثقافي والعلمي.

=====

=====

=====

الفصل 2

السلوك التنظيمي

=====

=====

=====

تمهيد

1-2- نظريات السلوك التنظيمي

1-1-2- النظرية الوصفية

2-1-2- النظرية التنبؤية

3-1-2- النظرية المعيارية

4-1-2- النظرية العامة والنظرية الظرفية

5-1-2- نظريات النظام

2-2- عناصر السلوك التنظيمي

3-2- المؤثرات الثقافية على السلوك التنظيمي

4-2- محددات السلوك التنظيمي

5-2- أهمية دراسة السلوك التنظيمي

6-2- نماذج السلوك التنظيمي

خاتمة الفصل

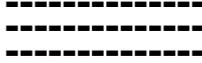
=====

=====

=====

الفصل 2

السلوك التنظيمي



تمهيد :

إن فهم السلوك التنظيمي يعتبر مهمة صعبة بالنسبة لأي رئيس أو مشرف وهذا راجع إلى الاختلافات الفردية، فكل عامل له تكوينه الثقافي والعلمي الخاص، بالإضافة إلى الرصيد التربوي الذي نشأ عليه الفرد وكذلك مؤثرات البيئة الداخلية والخارجية التي من شأنها أن تعمق هذا الاختلاف، هذا الأخير يمثل العقبة الكبيرة في متابعة الأفراد العاملين والتحكم والسيطرة عليهم في مجال العمل، لذلك نجد في كل مؤسسة نظام داخلي وقواعد وقوانين خاصة بها لضبط العمال في مجال العمل وكذلك سلوكياتهم بما يتناسب وحاجات العمل ومصحة المؤسسة.

2-1- نظريات السلوك التنظيمي :

اختلفت نظريات السلوك التنظيمي كما تعددت وهذا راجع إلى اختلاف وجهة نظر الباحثين والمنظرين الذين أوجدوا هذه النظريات.

2-1-1- النظرية الوصفية :

وتقتصر مهمتها على بيان المتغيرات ذات العلاقة ببعضها والتي لها أثر في السلوك البشري، فهي لا تقيم هذه العلاقات ولا تحلل ولا تناقش السببية بينها.

2-1-2- النظرية التنبؤية :

وتستند إلى السببية بين المتغيرات والظواهر وهي أكثر تعقيدا وأعمق من الحالات الوصفية في تقنياتها وأدواتها، فهي لا تكتفي بشرح ووصف ما هو قائم بل تتعداه إلى تفسير ذلك وبيان الكيفية والسببية له ومن ثم تتيح القدرة للتنبؤ ووقوع ما هو محتمل مستقبلا في ضوء ما تحقق سابقا [81، ص 60].

2-1-3- النظرية المعيارية (النظرية التصورية) :

وهي التي تصف موقف أو واقع ما وتوضح كونه صحيحا أو خطأ أي أنها تساعد على تصوير الظرف أو المشكلة أو الوضع القائم، فهي تحدد ما ينبغي أن يتخذ من قرارات أو تصرفات عند التعامل مع الآخر.

2-1-4- النظرية العامة والنظرية الظرفية :

يصنف بعض الباحثين النظريات السلوكية التي تحاول تفسير السلوك التنظيمي إلى عامة وأخرى ظرفية.

فالنظريات العامة : تعطي طريقة واحدة تعتبرها الأفضل لمواجهة مشاكل التنظيمات وسلوكياتها، فهي لا تهتم للفروق الفردية ولا للأوضاع البيئية والظرفية المحيطة بالمنظمات أو القائمة فيها، في حين أن النظريات الظرفية تنطلق من قناعتها بأن الفروق الفردية والاختلاف في الظرف يستلزم تصرفات وقرارات ومعالجات مختلفة لذلك تعتبر هذه الأخيرة هي الأنسب والأقرب للعلم من الأولى.

2-1-5- نظريات النظام :

هذه النظريات تنطلق من المقدمات الظرفية وتتفق معها إلا أنها تضيف لها مقدمات أخرى، فمتغيرات ومكونات النظام جميعها تعد مهمة وذات قيمة في المرحلة النهائية لسلوك النظام، وأن العلاقة بين الأجزاء هي سبب ونتيجة ولذلك فهي مؤثرة ومتأثرة وهي مستقلة واعتمادية بنفس الوقت، وأن أي تغيير في جزء سيؤدي إلى تأثيرات في الأجزاء الأخرى، وأن النظام المكون من عناصر متداخلة ومتفاعلة ومن كيانات وظيفية مختلفة يظل بناءا معقدا يتعذر التحكم والسيطرة عليه، لكون بعض إفرازاته وسلوكياته لم تفهم بعد أو يتعذر الإحاطة بها جميعا، ونظريات النظام فيها ما هو وصفي ما هو تنبؤي ونقطة الضعف في هذه النظريات تعقيدها واحتمالية متغيراتها والتداخل المتبادل بين عناصرها مما يجعلها صعبة التحليل والتعليل [56، ص 28].

2-2- عناصر السلوك التنظيمي :

إن العناصر الأساسية في السلوك التنظيمي تشمل : الأفراد، الجماعات، الهيكل، التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، وأخيرا البيئة.

2-2-1- عناصر السلوك الفردي :

وهي عبارة عن عناصر ومتغيرات تؤثر بشكل عام على سلوك الفرد فهي تختص بالفرد نفسه دوناً عن الجماعة وهي :

* الإدراك : وهو يمثل ما يفسره الفرد لما يحصل من حوله وكيفية التفاعل مع الأحداث وكيف يؤثر إدراك الفرد بحكمة على الآخرين.

* التعليم : وهو عنصر يفيد المدراء في فهم مصدر قوة العاملين وكيف يكتسب العاملين سلوكهم وكيف يمكن تقوية وإضعاف أنماط معينة من السلوك لديهم.

* الدافعية : وهو عنصر مهم لمعرفة العوامل التي تزيد من قوة عطاء العامل وترفع من حماسه.

* الشخصية : وهي نقطة مهمة تمكن المدراء من معرفة شخصية العامل وفهم مكونات وخصائص الشخصية لديه وطريقة تأثير هذا العنصر على سلوك الأفراد داخل أعمالهم، وتكمن أهمية الشخصية لما لها من دور في تمكين المدراء من توجيه النصيح وتوجيه المرؤوسين للأداء السليم.

* الاتجاهات النفسية : تفيد لمعرفة آراء ومشاعر وميول الناس للتصرف في مواقف معينة، وكيف يمكنه من التأثير عليها لصالح العمل.

2-2-2- عناصر السلوك الجماعي :

وهي العناصر والمتغيرات المؤثرة في السلوك الجماعي للأفراد أو الجماعات وعناصرها هي :

* الجماعات : ويتم فيها التعرف على الجماعة، وظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها بالعمل، كما تهتم بظاهرة اتخاذ القرارات داخل الجماعة.

* القيادة : للتعرف على كيفية اكتساب الأنماط القيادية المؤثرة على سلوك الآخرين.

* الاتصال : وتكمن أهميته في كيفية فهم كيف يحدث الاتصال داخل العمل، وكيف يمكن جعله يتم بدون معوقات، وكيف يمكن رفع مستوى مهارات الاتصال بالطرق المختلفة، كالاستماع،

المقابلات الشخصية والاجتماعات [59، ص 233].

2-2-3- الهيكل التنظيمي :

يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة، فهو يوضح أنواع الوظائف وعلاقتها ومستوياتها، وعادة ما تنشأ مشكلات متعددة تحتاج التنسيق والتعاون واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة.

2-2-4- التكنولوجيا :

تمثل التكنولوجيا الأسلوب الذي يستخدمه العاملون في المنظمة، فالأفراد غالبا لا يعملون بأيديهم كل شيء، فهم يستخدمون الآلات وأسابيب تكنولوجية معينة في العمل، والتكنولوجيا المستخدمة لها تأثير على الانتاجية، كما أن لها تأثير على العاملين وسلوكهم في العمل، وكذلك لها تكلفتها وعوائدها في العمل.

2-2-5- البيئة :

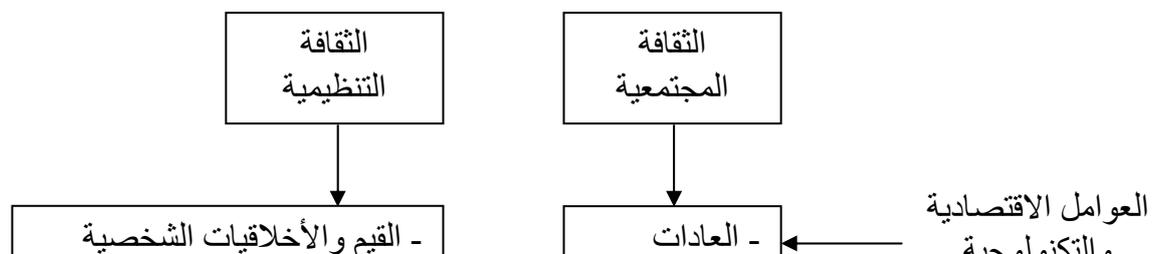
تعمل كافة المنظمات في بيئة داخلية خاصة بها، وأيضا في بيئة خاصة بالمجتمع، وهذه الأخيرة تشمل الجوانب السياسية والاجتماعية والتعليمية والثقافية والاقتصادية عن المجتمع، وهذه البيئة الخارجية تؤثر على سلوك العاملين واتجاهاتهم وتؤثر في ظروف العمل، ودرجة المنافسة، وهذه يجب أخذها بعين الاعتبار عند دراسة السلوك الإنساني [44، ص 19].

2-3- المؤثرات الثقافية على السلوك التنظيمي :

هناك عدة عوامل تؤثر على السلوك التنظيمي سواء داخلية أو خارجية فهي تترك بصمتها على سلوك الفرد بشكل أو بآخر ومن بين هذه المؤثرات ما يسمى بالثقافة سواء مجتمعية أو تنظيمية.

* تأثير الثقافة المجتمعية : وذلك من خلال حمل الأفراد لعاداتهم ولغتهم وقيمهم وتقاليدهم واتجاهاتهم الشخصية وأفكارهم ومعتقداتهم التي اكتسبوها وتشربوها من المجتمع إلى داخل أسوار المنظمة، حيث تصطم أفكارهم المحمولة من الخارج بقواعد وقوانين المنظمة التي تكون مختلفة عن قواعد وقوانين المجتمع، وهذا ما يؤدي إلى تذبذب سلوك الفرد بين التأقلم مع الواقع الجديد أو الانحراف عنه (بتصرف).

* تأثير الثقافة التنظيمية : وهي نتاج لكل الثقافات المجتمعية داخل المنظمة وهي تؤثر بدورها على قيم وأخلاقيات واتجاهات وتوقعات الأفراد من خلال النظام الداخلي للمنظمة وقوانين الضبط والسيطرة بما فيها قواعد العمل وأسسها وقانون العقوبات والإجازات الخاص بالمنظمة. وسنوضح هذه المؤثرات في الشكل التالي :



شكل رقم (4) " المؤثرات الثقافية على السلوك التنظيمي " [10، ص 398].

فضلا عن المؤثرات الثقافية فهناك عوامل أخرى تؤثر في السلوك.

* السبب : وهو أي تغيير يحدث في الظروف المحيطة بالإنسان أو في ظروفه الذاتية بما يخل بالتوازن الذي يشعر به الإنسان ويدعوه للبحث عن وسيلة لاستعادة توازنه.

* الدافع : هو القوة الدافعة للسلوك والمحركة والموجهة له، وتعبّر الدوافع عن حاجات ورغبات الأفراد.

* الهدف : هو النتيجة المادية أو المعنوية (المنفعة) التي يسعى الإنسان للوصول إليها [27، ص 185].

4-2- محددات السلوك التنظيمي :

تمثل المنظمة نظاما مفتوحا لا يعتمد سلوكها على التكوين الداخلي لها، بل يتأثر بعوامل متعددة غاية في التشابك، هذه العوامل تحدد صفات وأنماط السلوك التنظيمي التي هي عديدة ومختلفة.

- سلوك تنظيمي هادف يسعى إلى تحقيق أهداف يريدها الإنسان.

- سلوك تنظيمي يتشكل بفعل تأثير مجموعة متنوعة من العوامل.

- السلوك التنظيمي متجدد ومتغير بحسب تغير الأهداف والظروف.

هذا ما أسماه السلمي بصفات السلوك التنظيمي الناتجة عن العوامل المؤثرة فيه [27، ص 100].

كما يتخذ السلوك التنظيمي ثلاثة أنماط :

* سلوك معاون (إيجابي) : وهو السلوك الذي يتفق مع توجهات المنظمة ويساعد على تحقيق أهدافها.

* سلوك مناقض (سلبى) : وهو السلوك الذي يتعارض مع توجهات المنظمة ويتسبب في تعويق أعمالها ويسهم في إفشال محاولات لتحقيق الأهداف.

* سلوك محايد : وهو السلوك الذي يلتزم الحد الأدنى من التعاون دون أن يتجه إلى الايجابية أو السلبية، وخطورة هذا النمط احتمال انحرافه إلى سلوك مناقض بسهولة [20، ص 98].
كل هذه الصفات والأنماط كانت قد حددتها محددات متعلقة بالفرد وكذلك البيئة.

2-4-1- المحددات الشخصية :

وهي محددات شخصية خارجية وأخرى داخلية، وهذه المحددات ركيزتها الإنسان الذي يختلف عن أخيه الإنسان في صفات تميزه عنه كاختلافه في : الإدراك، الإحباط، الصراع النفسي، الدافعية، التعلم، الاتجاهات، الروح المعنوية، الشخصية، التحيز، القيم.
وإلى جانب تأثر الفرد بعناصر شخصية ميزته عن غيره وجاء بها من خارج المنظمة، فهناك محددات شخصية داخلية، مؤثرات مبعثها الانتقال من السلوك الفردي إلى سلوك العلاقات الذي يكتنفه التفاعل الإنساني المزدوج، كما أن العمل الجماعي والتماسك وترابط الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة له مؤثراته على سلوك المنظمة، ويمكن إجمال تلك العوامل المؤثرة بما يلي :
الجماعة، الاتصالات، القيادة، عملية اتخاذ القرارات، التعاون والمنافسة والصراع، التغيير ومقارنة التغيير [23، ص 08].

بالإضافة إلى هذه المحددات هناك أيضا محددات آخر للسلوك التنظيمي وهو ضغوط العمل لدى الأفراد العاملين بالمنظمة [98].

2-4-2- المحددات البيئية :

سلوك المنظمة تحدده مجموعة عوامل بيئية مادام التنظيم يمثل نظاما مفتوحا يؤثر في البيئة ويتأثر بها، والعوامل البيئية هي الأخرى عوامل خارجية وأخرى داخلية، فالعوامل الخارجية أو المحددات البيئية الخارجية تتمثل بتفاعل المنظمة مع المجتمع الذي تعيشه، بما فيه من ظروف اقتصادية وسياسية واجتماعية وما يستورده من عادات وتقاليد وقيم، ناهيك عن الطبيعة المادية والاجتماعية والحضارية والتعليمية والثقافية لهذا المجتمع، وإلى جانب تلك العوامل البيئية الخارجية هناك العوامل البيئية الداخلية والتي تتمثل في الظروف المادية للعمل من طرق وأدوات وظروف طبيعية، كما أن هناك جمهور المنظمة المتمثل في موظفيها، وفلسفة قيادتها ونظمها [23، ص 10]، بالإضافة إلى محددات بيئية أخرى مثل إدارة التكنولوجيا وطبيعة الهيكل التنظيمي في المنظمة، وإدارة عملية التطوير التنظيمي في المنظمة.

2-5- أهمية دراسة السلوك التنظيمي :

2-5-1- بالنسبة للمنظمة :

وتتمثل هذه الأهمية في النقاط التالية :

- * فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك.
- * معرفة طبيعة الضغوط ووسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل.
- * إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الهدف من خلال التدعيم الإيجابي للسلوك المرغوب وبناء نظم الحوافز والتدعيم الملائم.
- * وضع استراتيجيات مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات واستراتيجيات التطوير والتنمية المختلفة في المنظمة.

2-5-2- بالنسبة للفرد :

ونلخص هذه الأهمية في النقطة التالية :

- * تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح وتجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطئ للمواقف والتي تشوه عملية الاتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والاستجابة الغير صحيحة للزملاء والإدارة.

2-5-3- بالنسبة للبيئة :

وتتمثل فيما يلي :

- * التعرف على البيئة المحيطة مما يساعد في تدعيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تعارض مع مصالح المنظمة.
- * تنمية مهارة الاستماع للآخرين من خلال تجنب هيمنة الافتراضات المسبقة.
- * الإلمام بأصول إقامة الحجج وكيفية استخدامها إيجابيا لصالح عملية التفاوض وإدراك طبيعة ودلالات هذه الأصول والثقافات المختلفة.
- * التعرف على وظائف وديناميكيات الصمت في الحوار التفاوضي.
- * تجنب أساليب المخالطات والدفاع عن الأوضاع الخاطئة أو عدم الاعتراف بالخطأ إذا وقعنا فيه.
- * تجنب التوقع داخل الذات والخوف من المواجهة الإيجابية مع الآخرين.
- * تقييم الموقف التفاوضي دائما للتعرف على المستجدات التي حدثت أثناء العملية التفاوضية والتكيف معها.
- * تحديد أولويات التفاوض والوزن النسبي لكل عنصر متغير [98].

2-6- نماذج السلوك التنظيمي :

2-6-1- نموذج (SOBC) للسلوك التنظيمي :

وضع أساس هذا النموذج " فريد لوثنانز " وحدد فيه متغيرات دراسة السلوك التنظيمي كمحاولة لتحقيق التكامل بين الأطر النظرية للسلوكيين وعلماء دراسة العمليات العقلية العليا.

في هذا النموذج حدد " لوثنانز " أربعة متغيرات رئيسية :

* الموقف : ويضم ثلاث متغيرات رئيسية :

- المنظومة البيئية : وتضم الحضارة التنظيمية والبيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم.

- الهيكل التنظيمي : بنوعيه الرسمي وغير الرسمي.

- العمليات التنظيمية : وتضم عملية اتخاذ القرارات، وعملية الرقابة والاتصال، وتحديد

الأهداف وغيرها.

* الكائنات التنظيمية : ويقصد بها الأفراد والجماعات المشاركة في التنظيم وتضم متغيران

سلوكيان :

- العمليات العقلية : كالإدراك والشخصية والاتجاهات

- العمليات السيكلوجية : كالدافعية والتعلم

* السلوك التنظيمي : ويشمل السلوك المنتفع الخارجي الملاحظة، والسلوك المنغلق الداخلي غير

الملاحظ، وكلا الشكلين مع السلوك ينعكسان في صورة استجابات وأنماط سلوكية.

* الآثار السلوكية التنظيمية : وتتمثل في النتائج المترتبات السلوكية " الإيجابية " و " السلبية "

ومن أمثلتها : الضغوط النفسية، والصراعات وديناميكيات الثواب والعقاب.

في هذا النموذج يدور محوري " الموقف " و " الكائنات التنظيمية " حول قضية فهم السلوك

التنظيمي، بينما يدور محوري " السلوك التنظيمي " و " الآثار السلوكية " حول قضيتي التنبؤ

بالسلوك التنظيمي والتحكم فيه.

2-6-2- نموذج تعديل السلوك التنظيمي (OBM) :

يعدنا هذا النموذج بأسلوب جديد لإحداث التغيير في سلوك الأفراد المرتبط بأدائهم لما

يكلفون به من مهام وأعمال، هذا الأسلوب قد يطبق من خارج الفرد أي بواسطة الآخرين، وقد

يطبق من داخل الفرد، أي بواسطة هو ذاتيا.

نموذج التغيير من خارج الفرد :

يتضمن تطبيق هذا النموذج خمس خطوات :

* تحديد وتعريف التصرفات السلوكية : أي التصرفات السلوكية التي تؤثر في نسبة تتراوح بين

70 % و 80 % من السلوك الأدنى للفرد.

* قياس التصرفات السلوكية الرئيسية : أي ملاحظة وتسجيل واستنباط مدى تكرارية التصرفات

السلوكية الرئيسية المعرفة.

* التحليل الوظيفي للتصرفات السلوكية الرئيسية : أي تحليل الأسباب الحقيقية لتلك التصرفات والآثار الرئيسية المترتبة عليها (تحليل السبب والنتيجة).

* رسم استراتيجيات التدخل لإحداث التغيير المرغوب : ويجب أن يكون الهدف مزدوجاً عند إقرار الاستراتيجية المفضل تطبيقها.

* التقييم للتأكد من نمو وتحسن مستوى الأداء : وهنا يجب أن يتم التقييم على أربعة مستويات :

- مستوى ردود الأفعال.

- مستوى التعليم.

- مستوى التغيير السلوكي.

- مستوى التحسن الأدائي.

نموذج التغيير الذاتي :

في هذا النموذج يكون من الضروري تحقق شرطين :

* أن يكون الفرد متمتعاً بتفكير إيجابي، وتكون لديه قوة الإرادة والباعث الشخصي على النمو والتغيير.

* ضرورة توافر التدعيم من الخارج لسلوك التنمية الذاتية.

ويقدم لنا النموذج إستراتيجيتين رئيسيتين :

- استراتيجية المثبر (توفير المثبر للتنمية الذاتية)

- استراتيجية النتائج (توفير المكافأة الإيجابية عن التنمية الذاتية) [61، ص ص 42،

[46].

خاتمة الفصل :

لقد عرف مفهوم السلوك التنظيمي محطات ومراحل عديدة، انتقل فيها من البسيط إلى المعقد، وكان في كل مرحلة يضاف إليه شيء جديد ومفهوم أوسع، حيث شمل هذا المفهوم الفرد والجماعة والمنظمة وكذلك البيئة، حيث يستطيع كل مسير التحكم فيه، وإن كان هذا صعباً نوعاً ما، لأن هناك الكثير من العاملين يحملون معهم عاداتهم وسوكاتهم وطبائعهم إلى داخل المؤسسة، لذلك وجدت القواعد والقوانين وكذلك العقوبات والجزاءات.

الفصل 3

الرضا عن العمل ونظرياته

تمهيد

3-1- نظريات الرضا عن العمل

3-1-1- نظرية الحاجة (ابراهيم ماسلو).

3-1-2- نظرية العاملين (هيرزبرغ).

3-1-3- نظرية سشين.

3-1-4- نظرية عملية المقاومة عند " لاندي "

3-1-5- نظرية تدعيم السلوك.

3-1-6- نظرية العدالة والمساواة.

3-1-7- دراسة كروزييه.

3-1-8- نظرية الإنجاز.

3-1-9- نظرية التكيف الوظيفي.

3-1-10- نظرية التوقع عند فروم.

3-1-11- نظرية القيمة عند لوك.

3-1-12- نظرية الجماعة المرجعية.

3-2- عناصر الرضا.

3-3- العوامل المؤثرة على الرضا.

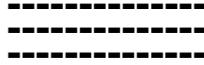
3-4- طرق قياس الرضا.

3-5- نتائج الرضا.

خاتمة الفصل

الفصل 3

الرضا عن العمل ونظرياته



تمهيد :

لقد أصبح موضوع الرضا في مجال العمل من أهم المواضيع في علم النفس، وعلم الاجتماع وخاصة في علم الاجتماع الصناعي – التنظيمي، وذلك مع ظهور الاهتمام بالموارد البشرية وتيقن كل المؤسسات بأهمية هذا المورد في رفع إنتاجيتها واستمرارها وكذلك قدرتها على المنافسة، وبدأت تبحث في كيفية تنمية هذا المورد البشري والاهتمام به، وذلك من خلال فهم طبيعة سلوكه وتصرفاته وفهم احتياجاته وتطلعاته في العمل، فكل شيء داخل العمل يمكن أن يجعل العامل راضي يدفعه للعمل ويرفع من روحه المعنوية، كما يمكن أن يؤدي بالعامل إلى حالة من الإحباط والنفور من العمل، لذلك فإن توفير الظروف الملائمة لجعل العامل راض عن عمله هو من أهم المحاور التي تهتم بها الإدارة الحديثة.

3-1- نظريات الرضا عن العمل :

هناك عدة نظريات تناولت وعالجت موضوع الرضا عن العمل نذكر منها.

3-1-1- نظرية الحاجة (ابراهيم ماسلو) :

تعتبر نظرية " ابراهيم ماسلو " في هرمية الحاجة من أولى نظريات محتوى التحفيز والرضا وأكثرها تواسلا، فقد وضع ماسلو ثلاث افتراضات أساسية حول الطبيعة البشرية يتكون منها أساس نظريته : (1) البشر كائنات حيوانية لا تشبع حاجاتها مطلقا : (2) حالة عدم الاكتفاء أو عدم اشباع الحاجة هي التي تحفز الفعل البشري، (3) الحاجات تترتب على شكل هرمي.

وفي إحدى المراحل صنّف ماسلو الحاجات في هرميته إلى فئتين :

* حاجات الحد الأدنى وتضم حاجات المستويات الدنيا، بما في ذلك الحاجات الفسيولوجية والأمنية والانتمائية.

* ثم الحاجات الإنمائية أو التطورية، وهي حاجات الإعجاب والرضا وإطلاق الذات [70]، ص 206].

وسنوضح هذه الحاجات في الشكل التالي :

تحقيق الذات
حاجات الاستقلال
حاجات الذات
حاجات اجتماعية
حاجات الأمان
الحاجات الأساسية

-1-

تحقيق الذات من خلال المهنة
المهارات والمكانة الاجتماعية
الطبقات الاجتماعية والنقابات
التوظيف والضمان الاجتماعي
الأجر، الدخل

-2-

شكل رقم 05 : تسلسل الحاجات حسب هرمية ماسلو [51، ص 11].

3-1-2- نظرية العاملين (هيرزبرغ) :

لقد قام هيرزبرغ ببحث سأل من خلاله 200 مهندسا ومحاسبا عن الأوقات التي كانوا فيها مسرورين في عملهم الأوقات التي كانوا فيها جد كارهين لعملهم، والنتيجة الأساسية التي توصل إليها هي أن الحالات التي تؤدي إلى الرضا تختلف عن تلك التي أدت إلى عدم الرضا. فالعوامل المرتبطة بالرضا المهني هي : الإنجاز، الاعتراف، جاذبية العمل في حد ذاته، المسؤولية، التطور،

أما العوامل المرتبطة بعدم الرضا : سياسة وإدارة الشركة، الإشراف، الأجر العلاقات بين الأفراد، ظروف العمل.

وقد استنتج هيرزبرغ أن هذه العوامل ليست متناقضة، بل كانت لها علاقة بنمطين من الحاجات، فالإنسان بطبعه يهدف إلى تجنب حالات عدم الرضا وهي مرتبطة بمحيط العمل وقد أطلق عليها " العوامل الصحية "، بينما أطلق على العوامل الأخرى المساعدة على إبراز القدرات بـ " العوامل المحفزة " [54، ص 189].

وبصفة عامل فإن الرضا يتحقق عندما يتوفر الحد المعقول والمناسب من العوامل الصحية والعوامل المحفزة معا، ووفقا لنظرية العاملين فإن العوامل المحفزة تدفع الفرد وتقوده إلى العمل، أما العوامل الصحية فإنها تحمي وتصون العامل فقط ولا تقوده إلى العمل [89، ص 35].

3-1-3- نظرية سشين :

وبمقتضى هذه النظرية فإن العامل كائن ذا منطق اقتصادي، وأهم دوافع سلوكياته هو الربح والرغبة في استغلال كل الظروف لصالح كسبه المادي [54، ص 192].

3-1-4- نظرية عملية المقاومة عند " لاندي " :

استخدم " لاندي " طريقة لقياس الرضا طوارها إلى نظرية المقاومة، وهذه النظرية تعني أن رضا الفرد عن مكافأة محددة سوف يتغير بطريقة منظمة مع مرور الزمن، رغم ثبات هذه المكافأة نفسها، ويرى " لاندي " أن عدة عوامل آلية في تكوين الفرد تساعده في المحافظة على التوازن في حالته العاطفية، لأنه يرى أن الرضا عن العمل – أو عدم الرضا – من الظواهر العاطفية ولو في بعض الجوانب، كما يرى في الوقت نفسه أن هناك عمليات مقاومة للعوامل العاطفية، فعندما يكون العامل سعيدا يحاول بتلقائية الحفاظ على تلك السعادة، وعندما يكون غير سعيد يقاوم تلقائيا تلك الحالة العاطفية ويحاول نقلها إلى حالة حيادية بعض الشيء. وتنطلق هذه النظرية من فرضية تقول بأن الحالات العاطفية المفرطة سواء كانت إيجابية أو سلبية تؤدي الفرد ويحاول ذلك الدافع الذاتي التلقائي أن يحمي الفرد من تلك الحالات العاطفية المفرطة، ويعتقد " لاندي " أن وظيفة الحماية هذه هي المسؤولة عن اختلاف الأفراد في مستويات الرضا عن العمل [46، ص 126].

3-1-5- نظرية تدعيم السلوك :

هذه النظرية تقوم على فكرة أن السلوك الإنساني هو نتيجة للعلاقات ما بين المثير والاستجابة مما يعني أن السلوك الإنساني هو نتيجة لمثيرات العوامل البيئية المحيطة بالإنسان سواء كان منها البيئة العامة بكل عواملها ومثيراتها أو البيئة الخاصة كالعمل الوظيفي والبيئة الإدارية، وترى هذه النظرية أن السلوك الإنساني يعتمد على ما يتعرض له الموظف من مثيرات وحوافز تحقق له الرضا عن العمل.

3-1-6- نظرية العدالة والمساواة :

تذهب هذه النظرية إلى أن المحدد الرئيسي لجهود العمل والرضا عنه هو درجة العدالة والمساواة أو عدم العدالة والمساواة التي يدركها الفرد في وظيفته، وذلك عن طريقة مقارنة الفرد لمستوى الجهد الذي يبذله في العمل ومقدار ما يحصل عليه من هذه الحوافز والمكافآت [95، ص 98]، ومن أشهر من بحثوا في نظرية العدالة " آدمز " حيث قدم للرضا عن العمل وأسبابه، فاعتبر العلاقة بين الفرد والمنظمة علاقة متبادلة يقدم الفرد فيها جهوده وخبرته مقابل حصوله على عوائد مثل : الأجور والترقيات، والتأمينات الصحية وغيرها من المنظمة، فيجري الفرد عملية موازنة بين (معدل عوائده إلى ما يقدمه للمؤسسة) مع (عوائد الآخرين إلى ما يقدمونه) فإذا ما تساوى المعدلان شعر الفرد عندها بالرضا عن العمل، وإذا حصل أي اختلال

بينهما من وجهة نظره، فإنه يشعر بالغبن، مما يؤثر على أدائه وتغيبه عن العمل أو تركه [64]، ص 268].

3-1-7- دراسة كروزيبه :

لقد قام كروزيبه بدراسة في فرنسا حول الرضا في العمل دلت نتائجها أن للجنس والعمر أهمية في الرضا عن العمل، حيث توصل أن الرجال أكثر رضا عن عملهم من النساء إلى حد ما، كما أنه يزداد الرضا عن تقدمهم في العمر واستمرارهم في العمل في المنظمة ذاتها [83].

3-1-8- نظرية الإنجاز :

تنتسب هذه النظرية إلى " ماكلياند "، حيث يعتقد بأن العمل في المنظمة يوفر فرصة لإشباع ثلاث حاجات لتحقيق الرضا عن العمل وهي : الحاجة إلى القوة، الحاجة إلى الإنجاز، والحاجة إلى الاندماج والانتماء.

3-1-9- نظرية التكيف الوظيفي :

قام " جرين " بعرض هذه النظرية التي مفادها بأن الرضا عن العمل هو محصلة التوافق أو التكيف ما بين حاجات الفرد التي تعززها دوافع الحاجة لتحقيق الذات في إطار نظام العمل ويتم الرضا عن العمل للفرد من خلال تأقلم الفرد مع وظيفته من خلال معرفة مدى التوافق بين شخصية الفرد في عمله وبيئة العمل، وقد تم تطوير هذه العملية باستخدام استبانة مينوستا للرضا الوظيفي [89، ص 36].

3-1-10- نظرية التوقع عند فروم :

يرى فروم أن ارتباط درجات الرضا عن الجوانب المختلفة للعمل ببعضها قد يرجع إلى أن العمل الذي يعطي ميزات معينة في جانب معين يعطي ميزات في الجوانب الأخرى للعمل، فالإشباع التي تتيحها الوظائف العليا من حيث الأجر الأعلى والإشراف الأكثر ديمقراطية والمركز الاجتماعي الأعلى وظروف العمل الأفضل، تعتبر أكبر من تلك التي توفرها الوظائف الأدنى في المنظمة، وبالتالي فدرجة رضا الأفراد الذين يشغلون أعمالا لا تتفاوت في مستوياتها الوظيفية عن جانب معين من جوانب العمل تميل إلى أن تتوافق مع درجة رضاهم عن الجوانب الأخرى [42، ص 149]، وهذه الجوانب هي :

* توفير المنظمة المكافآت (مادية ومعنوية) مناسبة للعاملين باعتبارهم عناصر أساسية ومهمة في العمل.

* يجب أن يكون هناك ترابط وعلاقة بين مستويات الأداء وحجم التعويض والمكافأة.

* على المنظمة أن توضح العلاقات القائمة بين الجهد المبذول ومستويات الانجاز (الأداء) ونوع التعويض (المكافأة الممنوحة).

* على المنظمة أن تتحرك بحرية مناسبة للموائمة بين حجم المكافأة والتعويض وبين العمل المنجز حتى تضمن استمرارية تشجيع ودفع العاملين على العطاء المستمر [18، ص 101].

3-1-11- نظرية القيمة عند لوك :

تفيد هذه النظرية أن الرضا الوظيفي ليس مجرد مجموع بسيط لحالات الرضا للفرد عن العناصر الفردية التي تتكون منها الوظيفة وعليه فإنه أقرب إلى المعقول أن يتوقع الفرد بان الأهمية النسبية لكل من العوامل أيضا تلعب دورا في تحديد المستوى الرأسي للرضا عند الإنسان.

3-1-12- نظرية الجماعة المرجعية :

أنصار هذه النظرية ركزوا على أهمية الدور الذي تؤديه الجماعات المرجعية في توجيه اتجاهات الأفراد ومواقفهم، فهذه الجماعات تؤثر تأثيرا ملموسا في قيم ومعتقدات وأهداف وتوقعات الأفراد سواء كان عضوا في الجماعة المرجعية، أم لا، لذلك فإن اتجاه الفرد نحو عمله ورضاه وعدم رضاه فإنه سيتأثر برأي واتجاه الجماعة المرجعية نحو عمله الذي يؤديه [93، ص 05].

3-2- عناصر الرضا :

هناك عدة عناصر للرضا نذكر منها :

* الرضا عن الوظيفة : وتتضمن

- إتاحة الفرصة لإبراز مهارات وقدرات الفرد.
- إتاحة الفرصة للمبادأة والابتكار.
- توفير نظام للإشراف العام، وليس الإشراف المباشر.
- تتيح الوظيفة الفرصة للمكانة الاجتماعية المناسبة.

* الرضا عن الأجر : ويتضمن

- تناسب الأجر مع العمل.
- تناسب الأجر مع تكلفة المعيشة.
- اتباع سياسة المكافآت الحافزة والمتكررة.
- تفضيل الحوافز الجماعية عن الحوافز الفردية.

* الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي : ويتضمن

- وجود سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي.

- نمو الوظيفة التي يشغلها الموظف.

- توافر التأهيل المناسب للعاملين.

* الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف : ويتضمن

- إظهار روح الصداقة في العمل.

- مساندة الرئيس لمروؤوسيه عند طلب المعونة.

- الاعتماد على السلطة الشخصية بعيد عن السلطة الرسمية.

- العدالة في معاملة المرؤوسين.

* الرضا عن مجموعة العمل : ويتضمن

- الانسجام الشخصي بين أعضاء الجماعة.

- تقارب درجة الثقافة والناحية العلمية والفكرية للمجموعة.

- النزعة الاجتماعية لدى أعضاء الجماعة.

- المشاركة في نوادي وجمعيات مهنية واحدة.

* الرضا عن النواحي الاجتماعية : ويتضمن

- بحث المشكلات الاجتماعية للموظف ومساعدته على حلها.

- توفير الرعاية الصحية ووسائل الانتقال المناسبة للعاملين [40].

3-3- العوامل المؤثرة على الرضا :

3-3-1- تأثير العوامل الشخصية على الرضا :

لقد أظهرت بعض الدراسات أنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين السن وبين درجة الرضا عن العمل، إذ كلما زادت سن العامل كلما زادت درجة رضائه عن العمل، وكلما تمسك به واستقر فيه، وقد يكون السبب أن العامل في بداية عمره الوظيفي تكون طموحاته مرتفعة وبالتالي لا تقابلها في الغالب الحاجات التي يشبعها واقع العمل.

* أما بالنسبة لتأثير درجة التعلم على الرضا عن العمل، فقد تبين من بعض الأبحاث أن العامل الأكثر تعلماً يكون أقل رضا عن العمل من العامل أقل تعلماً، ربما يرجع السبب في ذلك أن طموحات الفرد الأكثر تعلماً تكون مرتفعة عن الفرد الأقل تعلماً.

* كما وجد أن العاملين الذين يحتلون مناصب إدارية مرتفعة يكون رضاهم عن العمل أعلى من هؤلاء الذين هم أقل منهم في المستوى الإداري.

* وكذلك وجد أنه كلما كان العمل هو مركز حياة العامل، أي أنه مهم جدا بالنسبة له من أجل معيشته ومعيشة أسرته كلما كانت درجة رضا هذا العامل أكثر من درجة رضا العامل الذي يعتبر مركز حياته في أشياء خارج العمل.

3-3-2- تأثير ظروف العمل على رضا العاملين :

وهذه العوامل تشمل : نوع العمل، الأمن، التقدم في العمل، المؤسسة نفسها، الأجر، زملاء العمل، منافع للعامل، ساعات العمل ... إلخ، إن معظم هذه العوامل يمكن للإدارة التحكم فيها أو تغييرها، وبالتالي يمكن للإدارة أن تلعب دورا مهما في تعديل هذه العوامل أو بعضها من أجل رفع درجة رضا العاملين عن أعمالهم [36، ص ص 112، 114]، فالرضا دائما يمنح للشخص الواثق دائما في المبادئ الراسخة والمقنعة، كما أن الرضا يتأثر بنمط القيادة السائد في المؤسسة وكذلك حسب تحكم القائد في زمام الأمور [72، ص 43].

إن نجاح أي منظمة في الاستجابة لحاجات موظفيها من الخدمات العامة التي تقدمها يعتمد على مقياسين رئيسيين : الأول هو المقياس الموضوعي الذي يعتمد على المعلومات الموثقة في السجلات الموجودة في المؤسسة للحكم على فعاليتها، وذلك باستخدام معايير الكفاءة والعدالة في توزيعها، أما المقياس الثاني فهو مقياس شخصي أو ذاتي يعتمد على استطلاع آراء الأفراد في المؤسسات لمعرفة مستوى رضاهم عن الخدمات التي تقدم إليهم بفعالية [80].

3-4- طرق قياس الرضا :

- معدلات القياس والرد على الأسئلة :

وهي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا عن العمل وتستخدم معدلات القياس الكاملة، وفيها يقوم الأفراد بالإجابة عن الأسئلة التي تسمح بتسجيل ردود فعلهم عن العمل، ومن أشهر المعدلات :

* الأجندة الوصفية للعمل :

الأسئلة بها تتناول خمسة جوانب مختلفة هي : العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الناس (الزملاء).

قائمة استقصاء جامعة مينسوتا لقياس الرضا :

وهي تستخدم طرق مختلفة، حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الأدنى الذي يكونوا إما راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة عن عملهم (أجرهم - فرص للتقدم فيه) [31، ص 198].

- المقابلات : وقد تكون مقابلات رسمية أو غير رسمية، ومخطط لها أو غير مخطط وهي أكثر فعالية في معرفة الرضا وخاصة إذا كان حجم المؤسسة صغيرا.

- البيانات الثانوية المتاحة : إذا ينبغي استنتاج درجة الرضا العاملين من واقع بيانات ثانوية متاحة بالمؤسسة وذلك مثل : معدلات الغياب، حجم شكاوي العاملين، معدل دوران العاملين، عدد الحوادث أثناء العمل، نسبة الإنتاج التالف أو المعيب، مستوى إنتاجية العامل.

- الملاحظة : والتي بواسطتها يقوم الملاحظ بالحصول على المعلومات عن سلوك العاملين والذي يدل بدوره على مدى درجة رضا العاملين عن أعمالهم [34، ص 115].

3-5- نتائج الرضا :

- الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل :

إنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله ، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، لقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذا الفرض، وقد أظهرت كل الدراسات (بدرجات متفاوتة) أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل، بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.

- الرضا عن العمل ومعدل الغياب :

إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح، ومن هذا التحليل نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب.

- الرضا عن العمل والإصابات :

إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، إنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته.

- الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل :

إن العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا، حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في الوظيفة وهناك آخرون أيضا

يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما بعضا، فالعامل الراضي أكثر إنتاجية، والعامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا [31، ص ص 204، 206].

وجود علاقات داخل العمل : تتصف بالجدية والتفاهم المتبادل بين كل المؤسسة وجميع أفرادها، ووجود جو يسوده التعاون والتفاعل ورفع معنويات العمال وتحسين ظروف حياتهم [43، ص 46].

- انخفاض معدلات ضغوط العمل : حيث يصبح العامل أو حتى المدير أو الرئيس مرتاحا وفي أفضل حالاته النفسية نتيجة شعوره بالرضا عن العمل وكذلك جو العمل [67، ص 388].

- تحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين للمؤسسة وأهدافها [15، ص 356].
خاتمة الفصل :

من خلال تطرقنا لهذا الفصل تعرضنا إلى جوانب متعددة، تحيط بنفسية العامل خاصة ما يتعلق منها بالرضا عن العمل، حيث أظهرت مختلف الدراسات والنظريات في هذا المجال الاهتمام الذي كان ولا زال منصبا على موضوع الرضا، باعتبار هذا الأخير هو المحرك النفسي الإرادي للأداء الجيد في العمل، وهو الدافع الأكبر إلى التحلي بأفضل السلوكيات والتصرفات داخل العمل واحترام قواعد المؤسسة وأنظمتها، في حين أن العامل المحبط والنافر من العمل يصبح أكثر سخطا على المؤسسة وعلى قواعدها فيتجاوزها دون الاهتمام بعواقب ذلك، لذلك فإن السعي وراء تحقيق الرضا لدى العامل يعتبر المفتاح الأكثر نجاعة في تخطي المشكلات والصراعات داخل المؤسسة.

=====

=====

=====

الفصل 4

ماهية الأداء

=====

=====

=====

تمهيد

- 1-4- عناصر الأداء
- 2-4- محددات الأداء
- 3-4- معدلات الأداء
- 4-4- قياس الأداء
- 5-4- طرق تحسين الأداء
- 6-4- تقييم الأداء

خاتمة الفصل

=====

=====

الفصل 4

ماهية الأداء

تمهيد :

يعتبر تسيير المورد البشري من المهام الصعبة التي تواجه أي منظمة نظرا لتعدد هذا الأخير من حيث اهتماماته واتجاهاته وكذلك سلوكياته، ويمثل الأداء واحدا من السلوكيات المختلفة التي يقوم بها العنصر البشري داخل المنظمة ويحرص عليه من حيث الجهد المبذول والكمية وحتى الزمن باعتبار أن الأداء الفرد هو الذي يحدد مكانته بالدرجة الأولى داخل المنظمة بالإضافة إلى مصيره المهني في المستقبل، فضلا على الأهمية التي يلعبها أداء الفرد بالنسبة إلى مصير المؤسسة من حيث نجاحها أو فشلها وفي هذا الفصل سنحاول أن نلم بكل ما يحيط بالأداء.

4-1- عناصر الأداء :

هناك عدة عناصر للأداء يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهي :

* المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

* نوعية العمل : وتشمل الدقة والنظام والالتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.

* كمية العمل : وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.

* المثابرة والثوق : ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وانجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه [96، ص 33].

* نمط الأداء : هو الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل وتفاعل الفرد مع وظيفة تحت عدة تأثيرات ووضعيات ووسائل [59، ص 378].

* الموظف : وما يمتلكه الموظف مع معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع وتصورات وانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها دوره الوظيفي [84، ص 76].

* الوظيفة : وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.

* الموقف : وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية، حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي [88، ص 22].

4-2- محددات الأداء :

4-2-1- القدرات :

تتمثل في الإمكانيات التي تتوفر لدى الفرد وبالقوة التي يتوقف عليها نجاحه في عمله أو في دراسته وهناك نوعين من القدرات :

- القدرات الموروثة :

ويقصد بها القدرات التي تولد مع كل فرد وتجعله مختلفا عن الآخرين.

- القدرات المكتسبة :

هي تلك القدرات التي يمكن نقلها واستعابها من خلال أنظمة التعليم السائدة ومن خلال الممارسة الفعلية للعمل، ومن خلال التكوين والتنمية، حيث أنه ليس لأحد فضل على ما يرثه الآخر، لذلك فإن كل اهتمامنا ينصب على القدرات المكتسبة خاصة تلك التي يتعلمها الفرد في مجال عمله كأحد محددات مستوى أدائه [32، ص 29].

4-2-2- المهارات :

وهي القدرة على القيام بالأعمال الحركية المعقدة بسهولة ودقة مع القدرة على تكييف الأداء للظروف المتغيرة [55، ص 412].

4-2-3- الدافعية :

هي القوة التي تحرك الفرد لكي يؤدي العمل بكل قوة وحماس، وتمثل الدافعية المحدد الثاني للأداء وهي تعبر عن الرغبات والحاجات التي تسيّر وتوجه سلوك الفرد نحو اتجاه أو هدف معين، كما تعتبر نتاج لعمليات داخلية وخارجية تثير حماس أو إصرار الفرد لقيامه بعمل معين، وتحقيق مجموعة من الأهداف من خلال مزاوته لمختلف أنواع السلوك، كما أن الدافعية هي ذات طابع قصدي، أي أن العامل في المنظمة عندما يقوم بعمل ما فإن ذلك يكون بناء على اختياره وبالتالي تكون الدوافع التي دفعه ذات توجه قصدي [52، ص 639].

4-2-4- إدراك الدور والمكانة :

يعتبر مفهوم الدور والمكانة من المتغيرات الهامة المؤثرة على السلوك التنظيمي فضلا عن دورهما في تفهم جوانب هذا السلوك، إن تحديد مهام مراكز العمل وفهمها من طرف العامل وفهم مكانته بالمنظمة شيء أساسي في توجيه الجهد لتحقيق الأداء المطلوب [39، ص 198].

- الدور : يشير الدور إلى أنماط السلوك المتوقعة التي تميز مركز تنظيمي محدد أي أن مفهوم الدور يرتبط بجملة السلوك المتوقع والتي تميزها وظيفة ما داخل المنظمة فدور الفرد متوقف على مجموعة من الواجبات والالتزامات والتصرفات والمواقف التي يقوم بها، وعليه من

الضروري توجيه جهود أي فرد في العمل من خلال الأنشطة والسلوك المتوقعة في مهامه [76، ص 177].

- المكانة : يشير مفهوم المكانة إلى المراكز المختلفة القائمة والتي هي الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي، والتي يتم شغلها بواسطة أفراد محددين، كما تعتبر المكانة المركز الذي يحتله الفرد بمقارنته مع الآخرين داخل جماعته ولا يكتسب هذه المكانة إلا إذا منحها له أعضاء جماعته بصورة جماعية [39، ص 201].

بالإضافة إلى هذه المحددات المرتبطة بالفرد هناك محددات أخرى مرتبطة بالعمل ذاته وبنية العمل، واجبات ومهام وطبيعة العمل، التنظيم الاجتماعي للعمل، الموارد والإمكانيات المادية.

ويحرك المجموعتين من المحددات ويوجههما بدرجات مختلفة من النجاح نمط القيادة الإدارية، السائدة في موقف العمل.

وهناك أساليب كثيرة للتأثير على كفاءة الأداء :

* التعامل مع صفات الفرد : تعديل القدرات (التدريب)، تعديل الرغبات (الحوافز)، تعديل التركيب الجسماني، تعديل التركيب النفسي (استماع الاقتراحات وإعطاء المعلومات)، تعديل التركيب الاجتماعي (دراسة المشاكل، تغيير مجموعة العمل).

* التعامل مع خصائص العمل : إعادة تحليل العمل، إعادة تصميم العمل تعديل عبء العمل، تعديل دورة العمل، تعديل مساعدات العمل.

* التعامل مع التنظيم : تعديل علاقات العمل، تعديل الواجبات والمسؤوليات، تعديل الصلاحيات، تعديل الإشراف، تعديل جماعة العمل، تعديل قواعد العمل، تعديل مكان العمل [28، ص ص 133، 136].

3-4- معدلات الأداء :

يرى " زويلف " أن وصف معدلات الأداء عملية تمر من خلال خمس خطوات، ويلخص كل خطوة من هذه الخطوات في إيجاز كما يلي :

* الاختيار : وتشير هذه الخطوة إلى اختيار أنسب الأعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الأداء عملاً جديداً لم يسبق قياسه أو تغيير في طريقة أدائه يتطلب تحديد زمن نمطي جديد، أو شكاوي العاملين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين، أو لغيرها من الأسباب، لذا يعد الاختيار الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء.

* التسجيل : وتتضمن هذه الخطوة تسجيل الحقائق والمعلومات والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل، والأساليب وعناصر النشاط التي يتضمنها العمل كما تتضمن هذه الخطوة الأجزاء المكونة للنشاط المتجدد في العمل.

* التحليل الانتقائي : وتركز هذه الخطوة على اختيار صحة البيانات المسجلة للتأكد من استغلال الوسيلة الأكثر فاعلية وعزل العناصر الأخرى ذات التأثير الجانبي في العملية الانتاجية.

* القياس : وتختص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر، وبالوقت، وبالأسلوب الفني، المناسب لقياس العمل.

* التحديد : ويتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديدا دقيقا يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط، والأساليب والتقنيات المعينة التي تستخدم في أدائه [24، ص 288].

ولمعدلات الأداء أهمية وأهداف خاصة تتمثل فيما يلي :

- وضع مواصفات محددة للعمليات وأوجه النشاط قبل البدء في العملية الانتاجية من أجل قياس المنتج النهائي والحكم على مدى جودته.
- توضيح مستوى الأداء المطلوب أو المرغوب فيه من خلال توفير مؤشرات قابلة للقياس مثل : السرعة، الدقة، الاقتصاد، والكفاءة.
- المعاونة على قياس الأداء الفعلي للعاملين.
- توفير الفهم المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين لأن تصرفات الجميع، تحكمها معايير محددة سلفا.

- توفير الأسس السليمة لمعالجة المشكلات أو الانحرافات التي تعيق فاعلية الأداء [85، ص 88].

ويرى بعض الباحثين أنه بالرغم من تحديد معدلات الأداء، فإن العاملين قد يركزون على تحقيق هذه المعدلات المكتوبة ويهملون غيرها التي قد تكون أكثر أهمية مثل : الإبداع والابتكار واستخدام التقنيات الحديثة، وتتمثل معدلات الأداء في الأنواع التالية :

1-3-4- المعدلات الكمية :

بموجبها يتم تحديد كمية معينة من المنتوجات التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بذلك الأداء، ويمكن تسمية هذا النوع بالمعدلات الزمنية في الإنتاج.

2-3-4- المعدلات النوعية :

تعني ضرورة التوصل بإنتاج الفرد إلى مستوى معين وغالبا ما يعبر عنها بنسب معينة من الأخطاء أو الإنتاج المعيب التي يجب أن يتجاوزها الفرد ويسمى هذا المعدل بالمعدل النوعي للأداء.

3-3-4- المعدلات الكمية النوعية :

هي مزيج بين النوعين السابقين، حيث بموجبها يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى مستوى معين خلال فترة زمنية معينة وبمستوى محدد من الجودة [21، ص 367].

4-4- قياس الأداء :

ويقصد به الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للقيام بالواجبات المتعلقة بعملية الحالي في المستقبل [36، ص 86]. وتتضمن عناصر القياس ثلاثة عناصر وهي :

* معدلات الأداء :

يمكن تحديد معدلات الأداء لكل وظيفة في ضوء معرفة المتغيرات الأساسية المؤثرة في العمل مثل وقت الإنجاز وجودة ونوعية المنتج وتكلفته.

* الصفات الشخصية :

يمكن الاعتماد على الصفات الشخصية المتعلقة بالعامل المقوم كالتعاون مع الزملاء، أو المتعلقة بالعمل الذي يقوم به العامل مثل : كمية الإنتاج، كعناصر لقياس الأداء بشرط أن تكون صفات متميزة عن بعضها وقابلة للملاحظة.

* الأهداف التي ينبغي للموظف تحقيقها :

يمكن أن تكون الأهداف المطلوب تحقيقها من العامل المقوم محورا لتقييم أدائه خاصة إذا اشترك فيها مع رئيسه الذي يتولى تقويمه وكان هناك نظام دقيق لوصف الوظائف وتحليلها [97، ص 47]، ويمكن قياس الأداء من خلال ما يلي :

- الملاحظة الشخصية : يقصد بها مراقبة العمل والأفراد بواسطة المدير أو المشرف للتأكد من أن مستوى الأداء يطابق المعايير الموضوعية.

- مستوى الرضا : يعتبر مستوى الرضا من وسائل قياس الأداء وذلك من خلال المعلومات التي تأتي من تعليقات المستهلكين أو العاملين الذين يتأثرون بالنشاط موضع القياس، فمثلا إذا كثرت شكاوي العملاء حول التصنيع الرديء للمنتج فيعني ذلك أن جزءا من المنتجات أقل من المستوى أو المعيار المطلوب.

- العينات : وهو أسلوب أخذ العينات من المنتج على فترات لتحديد مدى مطابقتها لمواصفات الجودة (المعيار) ومدى الانحراف إذا وجد ويراعي في هذا الأسلوب من القياس الأداء اختيار الحجم المناسب للعينة [47، ص 402].

4-5- طرق تحسين الأداء :

يحدد " هاينز " ثلاث مداخل لتحسين الأداء هي :

* تحسين الموظف :

يرى " هاينز " أن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين العوامل الثلاث، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث تحسين في أداء الموظف وهي :

- الوسيلة الأولى : وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفاضة من ما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها.

- الوسيلة الثانية : تتمثل في التركيز على المرغوب بين ما يرغب الفرد من عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز وأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها.

- الوسيلة الثالثة : الربط بالأهداف الشخصية، حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة منسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفاضة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات.

* تحسين الوظيفة :

يؤكد " هاينز " أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملّة أو مثبّطة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو احتوائها على مهام غير مناسبة فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء.

ويرى " هاينز " أنه بعد تحديد المهام الضرورية للوظيفة يجب تحديد الجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام.

أيضا أن من وسائل تحسين الوظيفة زيادة مستوى الدافعية لدى الموظف من خلال حمل الموظفين على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة السأم والملل.

* تحسين الموقف :

يرى " هاينز " أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة.

ويقترح " الدرة " وسائل وأساليب لتحقيق رفع أداء وإنتاجية القوى البشرية وهذه الوسائل هي :

- تنمية القوى البشرية (التدريب) - الدوافع والحوافز
- الإدارة بالأهداف - تصميم العمل
- المشاركة وديناميات الجماعة - التطوير التنظيمي
- بناء الفريق والبحث الموجه للعمل [86، ص ص 59، 62].

4-6- تقييم الأداء :

هو عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد، والسلوكيات التي يمارسها عند تعرضه لموقف معين، وعند سعيه إلى تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقا [58، ص 177].

كما يعتبر نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد ونتائجها من خلال فترات زمنية محددة معروفة يجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط وسلوك الفرد، وبالتالي كفاءة كل فرد على حدى [50، ص 191].

هو العملية التي من خلالها يتم التعرف على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح، ويراه آخرون بأنه عملية قياسية لمدى فاعلية وكفاءة الأداء الفعلي [94، ص 72].

ويعتمد نظام تقييم الأداء على مجموعة من المعايير الموضوعية ويتميز هذا النظام بالخصائص التالية :

- أن تكون المعايير المستخدمة للتقييم مكتوبة وواضحة و معروفة لدي العاملين و المشرفين.
- لا بد أن يتم التقييم علي فترات دورية وفي شكل تقارير مكتوبة.

• من الأفضل أن يقوم أكثر من شخص بتقييم أداء الفرد وذلك كضمان للموضوعية والدقة في التقييم [63، ص 158].

ولتقييم الأداء أساليب أساسية تقوم على ما يلي :

- القياس المباشر للإنتاج.
- وضع الأهداف ثم تقييم الأداء على ضوء الأهداف المخططة.
- القوائم السلوكية.
- استخدام توصيف العمل.
- مقارنة زوجية سواء بين الأفراد أو الجماعات.

* أساليب القياس التقديرية : وتختص هذه بتوصيف جوانب القوة والضعف في أداء الفرد أو في سلوكه، لذلك يتطلب الأمر توافر توصيف دقيق للعمل أو تحليل وتحديد الأدوار المطلوبة من السلوك.

* أساليب القياس على أساس الأهداف الموضوعية : حيث يتم تقييم الأداء على ضوء الأهداف التي سبق تحديدها للفرد والتي تعتبر معياراً أو مقياساً للأداء، حيث يتم مقارنة الأهداف بالأداء المنجز [16، ص 184].

كما أن لتقييم الأداء عناصر هي :

- المقدرة على العمل : وهي تلك الحويلة من المعرفة التي يمكن اكتسابها أو تحقيقها بالتعليم والتدريب أو الخبرة العملية، إضافة إلى توافر الاستعداد الشخصي (سمات، مهارات شخصية ... إلخ) فالخبرة العملية تصقل قدرات العاملين وتزيد من درايتهم لأبعاد وظيفتهم، كذلك الحال بالنسبة للتدريب والذي يعد من السبل الهادفة إلى زيادة قدرات الموظف برفع كفاءته بما يؤثر إيجاباً على أدائه.

- الرغبة في العمل : أي التحضر لأدائه ويمكن أن تحدد الرغبة من خلال توفر عوامل متعددة منها ظروف العمل المادية والمتمثلة في الإضاءة والتهوية وظروف العمل التنظيمية، حتى كون دافعة للعمل والأداء الجيد، كذلك الاهتمام بعلاقات العمل وتوظيفها نحو رفع الروح المعنوية والتنسيق بين الأعمال المختلفة بما يحقق أهداف المنظمات والمؤسسات في مختلف المجالات [29، ص 93].

خاتمة الفصل :

إن أداء الفرد داخل المؤسسة هو العامل الأساسي الذي يمكن المؤسسة من النهوض والتطور والارتقاء، لذلك تسعى كل المؤسسات إلى تكريس جهود العاملين من أجل تقديم أحسن خدمة وأداء لديهم، لأن الفرد العامل هو الذي يحرك أداء المؤسسة وهو الوحيد الذي يقود المؤسسة إلى النجاح والاستمرارية، ومن أجل ذلك تسعى المؤسسة الحديثة إلى تحسين ظروف العامل في العمل ليعط كل ما لديه هو الآخر في العمل، ومن خلال التكفل النفسي والاجتماعي بالعامل يرتفع الأداء لديه ويتحسن.

الباب الثاني : الدراسة الميدانية مدخل منهجي للدراسة

- 1- طريقة اختيار العينة.
- 2- المناهج المستخدمة في الدراسة.
- 3- أدوات جمع البيانات.
- 4- أدوات التحليل.
- 5- مجالات الدراسة.

القسم الثاني : الدراسة الميدانية مدخل منهجي للدراسة الميدانية

يعتبر الجانب الميداني أهم مرحلة في الدراسة، حيث يمكننا من الإجابة على تساؤلات الإشكالية، وكذلك التحقق من مدى صحة الفرضيات، ويكون هذا بإتباع خطوات منهجية والتي من خلالها يتم جمع المعطيات الميدانية التي تخدم موضوعنا، وتتوج في الأخير بالتحليل الموضوعي لهذه المعطيات المتحصل عليها من الميدان.

1- طريقة اختيار العينة :

استعملنا في دراستنا العينة الحصصية العشوائية، حيث قمنا بتحديد قاعدة السير، والتي تمثلت في (1/12) من مجموع (360) فحصلنا على (30) مبحوثا، حيث تم تقسيم مجتمع البحث إلى فئتين، الفئة الأولى وهي العمال العاديين، أما الفئة الثانية فهي فئة الرؤساء، وقد كان عدد العمال العاديين (300) عامل، فأخذنا منهم (25) عاملا، كما يأتي : $300 \times 25 =$ أما لعدد الرؤساء فكانوا (60) رئيسا، فأخذنا منهم (5) رؤساء كما يأتي $60 \times 5 =$ وبذلك كانت العينة 25 عاملا و05 رؤساء ما يعد 30 مبحوثا هو حجم عينة البحث، وعشوائياً تم اختيار أفرادها من خلال استعمال قائمة اسمية والاختيار العشوائي للأفراد.

2- المناهج المستخدمة في الدراسة :

إن كل دراسة مهما كانت طبيعتها وأهدافها تحتاج إلى منهج معين يوافق مشكلة الدراسة، ويمكننا من الوصول إلى نتائج موضوعية من هذا البحث.

1-2- المنهج الوصفي :

انطلاقاً من الدراسة التجريبية التي قمنا بها، ومن خلال تساؤلات وفرضيات بحثنا اعتمدنا على المنهج الوصفي لوصف وتحليل هذه الظاهرة، وذلك من خلال استعمال المقابلة كأداة أساسية في الدراسة الكيفية، لجمع البيانات ومحاولة الاقتراب من الحقيقة، لنصل بعدها إلى مرحلة التحليل الكيفي وتفسير النتائج، باعتبارها المرحلة الحاسمة في عرض النتائج من خلال التنسيق بين الجانبين النظري والميداني للتأكد من صحة الفرضيات وكذا تحقيق مفاهيم الدراسة.

2-2- منهج دراسة الحالة :

في دراستنا هذه اعتمدنا أيضا على منهج دراسة الحالة، حيث تم مقابلة جميع حالات العينة وجمع المعلومات والبيانات التي تخدم دراستنا وحللناها سوسيولوجيا عن طريق تقنية تحليل المضمون.

3- أدوات جمع البيانات :

* المقابلة : لقد شمل دليل المقابلة على 21 سؤالا مفتوحا يتعلق بالفرضيات الثلاث ومتغيراتها، وذلك لجمع البيانات والمعطيات عن الدراسة، حيث تم طرح هذه الأسئلة على أفراد العينة (العمال البسطاء والرؤساء)، مع الشرح من حيث لآخر حتى تتوضح الأسئلة، ويمكن الإجابة عليها بوضوح ومصداقية، وقبل ضبط المقابلة النهائية، كانت هناك مقابلة استكشافية وكذلك لاختبار مدى وضوح الأسئلة وسهولتها، وقد تمثل دليل المقابلة الأول (الاستطلاعي) في 19 سؤال متعلق بفرضيات الدراسة، وبعد المرحلة الاستطلاعية تم ضبط دليل المقابلة وإعادة صياغة بعض أسئلته وكانت كل أسئلة المقابلة مفتوحة حتى يستطيع المبحوث أن يقول كل ما لديه.

* الوثائق الإدارية : استعملنا الوثائق الإدارية من أجل جمع المعطيات عن كيفية سير وتطبيق العملية الرقابية من خلال : التقارير اليومية والشهرية، واستمارة الغياب والتأخر وتقارير التدخل السريع، وكذلك تقارير الزيارات اليومية للورش والآلات وترخيص الخروج من المؤسسة.

4- أدوات التحليل :

لقد استعملنا التحليل الكيفي من خلال تحليل البيانات وتفسيرها واستخلاص النتائج وذلك لفهم التداخل بين العناصر والمتغيرات وعلاقات التأثير والتأثر وتوضيح التفاعل بين المتغيرات.

5- مجالات الدراسة :

* المجال الزمني :

المدة الزمنية هي أمر طبيعي لإنجاز أي بحث، وهذه المدة تكون حسب موضوع الدراسة، وقد شملت الدراسة الميدانية على الفترة الممتدة من : 10 ديسمبر 2006 إلى غاية 26 مارس 2007 بين زيارات استطلاعية، وإجراء المقابلات وتحليلها.

* المجال المكاني :

أجريت الدراسة ببلدية مفتاح ولاية البليدة بمؤسسة أميانت اسمنت.

لمحة تاريخية عن المؤسسة ونشاطاتها :

شركة المواد المشقة للوسط – أميانت اسمنت، وهي مؤسسة مختصة في صناعة الأنابيب والصفائح من الإسمنت، يقدر رأس مالها بـ 15 000 000 دج وهي تقع على بعد 500 متر من مقر بلدية مفتاح، تبلغ مساحتها 23 هكتار وقد تم اختيار موقعها نتيجة قربها من مصنع الاسمنت التي تحصل منه على مواد الإسمنت (حوالي 30 000 طن إلى 35 000 طن سنويا)، أنشأت شركة المواد المشتقة للوسط في سنة 1977 بناء على المقرر رقم DI 67 74-231 المؤرخ في 1974/05/17 وقم تم إنشاؤها من طرف شركة " BELGE " نتيجة للعقود التي كانت تبرمها الجزائر مع شركات أجنبية " المفتاح في اليد " بتاريخ 1974/06/14 وما زالت لحد الآن تمارس نفس النشاط.

=====

الفصل 5

تقديم الحالات وتحليل المقابلات ونتائجها

=====

5-1- تقديم الحالات وتحليل المقابلات

5-2- نتائج المقابلات

5-3 الاستنتاج العام

=====

الفصل 5

تقديم الحالات وتحليل المقابلات ونتائجها

5-1- تقديم الحالات وتحليل المقابلات

الحالة الأولى :

الجنس : ذكر

الأقدمية : 30 سنة

المستوى المهني : عامل في دائرة الإنتاج

تقديم الحالة وتحليل المقابلة :

يقول هذا العامل البسيط بأن رئيسه يعطيه قدرا من الحرية في إنجاز العمل، في حين أن الرقابة الدائمة عليه قد تدفعه إلى انقاص القوة في العمل وكذلك الرغبة لأنه يفقد راحته في العمل بمجرد أي يرى رئيسه، بينما يرى أنه يجب أن تكون هناك رقابة على العاملين حتى نتفادى الإهمال والتهاون، فالرقابة حسب قوله تنبه إلى وجود العمل وضرورة إنجازها ويواصل الإجابة على الأسئلة قائلا :

- يتم تقييم عملي من خلال كمية وجودة المادة المنتجة (الإنتاج)
- انعدام الرقابة لا يؤدي إلى انخفاض الإنتاج وهذا يتوقف على العامل نفسه، فإذا كان جديا ومسؤولا فإنه يقوم بعمله على أكمل وجه والعكس صحيح.
- هناك تحيز في الرقابة وهذا راجع إلى السيرة التي يتمتع بها العامل في المؤسسة فإذا كان غليظا (قبيح ويجيب حقه) فالرئيس يتفاداه ويتغاضى عنه أما إذا كان العامل (عاقل) يتابعه دائما وهذا الشيء يشعرني بالقلق وأكره العمل.
- هناك رقابة دائمة على العاملين.
- الرقابة تؤثر على عملي، حيث أحيانا أتهاون فيه وأحيانا أخرى أتقنه.
- أتضايق عندما تكون هناك رقابة دائمة، فأحيانا أقوم بطلب عطلة مرضية حتى أرتاح من جو العمل.
- علاقتي برئيسي لا بأس بها فهي علاقة عمل.
- لا أتضايق من زيارة رئيسي إلى مكان عملي.

- لا يهمني أمر غياب الرئيس.
- العلاقة الجيدة مع الرئيس تسهل العمل وتجدر نفسك مرتاحا.
- عندما أكثر من الخطأ يؤنبني رئيسي، وحينها أحس بالضيق في تلك اللحظة ثم أنسى الأمر، كما أفضل أن يؤنبني عندما نكون وحدنا وليس أمام العمال.
- هناك من يحترم القواعد وهناك من لا يحترم، فأحيانا العامل يكون لديه مشاكل خارج المؤسسة فيحملها إلى الداخل ويعمل مشاكل مع زملائه ويسخط على المؤسسة، وكذلك عندما يكون العامل متعبا جسديا ونفسيا.
- نسبة الغيابات غير مرتفعة ويصل جميع العاملين في نفس الوقت لأن هناك إجراءات تأديبية ضد العمال الذين يتغيبون كثيرا والمتأخرين، وتتمثل هذه الإجراءات في إنذارات، وقف وخصم من الأجر 03 أيام إلى 08 أيام ثم مجلس التأديب، الطرد.
- وجود الرقابة تدفع العامل إلى احترام المعدل المطلوب في الإنتاج فيزيد من أدائه وإنتاجيته وكذلك يتقن عمله ولا يتهاون فيه، لأنه يعلم أن الذي يراقبه هو الذي يقيمه في نفس الوقت فيعطي العامل كل ما يستطيع فعله وعمله.
- أكون راضي عن عملي عندما يكون الرئيس متفهما معي وتكون علاقته جيدة ويعاملني باحترام كما ينبهني للخطأ باحترام، أما إذا كان متسلطا ويتقصدي فهذا الشيء يدفعني إلى الإحباط والتوتر وإهمال العمل.
- غياب الرقابة يؤدي إلى خرق القوانين لأن معظم العمال أميين فلا يعملون بهذه القواعد وهناك البعض لا يتمتع بالأخلاق والقيم وكذلك التربية لذلك فوجود من يضبطه أمر ضروري في المؤسسة وإلا أصبح هناك تسيب وإهمال وضياح للمؤسسة.

تحليل المقابلة :

من خلال الإجابات السابقة يتبين أن هذا العامل يتضايق كثيرا من عملية الرقابة الدائمة ومتابعة الرئيس لمؤوسيه خاصة إذا كان الرئيس يتعامل مع العمال بقسوة وشدة، ولا يهتم لمشاعرهم حين يؤنبهم عند ارتكاب الخطأ، وإذا كان هذا الرئيس يستعمل مركزه وكذلك حقه في مراقبة العمال لأغراض شخصية أو لتصفية حسابات مع عمال يختلفون عنه في القيم والمبادئ وكذلك المصالح، وما هذا ما يسبب التعب النفسي للعامل الذي يدفعه في كثير من الأحيان إلى عدم احترام قواعد المؤسسة سخطا عليها، بالإضافة إلى الشعور بالإحباط والتوتر والملل مما يؤثر على رضا العامل، بالمقابل فإن هذا العامل لا ينكر ضرورة وجود الرقابة داخل المؤسسة لاحترام القواعد وانجاز الأعمال وتفادي الإهمال بشرط أن تكون عقلانية وبعيدا عن المصالح والعلاقات الشخصية، وهذا ما ينطبق على النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول " الرقابة

الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي "، حيث تظهر أن أهم العوائق التي تواجه الرقابة الفعالة هي العلاقات الشخصية وضعف الرقابة الذاتية، بالإضافة إلى توصل هذه الدراسة إلى وجود الرقابة الدائمة وهذا ما ينطبق على تصريح هذا العامل، بالإضافة إلى تأثير الرقابة على أداء العامل من حيث الكمية والالتقان وكذلك الارتياح في العمل، وهذا ما يعزز فرضيات الدراسة، حيث أن هناك ارتباطا بين الرقابة والأداء، وبين المتابعة والرضا، وكذلك بين الرقابة واحترام القواعد الداخلية، فكلها مرتبط ولو بنسبة ضئيلة بالرقابة وخاصة بأسلوب وكيفية تطبيق الرقابة.

الحالة الثانية :

الجنس : ذكر

الأقدمية : 16 سنة

المستوى المهني : عامل في دائرة الصيانة

عرض الحالة :

تمثلت تصريحات هذا العامل من خلال أسئلة المقابلة في الإجابات التالية :

- الرئيس يعطيني قدرا من الحرية في إنجاز العمل.
- وجود الرقابة الدائمة لا تجعلني أعمل كثيرا لأنني أحس أن الثقة معدومة بيننا.
- هناك بعض العمال يجب أن تكون هناك رقابة عليهم لأنهم متهاونين (فنيانين)، والبعض الآخر لا تهتمه الرقابة لأنه يعمل من دونها (جدي ومسؤول)
- الأمر الذي يقيم عملي هو عدم تعطل الآلة عند ساعات العمل، وبهذا يشكرني الرئيس.
- انعدام الرقابة يؤدي إلى انخفاض الإنتاج لأن هناك العمال المتهاونين وعديمي الضمير المهني.
- هناك تحيز وتفرقة في الرقابة وهذا راجع إلى عدة عوامل أهمها : الصداقة، المصالح في العمل، نقل الأخبار عن العمال إلى الرئيس (بياع)، وحينها أتضايق وأحس أنني عبد وبالتالي لا أعمل العمل الذي يطلبه مني الرئيس وأحيانا أتشاجر معه وكذلك مع العمال.
- هناك رقابة دائمة على العاملين.
- الرقابة كعملية لا تؤثر في عملي ولكن طريقة الرقابة هي التي تؤثر في عملي، فعندما يحس أنه ينوي لي الشر ويتقصدي لا أبالي بعملي ولا أهتم به، أما إذا كانت نيته سليمة فأزيد من جهدي في العمل.
- أتضايق عندما تكون هناك رقابة دائمة ولا أحس أنني مرتاح نفسيا.
- العلاقة تكون جيدة مع الرئيس فيتدخل العمال بيننا فتتذبذب العلاقة.
- أتضايق عندما يزورني رئيسي في العمل لأنني أحس بالقلق والتوتر.

- غياب الرئيس لا يهمني لأن عملي أقوم به لكن أحيانا أتمنى أن لا يأتي عندما يكون هناك مشاكل.

- العلاقة الجيدة تسهل العمل لأن سوء العلاقة تجعله تكره العمل وأحيانا كثيرة أنغيب.

- أحيانا ينبهني رئيسي للخطأ باحترام وأحيانا أخرى يؤنبني، وفي بعض الحالات لا يكون هناك أي خطأ ويؤنبني وهذا راجع إلى تدخل العمال بيننا، فعندئذ أحسن بالضيق والظلم، وفي بعض المرات ينتابني شعور بضربه.

- هناك من يحترم القواعد الداخلية وهناك من لا يحترمها هذه الفئة الأخيرة تكون مدعومة من طرف جهات عليا وهذا ما يجعلهم لا يهتمون للأمر.

- الغيابات غير مرتفعة، أما بالنسبة لوصول العمال إلى العمل، هناك من يصل في الوقت وهناك من يتأخر، وهذا بسبب تأخر نقل العمال والازدحام، لكن هناك إجراءات تأديبية ضد العمال المتأخرين والذين يتغيبون كثيرا وتتمثل هذه الإجراءات في : الإنذارات، الوقف مع الخصم من الأجر لمدة 03 أيام.

- الرقابة الدائمة تنقص العمل، فعندما يأمرني الرئيس بإنجاز عمل ولا يتابعني فيه أعمل بكل حرية وأنجز أعماله على أكمل وجه لأنني أحس أن هناك ثقة متبادلة، أما إذا كان يتابعني في كل شيء أتدهور في العمل لإحساسي بانعدام الثقة، ولكن من جهة أخرى هناك عمال لا بد من متابعتهم شخصيا.

- عندما أحس بأن الرئيس يتقصدي في عملية المتابعة أكره العمل وتنتابني رغبة في مغادرة العمل وخاصة عندما أحسن أن هناك من يوشي بي إلى الرئيس دون أي خطأ ارتكبته، أما إذا كانت النية طيبة أحب العمل وارتاح فيه.

- غياب الرقابة يؤدي إلى خرق القواعد الداخلية خاصة من الذين يعتمدون على سلطة عليا، وهذا ما قد يسبب مشاكل بين العمال والجهات العليا في المؤسسة مما يؤدي إلى صراعات بينهما.

- تحليل المقابلة :

يتبين من خلال إجابات هذا العامل الذي كان متخوفا في كل مرة عند الإجابة على أي سؤال أن الرقابة بالنسبة له مرتبطة مباشرة بكيفية تطبيقها من طرف الرئيس أي أن الرقابة هي من مهام الرئيس المباشر، وكذلك بالعمال وعلاقته معهم، حيث وردت عبارات عديدة تدل على تضايق العامل من تدخل بعض العمال بينه وبين رئيسه مما يسبب مشاكل بينهم وهذا راجع إلى انحراف مسار دور الرقابة في ذلك، حيث يشير إلى أن التحيز في الرقابة يكون إذا كان هناك (بيع) بينهم، كما أن العلاقة مع الرئيس تتدهور إذا تدخل العمال فيها، فالمشكلة هنا تكمن في طبيعة

الرئيس وكذلك بعض العمال وليس في الرقابة كعملية إدارية، مما يؤثر على أدائه بطريقة مباشرة وهذا ما يظهر في إجابات المبحوث، حيث يقول : " الرقابة الدائمة تنقص العمل لانعدام الثقة بيننا "، في حين يصرح بضرورة وجود الرقابة لأن هناك عمالاً متهاونين، وهذا ما يقودنا إلى القول بأن الرقابة كعملية إدارية هي ضرورية لكن المشكل يكمن في طريقة فهم العامل لهذه العملية من جهة، ومن جهة أخرى إلى طريقة تطبيقها من طرف القائمين عليها، فأسلوب وطريقة المتابعة هو الذي يسبب الضيق والتوتر لدى العامل مما يؤثر بطريقة مباشرة وصريحة على شعوره بالرضا عن العمل، حيث أنه أحياناً يتمنى غياب الرئيس وبالتالي غياب الرقابة وهذا ما يجعله مرتاحاً نفسياً ومعنوياً، وأحياناً أخرى هو الذي يتغيب لأن كرهه للعمل والملل منه والشعور الدائم بالتوتر والقلق من طريقة متابعة الرئيس له تدفعه إلى الابتعاد عن جو العمل الذي يعتبر نفسه فيه مظلوماً ومتقصداً من طرف الرئيس الذي يعتمد على بعض العمال في نقل أخبار عمال آخرين وكذلك تغاضي هذا الرئيس عن بعضهم لأنهم مسنودين من طرف سلطة عليا، فالرئيس يخاف على منصبه، فيغمض عينيه عن هذه الفئة الأخيرة، مما يدفع العمال إلى الشعور بالظلم وعدم المساواة والسخط على المؤسسة وعلى قواعدها، فيصبح هناك خرق للقواعد والقوانين، حيث أن العامل يلجأ إلى هذه الطريقة للتعبير عن معاناته وبأسه، والتي تكون في كثير من الأحيان بداية لصراعات قد تكون ظاهرة أو خفية، لكن في كلتا الحالتين تؤثر على نظام المؤسسة، حيث يصبح هناك إهمال وتسيب والذي يؤدي في أغلب الأحيان إلى ضياع المؤسسة وغلق أبوابها وبالتالي تشرذم عمالها، وكل هذا راجع إلى طريقة تطبيق الرقابة وليس إلى الرقابة كمفهوم عقلائي عملي وحضاري.

الحالة الثالثة :

الجنس : ذكر

الأقدمية : 23 سنة

المستوى المهني : عامل صيانة

عرض الحالة :

سنوضح تصريحات العامل من خلال الإجابات التالية :

- الرئيس يعطيني قدراً من الحرية في إنجاز العمل (لكن رئيسي تختلف معاملته من عامل لآخر).

- وجود رقابة دائمة تجعلني أنقص من عملي لأنه يكون هناك ضغوط نفسية علي.

- يجب أن تكون هناك رقابة على العمال من أجل تفادي الإهمال وتقاعس العمال.
- يتم تقييم عملي من خلال أرباح المؤسسة وكذلك الخبرة التي أكتسبها.
- انعدام الرقابة لا يؤدي إلى انخفاض في الإنتاج وهذا راجع إلى المسؤولية المهنية والضمير المهني وكذلك الأمانة.
- هناك تفرقة في الرقابة لأن هناك من يعرف كيف يتعامل مع الرئيس (الكلمة الطيبة)، وهذا ما يدفعني إلى الإحساس بالقلق والغضب الشديد.
- هناك رقابة دائمة على العاملين.
- وجود الرقابة يؤثر على عملي، حيث أتهاون فيه فأحسن بالقلق ونفسيا لا أكون مرتاح وأشعر بضغوط.
- أتضايق عندما تكون هناك رقابة دائمة وخاصة عندما تكون علي فقط (فردية)، أما إذا كانت على الجميع فلا اهتم للأمر، وهذا ما يجعلني غير مرتاح وغير طبيعي في تعاملتي مع الغير.
- علاقتي جيدة مع رئيسي المباشر.
- لا أهتم لزيارة رئيسي إلى مكان عملي لأن من واجبه أن يتواجد في مكان العمل.
- غياب الرئيس لا يريحني بل بالعكس عندما يكون حاضرا أكون أفضل لأن علاقتي جيدة معه، وكذلك يرفع عني المسؤولية.
- عندما تكون العلاقة الجيدة مع الرئيس يسهل لي عملي وأعمل بكل حرية وطمأنينة.
- عندما يكون الخطأ صغير (تافه) ينبهني الرئيس باحترام، أما إذا كان الخطأ كبير يؤنبني وهذا لا يؤثر في لأنني أحس أنه على حق وهذا في مصلحته ومصلحة الجميع وكذلك المؤسسة.
- هناك من يحترم القواعد وهناك من لا يحترمها، حيث نجد أن العمال البسطاء حريصين على تطبيقه أما الرؤساء فلا يهتمون له.
- نسبة الغيابات ليست مرتفعة.
- العمال البسطاء يصلون في نفس الوقت مع بعض التأخر البسيط بسبب النقل، أما الرؤساء، فيصلون في وقت متأخر.
- هناك إجراءات تأديبية ضد العمال المتغيبين كثيرا وكذلك المتأخرين لكن بين قوسين هناك من تطبق عليه هذه الإجراءات وهناك من يتجاهلونه في تطبيقها.
- عندما تكون الرقابة دائمة تدفع العامل أحيانا إلى انقاص العمل لإحساسه بضغوط وكذلك الشعور بالنفور من العمل وكل ما يتعلق به.
- إذا كانت الرقابة في إطار قانوني فهذا يجعلني مرتاح وراضي عن عملي، أما إذا أحسست أنه يتقصدي فإنني أكون غير راضي.

- غياب الرقابة يؤدي إلى عدم احترام القوانين وذلك لنقص الضبط فيصبح هناك إهمال في العمل واللامبالاة بمصالح المؤسسة وكذلك يصبح هناك نوع من الهمجية في التصرفات والسلوكيات من طرف العامل.

تحليل المقابلة :

تمثل الرقابة بالنسبة لهذا العامل ضغطا نفسي ومعنويا خاصة إذا كانت رقابة متحيزة، أي أن الرئيس يتابعه أكثر من غيره، مما يؤثر على عمله فيتدهور فيه وهذا ما يبينه في قوله " إن الرقابة الدائمة تجعلني أنقص من عملي " وهذا راجع إلى الضغوط التي يحس بها العامل من جراء المتابعة وخاصة المتقصدة، مما يجعل العامل أكثر قلقا وأقل ارتياحا نفسيا وغير طبيعي في تعامله مع غيره من العمال، في حين أنه لا ينكر ضرورة وجود الرقابة لتفادي الإهمال والتفاسد وفرض نوع من الضبط والنظام داخل العمل، كما يؤكد في كثير من الإجابات أن العلاقة الجيدة مع الرئيس تحفف بكثير من وطأة الضغوط التي تسببها الرقابة على العامل، لأن الرئيس يكون أكثر تفهما واحتراما للعامل، ومراعيا للعلاقة التي تجمعهما، لذلك يحبذ العامل عدم تغيب رئيسه لحسن العلاقة معه وكذلك لحسن سير العمل، بالإضافة إلى تلميحه وتصريحه في أكثر من إجابة إلى أن هناك فرق بين العمال البسطاء والرؤساء من حيث تطبيق واحترام قواعد المؤسسة، حيث يقول أن الرؤساء يستغلون مناصبهم لتجاوز هذه القواعد دون اتخاذ أي إجراء تأديبي ضدهم خاصة فيما يتعلق بالغياب والتأخر، بينما نجد أن العامل البسيط تطبق ضده كل الإجراءات، لذلك يكون حريصا على عدم اختراق القواعد خوفا من فقدان الوظيفة أو الخصم من الأجر كإجراء تأديبي ضده، وهذا مع أن النظام الداخلي والنصوص القانونية في فرض النظام لا تفرق بين رئيس وعامل ومع ذلك يحدث الخرق والتجاوز وعدم احترام القواعد وبالتالي تفشي الإهمال واللامبالاة بين العمال، لأن من المفروض أن الرئيس يكون قدوة بالنسبة للعامل سواء في تعامله أو في إتقانه لعمله أو حتى في الانضباط داخل المؤسسة، فإذا أحس العامل أن القانون يجري على الجميع فهذا يدفعه إلى الارتياح والرضا حتى وإن أصدرت في حقه إجراء تأديبي لأنه يحس أن هناك عدالة في متابعة العمال وكذلك الرؤساء حسب المستويات.

ومن خلال هذا يمكن أن نعزز العلاقة بين الرقابة والأداء من حيث زيادة الجهد وإضعافه، وكذلك يمكن للرقابة وكيفية تطبيقها أن تجعل العامل راضي أو غير راضي، كما أن من شأنها أن تفرض النظام أو أنها تخرقه من خلال كيفية تنفيذها ومدى عدالتها في ذلك.

الحالة الرابعة :

الجنس : ذكر

الأقدمية : عامين

المستوى المهني : عامل في خط إنتاج الأنابيب

تقديم الحالة :

يتم عرض إجابات المبحوث من خلال النقاط التالية :

- الرئيس يعطيني قدرا من الحرية في إنجاز عملي.
- وجود الرقابة الدائمة هي التي تجعلني أعمل أكثر.
- يجب أن تكون هناك رقابة على العمال لأن هناك اختلاف في درجة إحساس العامل بالمسؤولية فهناك من هو مسؤول عن عمله وهناك من هو متهاون.
- يتم تقييم عملي من خلال كمية وجودة الإنتاج.
- انعدام الرقابة لا يؤثر على الإنتاج لأن العامل عند وجود الرقابة المركزة عليه يكره ويميل ولا يعرف ماذا يعمل.
- لا يوجد تحيز في الرقابة.
- هناك رقابة دائمة على العاملين.
- وجود الرقابة يؤثر على عملي فأزيد فيه وأنزل عن المستوى المطلوب.
- لا أتضايق من وجود الرقابة.
- علاقتي مع رئيسي هي جيدة.
- لا أتضايق من زيارة الرئيس إلى مكان عملي.
- لا أجد نفسي مرتاحا عندما يكون الرئيس غائبا لأن رئيسي علاقته جيدة مع جميع العمال فيتداول معنا ويفرح بالعمل الذي نقوم به.
- العلاقة الجيدة مع الرئيس هي التي تسهل العمل وتجعله أكثر راحة ومتعة.
- ينبهني رئيسي للخطأ باحترام.
- أغلب العمال يحترمون القواعد الداخلية.
- نسبة الغيابات غير مرتفعة.
- يصل جميع العاملين في وقت واحد مع تأخير بسيط بسبب تأخر نقل العمال.
- هناك إجراءات تأديبية ضد العمال المتغيبين والمتأخرين كثيرا وتتمثل هذه الإجراءات في : إنذار شفوي، وقف مع خصم من الأجر، مجلس التأديب، الطرد.
- الرقابة تزيد من نشاط العامل لأنه يشعر أنه متابع من طرف جهة عليا قد تؤثر على مستقبله المهني ولكن في نفس الوقت يتضايق العامل ويتوتر منها.

- الشعور بالرضا يتأثر من أسلوب المتابعة، فإذا كان الرئيس يتابعني باحترام وأمانة هذا يشعرني بالرضا ويجعلني مرتاحا أما إذا كان متسلطا ويفرض رأيه بالقوة حتى ولو كان خاطئا ليس في مصلحة العمل، فإن هذا الشيء يضايقني وأتوتر وأشعر بالإحباط.

- غياب الرقابة يؤدي إلى عدم احترام العمال للنظام الداخلي، فيهمل لباس العمل والآلات وكذلك العمل ذاته، فيكثر من التغيب وكذلك التغيب بسبب وبدن سبب.

تحليل المقابلة :

يظهر من خلال إجابات المبحوث أن الرقابة لا تمثل عائقا بالنسبة له، بل بالعكس فهي تعتبر حافزا على العمل وزيادة الإنتاج، خاصة إذا كان الرئيس المباشر ذو علاقة جيدة مع العمال، فيتعامل معهم بكل احترام وتفهم وتسامح ولين، مع بعض التنبيه الحاد في بعض الأحيان وذلك لصالح العمل، لكن هذا لا يضايق العمال لأنهم تعودوا على سماحة وطيب الرئيس معهم لكن في حدود ما يسمح به العمل، وهذا ما يظهر أن العلاقة الجيدة والإنسانية تحل في كثير من الأحيان أصعب المشكلات أهمها علاقة الرئيس بالمرؤوس، بالإضافة إلى أنه ينادي بضرورة وجود الرقابة لأن هناك عمال غير مسؤولين وغير مبالين مما يؤثر على العمل وعلى نظام المؤسسة.

وهذا ما يقودنا إلى القول أنه ليس كل العمال يرفضون الرقابة ويتخوفون منها، لكن هناك من يفهم المعنى الحقيقي للرقابة كعملية توجيهية وتنبيهية وكذلك تصحيحية وليس مجرد رصد لأخطاء الآخرين ومن أجل معاقبتهم وتصفية حسابات معهم، كما يتبين لنا من خلال إجابات المبحوث أن الرقابة الحادة والمتسلطة لا تكون مجدية في بعض الحالات وعلى بعض العمال وخاصة الحساسين منهم، حيث يشعرهم هذا بالضيق والتوتر والإحباط وعدم الاهتمام بالعمل، لذلك فعلى الرقابة أن تكون مرنة، فيكون الرئيس متساهلا في بعض الأمور التي لا تضر بالعمل، وحازما عند الحاجة والضرورة، وخاصة عندما يتخطى العمال حدود النظام والقواعد، لأن الحفاظ على المؤسسة وممتلكاتها هو من مصلحة العمال بالدرجة الأولى من قبل كل شيء، فإهمالها يعني إهمال أنفسهم ومصالحهم، وتخفيف الرقابة هي من الأمور التي نادى لها مدرسة العلاقات الإنسانية لتحقيق الرضا الوظيفي ورفع معنويات العامل وبالتالي رفع أدائه وانتاجيته.

الحالة الخامسة :

الجنس : ذكر

الأقدمية : 24 سنة

المستوى المهني : عامل في دائرة الإنتاج

عرض الحالة :

سنقدم هذه الحالة في النقاط التالية :

- رئيسي يعطيني قدرا من الحرية في إنجاز العمل.
- وجود الرقابة الدائمة هي التي تجعلني أعمل أكثر.
- يجب أن تكون هناك رقابة على العمال حتى لا يكون هناك إهمال، فكل عامل وضميره المهني وتفكيره الخاص.
- يتم تقييم عملي من خلال زيادة الإنتاج وكذلك الآلات عندما أصلحها بسرعة وبدقة كاملة.
- انعدام الرقابة يؤدي إلى انخفاض الإنتاج لأن العامل يصبح متهاونا ولا يبقى في مكان عمله ليتابع الآلات والمواد فيصبح هناك تسبب.
- لا يوجد تحيز في الرقابة.
- هناك رقابة دائمة على العاملين.
- الرقابة لا تؤثر على عملي.
- لا أتضايق عندما تكون رقابة من طرف رئيسي المباشر.
- علاقتي مع رئيسي جيدة.
- لا أتضايق عندما يزورني رئيسي المباشر بل بالعكس أحس بارتياح ويعتبر هذا محفزا لي.
- لا يهمني أمر غياب الرئيس فوجود أو عدمه سيات.
- العلاقة الجيدة والمتفهمة للطرف الآخر هي التي تسهل العمل.
- عندما يكون هناك ضغوط على رئيسي المباشر فإنه يؤنبني عند ارتكاب أي خطأ، وأتحمل ما يقوله لي لأنني أنا من أخطأ وليس هو.
- هناك من يحترم القواعد وهناك من لا يحترمها وهذا راجع إلى عدم انضباط العامل في حد ذاته وحتى في حياته الخاصة.
- يصل العمال في نفس الوقت.
- هناك إجراءات تأديبية ضد العمال المتغيبين والمتأخرين كثيرا، وهذه العقوبات أصبحت تطبق حديثا لأن المدير عين حديثا (جويلية 2006) وكان رئيس دائرة الصيانة ويعلم بكل ما يفكر فيه العامل (خصم من الأجر 03 أيام).
- هناك بعض الرؤساء يفرض رأيه على العامل دون علم بالعواقب، فالعامل أدرى بالآلة التي يعمل عليها أكثر منه وهذا ما يؤثر على الإنتاج وكذلك على نتيجة عملي فأهمل العمل وأنقص منه.

- يتأثر الشعور بالرضا من أسلوب المتابعة من الرقابة المتسلطة تجعلني محبطا متوترا وأحيانا تنتابني رغبة في تحويل مكان العمل.

- غياب الرقابة يؤدي إلى عدم احترام العمال للنظام الداخلي، فأني مشاكل تواجه العامل خارج العمل يدخلها إلى داخل أسوار المؤسسة فيسخط عليها وعلى قواعدها وأحيانا يحس أن هناك فرق بينه وبين زميله في العمل، وهذا ما يؤثر على روح تعاون الفريق ويحدث هناك تسبب وضياح مصالح المؤسسة.

تحليل المقابلة :

في معظم إجابات المبحوث وردت عبارات دالة أن الرقابة التي يمارسها رئيسه عليه لا تسبب له أي نوع من الضغوط ولا يتضايق من وجودها، فهي تعتبر بالنسبة له كمحفز على العمل خاصة عندما يزوره رئيسه في مكان عمله، لأن العلاقة بينهما هي علاقة جيدة، وهذا ما يوضح الارتباط الوثيق بين ارتياح العامل لموضوع الرقابة وبين العلاقة مع المراقب أو المشرف، فالعلاقة الجيدة بالنسبة له تسهل كثيرا العمل بحيث لا يكون هناك مشاكل، بالإضافة إلى ذلك فإن الرقابة بالنسبة له هو أمر ضروري حتى لا يكون هناك إهمال، لأن العمال يختلفون من حيث تفكيرهم وكذلك ضميرهم المهني، هذه الاختلافات تجعل بعض العمال لا يحترمون القواعد والنظام الداخلي للمؤسسة لأنهم غير منضبطون وحتى في حياتهم الخاصة حسب قول المبحوث، إلا أن الإجراءات التأديبية ضد هؤلاء أصبحت تطبق حديثا وهذا راجع إلى أن المدير عين حديثا وكان رئيس دائرة الصيانة ويعلم بكل ما يفكر فيه العمال لأنه كان يعيش بينهم، بالرغم من رضا العامل عن الرقابة الحالية باعتبار أن الرئيس ذو علاقة جيدة معه، إلا أنه ينسب إلى أن الرقابة المتسلطة والرئيس المتعاني الذي يفرض رأيه بالقوة وحتى إن كان يعلم العامل أكثر منه في مجال عمله قد يؤثر على الإنتاج وكذلك على معنويات العامل، حيث يصبح أكثر توترا وأحيانا تنتابه رغبة في تحويل مكان العمل، وهذا ما يبين لنا أهمية العلاقات الإنسانية عما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية والتي أضافت إلى جانب الظروف المادية المساعدة على العمل، هناك ما يسمى علاقات إنسانية وتفاعل وتعاون بين العمال وهو عامل أيضا لزيادة الأداء وتحقيق الرضا.

الحالة السادسة :

الجنس : ذكر

الأقدمية : 28 سنة

المستوى المهني : عامل في خط إنتاج الأنابيب

عرض الحالة :

تمثلت إجابات المبحوث فيما يلي :

- الرئيس يعطيني قدرا من الحرية في إنجاز العمل.
- الرقابة الدائمة لا تجعلني أعمل أكثر لأنني اعمل بصفة عادية وبالوتيرة العادية.
- يجب أن يكون هناك رقابة على العمال من أجل السير الحسن للعمل.
- يتم تقييم أدائي من خلال كمية وجودة الإنتاج.
- انعدام الرقابة يؤدي إلى انخفاض الإنتاج لأن العامل عندما يجد نفسه حر فإنه يتهاون في العمل ويفقد الحماس والجدية.
- لا توجد هناك تفرقة في الرقابة
- هناك رقابة دائنة على العاملين.
- لا يؤثر وجود الرقابة على عملي.
- لا أتضايق من الرقابة الدائمة.
- علاقتي مع رئيسي هي علاقة جيدة.
- لا أتضايق من زيارة الرئيس إلى مكان عملي.
- لا يهمني أمر غياب الرئيس لان عملي أقوم به على أكمل وجه بوجوده أو بدونه.
- العلاقة الجيدة مع الرئيس هي التي تسهل العمل.
- ينبهني رئيسي للخطأ باحترام.
- يحترم العمال القواعد الداخلية.
- نسبة الغيابات غير مرتفعة.
- يصل جميع العمال في نفس الوقت.
- هناك إجراءات تأديبية ضد العمال المتغيبين والمتأخرين كثيرا : إنذارات، وقف مع خصم من الأجر.
- العامل إذا كان جدي ويعمل دائما بكد وجد ويجد نفسه تحت الرقابة الدائمة، هذا الشيء يؤثر عليه سلبا، أما إذا أحسن بالثقة من طرف الرئيس فهذا يجعله يعمل أكثر.
- أسلوب المتابعة يؤثر على الرضا، فإذا كان الرئيس متعاوننا ومتفهما ويحترم جهد وتعب الآخرين فإن هذا يشعرني بالرضا.
- غياب الرقابة يؤدي إلى عدم احترام العمال للنظام الداخلي وهذا بسبب الإهمال واللامبالاة والتسيب ضياع العمال والمؤسسة معا.

تحليل المقابلة :

بالنسبة لهذا العامل فإن الرقابة لا تهمه ولا تضايقه، لأنه يعتبرها وسيلة لضبط العمال المتهاونين وغير المبالين، أما بالنسبة له فإنه يعمل سواء بوجود الرقابة أو بدونها، فالرقابة حسب تصريحه لا تؤثر على عمله، بل تؤثر على الإنتاج العام لأن العامل عندما يجد نفسه حرا وغير متابع بفعل ما يهوى له، ويفقد الحماس والجدية في العمل، في حين أن الرقابة قد تكون ذا تأثير سلبي على العامل الذي يعمل بجد ومسؤولية لإحساسه بأن الرئيس لا يثق به، وهذا ما يؤثر على شعوره بالرضا عن العمل، بالإضافة إلى أن انعدام الرقابة يدفع بالمؤسسة إلى الضياع لأنها تعتبر إحدى الركائز الأساسية التي تقوم عليها أي مؤسسة وذلك لضبط تصرفات وسلوكات العمال من جهة ومتابعة أهداف ومخططات المؤسسة من جهة أخرى.

ومن خلال هذه التصريحات، فإن الفرضية القائلة بأن الرقابة تجعل العامل يزيد من مستوى أدائه فإنها غير محققة في هذه الحالة، أما بالنسبة لتأثير أسلوب الرقابة على الرضا فإنها تحققت، حيث أن العامل يفضل الرئيس المتعاون والمتفهم، أما عدم احترام القواعد عند غياب أو ضعف الرقابة هي أيضا محققة، حيث يصبح هناك تسبب وإهمال.

الحالة السابعة :

الجنس : ذكر

الأقدمية : 15 سنة

المستوى المهني : عامل في خط إنتاج الأنابيب

عرض الحالة :

سنقوم بعرض الإجابات في النقاط التالية :

- الرئيس يعطيني قدرا من الحرية في إنجاز العمل.
- الرقابة الدائمة هي التي تجعلني أعمل أكثر فأراجع نفسي وأحاسبها على كل خطأ ارتكبته.
- يجب أن تكون هناك رقابة لأن هناك عمال متهاونين وغير جديين في العمل.
- يتم تقييم عملي من خلال كمية وجودة الإنتاج.
- انعدام الرقابة لا يؤدي إلى انخفاض الإنتاج.
- لا يوجد تحيز في الرقابة.
- هناك رقابة دائمة على العاملين.
- الرقابة لا تؤثر على عملي.
- لا أتضايق من وجود الرقابة.

- علاقتي مع رئيسي هي علاقة جيدة.
- لا أتضايق من زيارة الرئيس إلى مكان عملي.
- لا يهمني أمر غياب الرئيس فالآلة هي التي تسير عملي.
- العلاقة الجيدة مع الرئيس هي التي تسهل العمل.
- ينبهني رئيسي للخطأ باحترام.
- جميع العاملين يحترمون القواعد الداخلية.
- نسبة الغيابات غير مرتفعة.
- يصل جميع العمال في نفس الوقت.
- هناك إجراءات تأديبية ضد العمال المتغيبين والمتأخرين كثيرا : إنذارات، وقف وخصم من الأجر.

- الرقابة البناءة والهادفة والتي تكون في مصلحة العمل فإنها تؤثر إيجابا أما إذا كانت عشوائية وغير منظمة فإن هذا يؤثر سلبا على العمل والعمال لعدم منطوقية الرقابة.

- أسلوب المتابعة يؤثر على الشعور بالرضا، فإذا كان الرئيس متفهما ومتعاوناً مع العمال فإن هذا يرضي الجميع، أما إذا كان متعاليا ويوبخ العمال على كل شيء فالشعور بالرضا لديهم ينزل إلى أدنى مستوياته ويحبط العمال.

- غياب الرقابة يؤدي إلى عدم احترام العمال للنظام الداخلي وهذا راجع إلى اختلاف العقليات والثقافات داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى الإهمال والتسيب واللامبالاة.

تحليل المقابلة :

من خلال إجابات هذا المبحوث يتبين أن الرقابة هي عملية تصحيحية وتنبهية تدفع العامل إلى مراجعة نفسه في كل مرة ومحاسبتها على كل خطأ ارتكبه في العمل، وهذا ما نسميه بالرقابة الذاتية، حيث يطبقها العامل على نفسه فيدرك أخطاءه، دون أن يكون هناك رئيس يمارس عليه الرقابة، والذي يتمتع بهذا النوع من الرقابة لا يهتم كثيرا لوجود الرئيس أو لغيابه، لأن ضميره وأخلاقه هما اللذان يسيرانه وكذلك الآلة التي أمامه، بالإضافة إلى دور العامل نفسه في تسهيل عملية الرقابة فإن الرئيس المتفهم والمتعاون والذي يقوم على أسس بناءة وهادفة في عملية متابعته للعمال تجعل جو العمل أكثر ارتياحا مما يؤثر إيجابا على عملية العمل، في حين أن الرئيس المتعالى والذي يوبخ العمال على أي شيء يجعل جو العمل أكثر اضطرابا وملا مما يدفع العامل إلى الإحباط والنفور من العمل، وهذا ما يؤثر على العمل سلبا، وذلك راجع إلى عشوائية عملية الرقابة وكذلك عدم تنظيمها ومنطوقيتها، مما يعود بصورة مباشرة على قضية احترام العمال للقواعد والأنظمة الداخلية، فكثير من العمال عندما يتضايقون من الرئيس

يتشاجرون معه وحتى مع زملائهم، وهذا ما يولد مشاكل داخل المؤسسة وتسبب وإهمال لقواعدها وقوانينها وحتى مصالحها، وهذا ما يقودنا إلى القول أن هناك علاقة بين الرقابة واحترام العامل للنظام الداخلي، وأن أسلوب المتابعة يؤثر بدرجات متفاوتة على الشعور بالرضا لدى العمال، كما أن وجود الرقابة يؤدي إلى رفع مستوى الأداء لدى العامل بإدراك الأخطاء وتصحيحها.

الحالة الثامنة :

الجنس : ذكر

الأقدمية : 12 سنة

المستوى المهني : عامل في خط إنتاج الأنابيب

عرض الحالة :

تمثلت الإجابات فيما يلي :

- رئيسي يعطيني قدرا من الحرية في إنجاز العمل.
- الرقابة الدائمة هي التي تجعلني أعمل أكثر حرصا على عملي.
- يجب أن تكون هناك رقابة على العمال حرصا على سير العمل وجودة الإنتاج لأن العامل الجزائري يتميز باللامبالاة والإهمال.
- يتم تقييم أدائي من خلال التقرير اليومي الذي أقدمه للرئيس.
- انعدام الرقابة يؤدي إلى انخفاض الإنتاج بسبب تعطل الآلات أو غياب العامل المسؤول عن هذه الآلات.
- هناك تفرقة في رقابة العمال والتي تكون غالبا على أساس الكفاءة، لكن أحس بالظلم ونفسياتي محبطة فأنقص من وتيرة عملي.
- هناك رقابة دائمة على العمال.
- وجود الرقابة لا تؤثر على عملي سلبا بل إيجابا.
- لا أتضايق من الرقابة الدائمة.
- علاقتي مع الرئيس هي علاقة جيدة.
- لا أتضايق من زيارة رئيسي لي في مكان عملي.
- لا أهتم لأمر غياب الرئيس فعلي أقوم به دوما.
- العلاقة الجيدة مع الرئيس تسهل العمل كثيرا.
- ينبهني رئيسي للخطأ باحترام.
- أغلبية العمال يحترمون القواعد الداخلية.

- نسبة الغيابات غير مرتفعة.
- يصل جميع العمال في وقت واحد.
- هناك إجراءات تأديبية ضد العمال المتغيبين والمتأخرين كثيرا : إنذارات، توقيف مع الخصم من الأجر، مجلس التأديب، الطرد.
- عندما تكون الرقابة بناءة وعادلة فهذا يؤثر إيجابا على عملي، أما إذا كان هناك تحيز وتقصد في عملية الرقابة فهذا حتما يؤثر سلبا على الأداء وعلى نفسية العامل.
- أسلوب المتابعة يؤثر على الرضا، فإذا كان الرئيس يتابع العامل بطريقة متسلطة ومتعالية، فهذا الأمر يجعل العامل محبطا ودائما في حالة خوف من فقدان الوظيفة التي هي مصدر عيشه.
- غياب الرقابة يؤدي إلى عدم احترام النظام الداخلي، حيث يصبح هناك تجمعات غير قانونية للعمال بالإضافة إلى التسبب بالإهمال في العمل.

تحليل المقابلة :

تمثل الرقابة في هذه الحالة مصدر خوف وقلق من فقدان الوظيفة التي هي المصدر الوحيد الذي يعيل بها عائلته، هذا الأمر يدفعه إلى العمل أكثر والتفاني فيه، كما يركز على ضرورة وجود الرقابة لأن العامل الجزائري حسب قوله يتميز بالإهمال واللامبالاة مما يؤثر على كمية وجودة الإنتاج، فالرقابة إذا ومن خلال هذه الحالة تزيد من مستوى الأداء واحترام القواعد الداخلية والحد من كثرة التغيب والتأخر، لكن تتوقف فعالية هذه الرقابة على مدى عدالتها، فإذا كانت متحيزة فإن هذا قد يؤثر سلبا على الأداء وعلى نفسية العامل، لكن هذا التحيز إذا كمان منطقيا أي على أساس الكفاءة والخبرة فإنه لا يضايق العامل، أما إذا كان غير ذلك، فإن العامل في هذه الحالة يحس بالظلم وتحبط نفسيته مما يدفعه هذا إلى إنقاص وتيرة عمله، وهذا ما يدفعنا إلى القول أن هناك علاقة بين الرقابة والأداء من حيث زيادة الحماس والنشاط لدى العامل، وكذلك بين أسلوب الرقابة والرضا من حيث الارتياح في العمل، وكذلك بين الرقابة واحترام القواعد الداخلية.

الحالة التاسعة :

الجنس : أنثى

الأقدمية : 17 سنة

المستوى المهني : موظفة في الإدارة العامة

عرض الحالة :

- يناقشني رئيسي في تفاصيل العمل.
- الرقابة الدائمة لا تجعلني أعمل أكثر بل الثقة المتبادلة بيننا.

- يجب أن تكون هناك رقابة على العمال حتى يبقوا حريصين على جودة العمل.
- يتم تقييم أدائي من خلال الترقية.
- انعدام الرقابة يؤدي إلى انخفاض في الإنتاج لأن العامل في غياب الرقابة يعمل ما يهوى له ويكون حرا في تصرفاته.
- هناك تفرقة في الرقابة على أساس المصالح، المعرفة، مساندة السلطة العليا، وهذا يشعرني بالظلم وعدم المساواة.
- هناك رقابة دائمة على العاملين.
- وجود الرقابة لا تؤثر على عملي.
- لا أتضايق من الرقابة الدائمة.
- علاقتي مع رئيسي هي علاقة طيبة.
- لا أتضايق من زيارة الرئيس لي في مكان عملي.
- نعم أكون مرتاحة إذا غاب الرئيس.
- العلاقة الجيدة مع الرئيس تسهل العمل.
- ينبهني للخطأ باحترام.
- أغلبية العمال يحترمون النظام الداخلي.
- نسبة الغيابات غير مرتفعة.
- يصل جميع العمال في نفس الوقت.
- هناك إجراءات تأديبية ضد العمال المتغيبين والمتأخرين كثيرا : إنذارات، توقيف مع الخصم من الأجر، مجلس التأديب، الطرد.
- الرقابة تجعل العامل أكثر حرصا على أداء الأعمال الموكلة إليه، فلا يتقاعس فيها وهذا ما يدفع بالمؤسسة إلى النجاح والاستمرار، لكن هذا يتوقف على أغراض الرقابة، إذا ما كانت هادفة أو عشوائية أو متقصدة.
- طريقة الرقابة تؤثر على الشعور بالرضا، حيث على الرئيس أن يتفهم الآخرين ومشاعرهم وحتى مشاكلهم، فينبههم باحترام، وبصوت منخفض حتى يكون هناك اتصال جيد بينهم وتفاهم وتعاون في العمل، وحتى لا يحس العامل بالضيق والتوتر من الرئيس فالعلاقة الجيدة هي مهمة في العمل من أجل التعاون وتكوين روح الفريق.
- انعدام الرقابة يؤدي إلى خرق القوانين لأن عقليات العمال تختلف وكذا تربيتهم وبالتالي يؤدي إلى اختلاف السلوكيات وهذا ما يؤدي إلى ظهور مشاكل وصراعات وإهمال ولا مبالاة داخل المؤسسة.

تحليل المقابلة :

بالنسبة لهذا المبحوث فإن الرقابة لا تؤثر فيه بأي شكل من الأشكال وهذا لقربه من رئيسه وعلاقته الجيدة معه نظرا للثقة بين الرئيس والمرؤوس تجعل هذا الأخير يعمل بطريقة عادية بوجود الرئيس أو بدونه، وهذا ما لاحظناه من خلال زيارتنا المتكررة للإدارة العامة، حيث نجد في كل مرة أن الرئيس يتواجد في مكاتب موظفيه، ويصدر عليهم الأوامر شخصيا وشفهيا، ثم بعد ذلك يتحاور معهم في أمور شخصية ويدخل معهم في مناقشات خارج نطاق العمل، وهذا ما جعل الموظفين غير متخوفين من الرئيس ولا من المتابعة التي يمارسها عليهم ومرتاحين في عملهم، لتعودهم عليه وعلى طريقة عمله، بينما يؤكد المبحوث أنه لا بد أن تكون هناك رقابة وذلك لإنجاز الأعمال التي تؤدي إلى نجاح واستمرار المؤسسة، بالإضافة إلى دورها في فرض النظام واحترام القواعد الداخلية.

الحالة العاشرة :

الجنس : ذكر

الأقدمية : 28 سنة

المستوى المهني : عامل في خط إنتاج الأنابيب

عرض الحالة :

تمثلت إجابات المبحوث فيما يلي :

- رئيسي يعطيني قدرا من الحرية.
- الرقابة الدائمة لا تجعلني أعمل أكثر لأن هذا يضايقني ويحبط معنوياتي.
- يجب أن تكون هناك رقابة على العمال وذلك لتفادي الإهمال والتسيب.
- يتم تقييم عملي من خلال جودة الإنتاج.
- انعدام الرقابة يؤدي إلى انخفاض الإنتاج وهذا راجع إلى انعدام المسؤولية وعدم الشعور بالانتماء للمؤسسة، وكذلك اللامبالاة.
- هناك تفرقة في مراقبة العمال وهذا حسب كفاءة العامل وجديته وشعوره بالمسؤولية، أما العامل المتهاون فيتم مراقبته بصفة جدية، وبالنسبة لشعوري فإنني لا أهتم للأمر إذا كنت غير كفؤ، أما إذا كنت أعطي كل ما عندي في العمل فهذا يزعجني.
- هناك رقابة دائمة على العاملين.
- الرقابة لا تؤثر على عملي بل على نفسي.
- أتضايق من الرقابة الدائمة فأكره العمل وأحس بالإحباط والنفور من العمل.
- علاقتي برئيسي هي جيدة.

- لا أتضايق من زيارة رئيسي لمكان عملي.
 - لا أهتم لأمر غياب الرئيس فعلي أقوم به بوجوده أو بدونه.
 - العلاقة الجيدة مع الرئيس تسهل لي العمل.
 - ينبهني رئيسي للخطأ باحترام.
 - هناك من يحترم القواعد نظرا لخوفه على وظيفته أما الذين لا يحترمون القواعد فلا يباليون إن طردوا من العمل لأن لديهم مصدر للعيش غير هذا العمل.
 - الغيابات غير مرتفعة.
 - أغلبية العمال يصلون في نفس الوقت.
 - هناك إجراءات تأديبية ضد هؤلاء العمال المتغيبين والمتأخرين كثيرا، وتتمثل هذه العقوبات في : إنذارات، توقيف مع خصم من الأجر من 03 إلى 08 أيام.
 - الرقابة الدائمة تسبب ضغط على العامل فيحس بالقلق والضيق ويصبح كثير الغياب ويهمل العمل ولا يبالي به.
 - أسلوب المتابعة يؤثر على الشعور بالرضا فإذا كانت الرقابة هادفة لها أغراض وأهداف منطقية وفي مصلحة العمل والرئيس يكون هادئا في تعامله معنا، هذا يشعرني بالرضا، أما إذا كان متسلطا وعشوائيا في متابعته فهذا يضايقني.
 - غياب أو ضعف الرقابة يؤدي إلى عدم احترام العمال للنظام الداخلي فيصبح هناك إهمال وتسبب وتصبح هناك فوضى داخل المؤسسة والكل يفعل ما يهوى له، وهذا ما يؤدي في كثير من الأحيان إلى ضياع المؤسسة وسقوطها.
- تحليل المقابلة :

الرقابة في كثير من الحالات هي مصدر توتر وضيق وإحباط بالنسبة للعامل، خاصة إذا كان العامل يعمل بكل أمانة ومسؤولية وحريص على أداء عمله وإتقانه، فيشعر أنه ليس محلا للثقة، أو لماذا يتم متابعته إذا كان جديا ومسؤولا في عمله، فالرقابة بالنسبة له هي أمر شكلي وروتيني، في حين هي ضرورة ومهمة بالنسبة للعمال المتهاونين وغير المسؤولين. أما بالنسبة لرأيه في مسألة التحيز في الرقابة فإن له منحان، فإذا كانت التفرقة على أساس الكفاءة والجدية فإن الأمر لا يضايقه إذا كان يعطي كل ما عنده ويعتبر نفسه كفاء، أما إذا كانت التفرقة على أسس أخرى غير الكفاءة فإن هذا الأمر يزعجه، باعتبار أن هذه التفرقة غير عادلة وغير منطقية، مما يدفعه إلى النفور من العمل والإحباط باعتبار أن هذه الرقابة غير منطقية، وانحرفت عن أغراضها وأهدافها الطبيعية وأصبحت عشوائية وغير منظمة، مما يؤثر على شعوره، بالرضا عن العمل، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية للدراسة والتي تبين

العلاقة بين أسلوب المتابعة والرضا عن العمل من حيث الارتياح والطمأنينة التي يمكن للرقابة أن تحققها، أما بالنسبة لعدم احترام القواعد في غياب الرقابة فإن هذا يؤدي إلى تفشي الفوضى والتصرفات العشوائية والإهمال والتسيب.

الحالة الحادية عشر:

الجنس : ذكر

الأقدمية : عامين

المستوى المهني : عامل في قسم الكهرباء

عرض الحالة:

يتم تقديم هذه الحالة من خلال النقاط التالية :

- رئيسي يعطيني قدرا من الحرية في إنجاز العمل.
- الرقابة الدائمة هي التي تجعلني أعمل أكثر وذلك حتى لا يضع أي ملاحظات سيئة عن عملي ولأنه الرئيس أخاف على عملي.
- لا بد أن تكون هناك رقابة وإلا فإن لا أحد يعمل.
- يتم تقييم عملي من خلال سرعة تصليح العطب ومن خلال الانتاج كذلك.
- انعدام الرقابة يؤدي إلى انخفاض الانتاج لأن العامل عندما يجد نفسه حرا يتصرف كما يحلو له ولا يأبه بالعمل.
- هناك تفرقة في الرقابة على أساس المصالح والمعرفة وتصفية حسابات، وعندما أشعر بالظلم والقلق ولا أتفائل لمستقبل المؤسسة بهذه الطريقة.
- هناك رقابة دائمة على العاملين.
- تؤثر الرقابة على عملي فنفسيا أكون غير مرتاح والمردود ينخفض بسبب الضغط وكذلك الأعمال الروتينية.
- أتضايق عندما تكون هناك رقابة دائمة، أحس بالفشل وعدم التفاؤل واليأس.
- علاقتي مع رئيسي هي علاقة جيدة.
- عندما يكون العمل صعبا ومحددا أتضايق عندما يزورني رئيسي إلى مكان عملي، أما إذا كان العمل خفيفا فلا أتضايق.
- لا أجد نفسي مرتاحا عندما يكون رئيسي غائبا وذلك من أجل حسن سير العمل.
- العلاقة الجيدة مع الرئيس تسهل العمل كثيرا.
- ينبهني رئيسي للخطأ باحترام.

- هناك من يحترم القواعد وهناك من لا يحترمها وهذا راجع إلى التربية والمحيط الاجتماعي الذي عاش فيه العامل وكذلك انعدام روح المسؤولية لديه.
 - الغيابات غير مرتفعة.
 - هناك من العمال من يصل في الوقت المحدد وهناك من يتأخر بسبب تأخر نقل العمال عليهم.
 - هناك إجراءات تأديبية ضد العمال المتغيبين والمتأخرين كثيرا، وهذه الإجراءات تكون حسب المسؤول، فهناك من ينبهك فقط، وهناك من يخصم من أجرك.
 - عندما تكون الرقابة مشددة تستفيد منها المؤسسة، أما العامل فيكون نفسيا غير مرتاح وقد يؤثر على أدائه سلبا.
 - يتأثر الشعور بالرضا من أسلوب المتابعين، فعندما تكون رقابة مخففة وينبهنى الرئيس باحترام فإنني أكون مرتاح وراضي عن عملي.
 - غياب الرقابة يؤدي إلى عدم احترام العمال للنظام الداخلي وهذا راجع لانعدام روح المسؤولية وكذلك الضمير المهني، مما يؤدي إلى ضياع مصالح المؤسسة وعدم المحافظة على ممتلكاتها.
- تحليل المقابلة:

من خلال إجابات المبحوث يظهر تأثير الرقابة عليه إيجابيا من خلال زيادة الجهد في العمل وكذلك الإلتقان وذلك خوفا على سمعته المهنية لأنه يعلم أن الرئيس من خلال متابعته للعمال يسجل ملاحظات قد تؤثر على مستقبل العامل، كما يمكن أن تؤثر سلبا على هذا المبحوث من خلال خوفه الدائم على فقدان منصبه، وكذلك إحساسه بالفشل وعدم التفاؤل، وعدم تمتعه بالراحة النفسية نتيجة الضغوط، ويظهر هذا في العبارات الدالة على ذلك والتي تكررت في معظم إجاباته " أحس بالفشل " " أتضايق عندما يزورني رئيسي " " نفسيا أكون غير مرتاح بسبب الضغط "، بينما يثير إلى ضرورة وجود الرقابة على العمال وذلك من أجل حسن سير العمل، فغياب الرقابة يعني غياب العمل، وعدم احترام القواعد، غير أنه يشير إلى عوامل أخرى قد تدفع بالعامل إلى عدم احترام القواعد مثل التربية والمحيط الاجتماعي الذي يعيش فيه وكذلك انعدام روح المسؤولية، كما يتضح من خلال إجابات المبحوث أن الرقابة التي تضايقه هي الرقابة المشددة، أما إذا كانت مخففة حسب قوله، ويعامله الرئيس باحترام فإنه يكون مرتاح وراضي عن عمله، وبذلك فإن هناك علاقة بين الرقابة ورفع مستوى الأداء وزيادة جهد العمل، كما أن أسلوب المتابعة من شأنه أن يحقق الرضا والارتياح في العمل ومن شأنه أيضا أن يؤثر في جو العمل، بالإضافة إلى أن عدم احترام القواعد الداخلية في غياب الرقابة يؤدي إلى ضياع مصالح المؤسسة.

الحالة الثانية عشر :

الجنس : ذكر

الأقدمية : 20 سنة

المستوى المهني : عامل ميكانيك

عرض الحالة :

تمثلت إجابات المبحوث فيما يلي :

- رئيسي يعطيني قدرا من الحرية في إنجاز العمل.
- وجود رقابة دائمة لا تجعلني أعمل أكثر لوجود ضغوط نفسية علي.
- يجب أن تكون هناك رقابة على العمال لتفادي الإهمال.
- من خلال عملي في الميكانيك فإن إصلاح الآلة بسرعة هو شيء مقيم لعملي.
- انعدام الرقابة يؤدي إلى انخفاض الإنتاج لأن العامل عندما يجد نفسه غير مراقب فإنه يتهاون في عمله.
- هناك رقابة دائمة على العاملين.
- الرقابة تؤثر على عملي، بحيث أن الرئيس لا يعطيني حرية في العمل وكذلك أحيانا يفرض علي طريقة عمل لا تناسبني وهذا ما يؤثر على أدائي.
- أتضايق من الرقابة الدائمة، حيث أشعر بالنفور من العمل وأحيانا أتغيب حتى لا أواجه الضغوط.
- علاقتي برئيسي جيدة.
- لا أهتم لأمر زيارة رئيسي لمكان عملي.
- لا يهمني أمر غياب الرئيس فوجود أو عدمه بالنسبة لي سيات.
- العلاقة الجيدة مع الرئيس تسهل لي عملي لأن العلاقة الجيدة تولد الثقة.
- ينبهني رئيسي للخطأ باحترام.
- هناك من يحترم القواعد وهناك من يخرقها لأنه هو في حد ذاته لا يحترم نفسه ولا الآخرين فكيف سيحترم القواعد.
- الغيابات غير مرتفعة.
- يصل جميع العاملين في وقت واحد إلا إذا تأخر نقل العمال عليهم.
- هناك إجراءات تأديبية ضد العمال المتغيبين والمتأخرين كثيرا : إنذارات، خصم من الأجر من 03 أيام إلى 08 أيام فما فوق.

- وجود الرقابة الدائمة والمقصودة يؤدي إلى انخفاض العمل والعامل يشعر بالنفور من العمل لإحساسه بالظلم من تلك المتابعة المتقصدة.

- يتأثر الشعور بالرضا من أسلوب المتابعة، حيث أن الرئيس الذي يتفهم مرؤوسيه ويشعر بمشاكلهم واحتياجاتهم ومعاملاتهم من مشقة العمل، فإنه يجعل الجميع متعاوناً معه ومرتاحاً له، أما إذا كان متعالي ومتسلط فإن الجميع ينفر منه ويخلق نوعاً من العداوة وعدم الرضا داخل العمل.

- غياب الرقابة يؤدي إلى عدم احترام القواعد الداخلية، حيث يصبح هناك تسبب وإهمال وكل عامل يفعل ما يشاء، فلا يأبه للمؤسسة ولا لمصلحتها ولا يعلم أن مصلحته هو أيضاً ضمن مصلحة المؤسسة.

تحليل المقابلة :

الرقابة هي فرض للنظام واحترام للقواعد، كما يمكنها أن تكون دافعاً لخرق هذا النظام، فالغياب المتقصد للعامل نتيجة ممارسة الضغوط عليه من خلال المراقبة هو خرق للنظام، المتهاون في العمل والتراجع فيه والنفور منه، هو أيضاً خرق للنظام والقواعد، فرض الرأي من طرف الرئيس حتى لو كان هو خاطئاً هو أيضاً يمثل نفسية وبالتالي تؤثر على معنويات العامل مما يؤثر على عمله، لذلك يمكننا القول أن الرقابة يمكن أن تفرض النظام وتؤدي مهامها لتحقيق أهداف المؤسسة، كما يمكن أن تكون هي الأداة الوحيدة التي تدفع بسلوك العامل إلى منحى غير مرغوب فيه وليس في مصلحة المؤسسة ولا في مصلحته هو أيضاً، لذلك فإن الأسلوب في تطبيق عملية الرقابة هو مفتاح اللغز الذي يحل الإشكال، بحيث يتقبل كل من الرئيس والعامل قواعد الرقابة وأهدافها، لأنها أمر ضروري في توجيه سلوكيات العمال وحسن سير العمل وتحقيق ما يسمى بالراحة النفسية في العمل، وإلا فإن كل عامل يفعل ما يحلو له، بحيث يصبح هناك تسبب وإهمال وضياع مصلحة العامل والمؤسسة معاً.

ومن خلال هذا التحليل فإن الفرضية الأولى الخاصة برفع مستوى الأداء فإنها لم تتحقق، بحيث صرح المبحوث أن وجود الرقابة لا يجعله يعمل أكثر، بينما أسلوب المتابعة يؤثر على معنويات العامل من حيث الإيجاب والسلب، كما أن ضعف وغياب الرقابة يؤدي إلى خرق النظام الداخلي وتنفسي الإهمال والتسبب، وبذلك تحققت الفرضية الثانية والثالثة للدراسة.

الحالة الثالثة عشر :

الجنس : ذكر

الأقدمية : 19 سنة

المستوى المهني : عامل في خط إنتاج الصفائح

عرض الحالة :

سيتم عرض الحالة في النقاط التالية :

- رئيسي يعطيني قدرا من الحرية في إنجاز العمل.
- الرقابة الدائمة لا تجعلني أعمل أكثر.
- يجب أن تكون هناك رقابة على العمال من أجل حسن سير العمل.
- يتم تقييم عملي من خلال الملاحظة والمتابعة.
- انعدام الرقابة يؤدي إلى انخفاض الإنتاج بسبب تعطل الآلات وغياب العامل وإهماله يؤدي إلى عدم تصلحها وبالتالي يؤثر على الإنتاج.
- لا توجد تفرقة في الرقابة.
- الرقابة لا تؤثر على عملي.
- أتضايق عندما تكون هناك رقابة دائمة، فأشعر بالقلق والنفور من العمل والتعب غير المبرر.
- علاقتي برئيسي هي علاقة عمل.
- لا أتضايق من زيارة الرئيس إلى مكان عملي.
- لا أهتم لأمر غياب الرئيس ولكن أحيانا أحبذ وجوده بسبب متطلبات العمل ومشكلاته.
- العلاقة الجيدة مع الرئيس تسهل الكثير من العمل.
- ينبهني رئيسي للخطأ باحترام.
- جميع العمال يحترمون القواعد الداخلية.
- نسبة الغيابات غير مرتفعة.
- يصل جميع العمال في نفس الوقت.
- هناك إجراءات تأديبية ضد العمال المتغيبين والمتأخرين كثيرا وتتمثل في خصم من الأجر.
- إذا كانت الرقابة هادفة وفي مصلحة العمل تؤثر إيجابا في زيادة مستوى الأداء، أما إذا كانت متقصدة فهذا يؤثر سلبا على الأداء والمعنويات.
- أسلوب المتابعة يؤثر على الشعور بالرضا، فإذا كان الرئيس متسلط فإن الجميع ينفر منه وكذلك من العمل معه، وإذا قاموا بالعمل فإن هذا يكون تحت ضغط نفسي كبير، أما إذا كان الرئيس متفهم وديمقراطي فإن الجميع يجتمع حوله وتتكون روح الفريق وكذلك روح العمل والتعاون والجميع يكون راضي عن الرئيس وعن العمل.

- عدم احترام القواعد يؤدي إلى الإهمال والتسيب وإهمال مصالح المؤسسة وحتى ضياعها وإلى حدوث مشكلات ومشاجرات بين العمال وإهمال الآلات ومعدات العمل.

تحليل المقابلة :

من خلال تصريحات المبحوث فإن غياب الرقابة يسبب الكثير من المشكلات بالنسبة للمؤسسة وكذلك سير العمل، حيث ينخفض الإنتاج بسبب تعطل الآلات وعدم تصليحها من طرف العامل الذي يغيب بصفة مستمرة نتيجة شعوره بأنه حر وغير متابع، بالإضافة إلى الإهمال والتسيب واللامبالاة التي يبديها العامل اتجاه ممتلكات المؤسسة (الآلات والمعدات ...) وكذلك مصالحها وهذا ما يؤثر على مصلحته هو أيضا، كما تحدث مشاجرات بين العمال نتيجة غياب الضابط والرادع بالسلوكات غير المشروعة في العمل، لذلك فإن وجود الرقابة هو أمر ضروري لفرض النظام وضمان نجاح المؤسسة واستمرارها، لكن هذه الرقابة المفروضة إذا كانت رقابة هادفة وفي مصلحة العمل فإنها تزيد من أداء العامل وترفع من معنوياته، فيصبح مرتاحا ومتعاونا ومحبا للعمل ومتفاعلا ومتماسكا مع زملائه، أما إذا كانت رقابة متقصدة أي تتابع فردا دون آخر لأسباب شخصية أو مصالح أو غير ذلك وكان الرئيس متسلطا ولا يتعاون مع رؤوسيه فإن هذا يؤثر على معنويات العامل بالدرجة الأولى، فيشعر بالقلق والنفور من العمل والتعب غير المبرر الذي في حقيقة الأمر هو تعب نفسي ينعكس على جهده في العمل.

الحالة الرابعة عشر :

الجنس : ذكر

الأقدمية : 20 سنة

المستوى المهني : عامل في خط إنتاج الصفائح

عرض الحالة :

تمثلت تصريحات المبحوث فيما يلي :

- الرئيس يترك لي قدرا من الحرية في إنجاز العمل.
- وجود الرقابة الدائمة لا تجعلني أعمل أكثر، فعملي أقوم به كالعادة بوجود الرقابة أو بغيابها.
- في بعض الأحيان الرقابة لا تكون ضرورية لأن هناك عمال مسؤولين عن عملهم.
- نوعية العمل هي التي تقيم عملي بالإضافة إلى كمية الإنتاج.
- انعدام الرقابة يؤدي إلى انخفاض الإنتاج لأنه يكون هناك إهمال ولا مبالاة.
- هناك تفرقة في الرقابة على أساس : الكفاءة وكذلك المعرفة، وأشعر من هذه التفرقة بالظلم وأهمل العمل إذا كانت تقوم على أسس أخرى غير الكفاءة.
- هناك رقابة دائمة على العاملين.

- وجود الرقابة لا يؤثر على عملي.
- لا أتضايق عندما تكون هناك رقابة دائمة.
- علاقتي برئيسي هي علاقة جيدة.
- لا أتضايق من زيارة رئيسي لي في مكان عملي.
- لا يهمني أمر غياب الرئيس إلا في قضية اتخاذ القرارات فأحبذ وجوده.
- العلاقة الجيدة تسهل العمل.
- ينبهني رئيسي للخطأ باحترام.
- هناك من يحترم القواعد وهناك من يتجاوزها بسبب " المعرفة " "مساندة سلطة عليا" ، "التهاون".
- نسبة الغيابات منخفضة.
- يصل جميع العمال في وقت واحد.
- هناك إجراءات تأديبية ضد العمال المتغيبين والمتأخرين كثيرا : إنذار شفوي ثم إنذار كتابي توقيف مع خصم من الأجر، مجلس التأديب، الطرد.
- إذا كانت الرقابة في مصلحة المؤسسة أزيد من عملي وأتقنه، أما إذا كانت الرقابة متقصدة أي مراقبة الشخص نفسه وليس عمله فهذا يجعلني أنقص من عملي وأتوتر وأحس بالظلم والضيق النفسي.
- يتأثر الشعور بالرضا من أسلوب المتابعة، فالرئيس المتفهم والذي ينبهني للخطأ باحترام فإن الأمر لا يضايقني وأحس بالراحة في عملي، أما إذا كان متسلطا فإن الأمر يمثل بالنسبة لي ضغوط نفسية حادة تؤثر على مدى رضائي عن العمل.
- غياب الرقابة يؤدي إلى خرق القوانين، فالعامل عندما يحس بالعدل في المحاسبة لا يخرق القواعد، أما إذا أحس بالظلم وعدم المساواة العامل يصبح متسببا وغير مبالي بهذه القواعد ولا بالمؤسسة كلها.

تحليل المقابلة :

تمثل طريقة الرقابة النقطة الحاسمة والفاصلة في الإشكال الذي تمثله الرقابة كعملية إدارية بالنسبة للرؤساء والعاملين على حد سواء، فإذا كانت الرقابة في مصلحة المؤسسة تزيد من أداء العامل وإتقانه لعمله، أما إذا كانت الرقابة متقصدة أي مراقبة ومتابعة الشخص نفسه وليس أعماله، فهذا يضايق أي كان ويحيط معنوياته باعتبار أن الرقابة هنا ليست في محلها وانحرفت عن أهدافها وأغراضها الأصلية، مما يشعر العامل بالظلم وعدم المساواة وكذلك عدم العدالة في تطبيق القواعد والقوانين، فيصبح مهملا وغير مباليا بالعمل ولا بقواعد المؤسسة

ونظامها، وهذا راجع إلى طريقة تطبيق الرئيس للرقابة على مرؤوسيه وكيفية معاملته لهم ومدى احترامه لجهدهم ومشاعرهم الخاصة، وكذلك احترام الكفاءة وتقديرها، كما يرى أن الرقابة في بعض الأحيان لا تكون ضرورية، وأن هناك عمال مسؤولين وجديين في العمل ويعملون بدون أن يكونوا مراقبين.

الحالة الخامسة عشر:

الجنس : ذكر

الأقدمية : 20 سنة

المستوى المهني : عامل صيانة.

عرض الحالة:

تمثلت إجابات المبحوث فيما يلي :

- يناقشني رئيسي في أدق التفاصيل.
- وجود الرقابة لا تؤثر على عملي فأنا أعمل دائما بنفس المستوى.
- يجب أن تكون هناك رقابة على العمال، لأن هناك من يتهاون عندما يجد رئيسه غافلا عنه.
- يتم تقييم أدائي عندما أصلح الآلات بسرعة.
- انعدام الرقابة يؤدي إلى انخفاض الإنتاج، لأن العامل يصبح أكثر تغيبا وإهمالا لعمله.
- هناك تفرقة في الرقابة حسب المصالح أو نقل أخبار عن العمال إلى الرئيس (بياعين) وهذا يشعرني بالظلم والتوتر وكذلك القلق.
- هناك رقابة دائمة على العمال.
- لا تؤثر الرقابة على عملي لأنني أقوم بعملي بكل أمانة وإخلاص.
- أتضايق عندما تكون هناك رقابة دائمة، فأكره العمل والمؤسسة وكل شيء.
- علاقتي برئيسي هي علاقة عمل فقط.
- لا أتضايق من زيارة رئيسي لي في مكان عملي.
- لا يهمني أمر غياب الرئيس.
- العلاقة الجيدة تسهل العمل لكن بالنسبة لي فلا تهمني نوع العلاقة مع الرئيس لأن العمل هو عمل ولا يجب أن تتدخل فيه العلاقات الشخصية.
- عند ارتكابي أي خطأ يؤنبني رئيسي ويرفع صوته في وجهي، لكنني لا أهتم له ولا أبالي لأنني أعرف عملي.
- هناك من يحترم القواعد وهناك من لا يحترمها وهذا الأخير تكون له مصالح مع الرئيس وينقل الأخبار له عن العمال أو تكون له علاقة مع سلطة عليا.

- الغيابات غير مرتفعة.
- يصل جميع العمال في نفس الوقت.
- هناك إجراءات تأديبية ضد العمال المتغيبين والمتأخرين كثيرا وذلك بالإذارات ثم توقيف مع الخصم من الأجر من 03 أيام فما فوق.
- الرقابة تؤثر على أداء العمال، بحيث تزيد من همتهم وكذلك إتقانهم للعمل وحرصهم على الجودة والنوعية، فالعامل عندما يجد نفسه حرا لا يعمل ويتهاون ولا يأبه للعمل ولا بمستقبل المؤسسة.
- يتأثر الشعور بالرضا من أسلوب المتابعة، فإذا كان الرئيس يبنهني باحترام ويقدر قيمة عملي وجهدي فإن هذا يزيد من ارتياحي والرضا لدي.
- غياب الرقابة يؤدي إلى عدم احترام العمال للنظام الداخلي وهذا راجع إلى ثقافة الجزائري وأنماط التسير التي عهدها بعد الاستقلال، وشعوره بأن المؤسسة هي ملك خاص به (الفظازية)، وهذا ما يؤدي إلى الإهمال والتسيب.

تحليل المقابلة :

بالنسبة لهذا العامل فإن نوع العلاقة مع الرئيس هو أمر لا يهتم له، لأنه من غير الجيد أن تتدخل العلاقات الشخصية في العمل، بحيث يصبح هناك مشاعر وانفعالات عاطفية مبالغ فيها وهذا ما يؤثر على تطبيق الرقابة من طرف الرئيس، وتحدث هناك تفرقة في عملية المتابعة، بالإضافة إلى عوامل أخرى تسهم في التفرقة مثل : وجود المصالح ونقل الأخبار عن العمال (بياعين)، مما يعود بالسلب على معنويات العامل خاصة إذا كان الرئيس يعامل العامل بشدة فيرفع صوته في وجهه ويؤنبه ولا يعامله باحترام، ولا يقدر مجهوداته في العمل، وهذا ما يدفع العامل إلى كره المؤسسة والعمل وكل شيء فيه، أما بالنسبة لعدم احترام القواعد فإنه يعود اعتبارات عديدة، أهمها وجود مصالح بين العامل والرئيس، وجود علاقات مع سلطات عليا في المؤسسة، بالإضافة إلى ثقافة الجزائري وأنماط السير التي عهدها بعد الاستقلال والتي كان فيها نوع من الإتكالية والفظازية حسب قول المبحوث، ومن خلال ما تقدم يتبين لنا أن الرقابة تؤثر كثيرا على العامل إن لم يكن على أدائه فعلى معنوياته ونفسيته وسلوكه التنظيمي ومدى رضاه عن العمل والارتياح فيه من خلال أسلوب المتابعة بالإضافة إلى مدى احترامه للمؤسسة ككيان اقتصادي واجتماعي.

الحالة السادسة عشر :

الجنس : ذكر

الأقدمية : 15 سنة

المستوى المهني : عامل صيانة

عرض الحالة :

سيتم عرض هذه الحالة في النقاط الآتية :

- الرئيس يعطيني قدرا من الحرية في انجاز العمل.
- وجود الرقابة الدائمة لا يهمني لأن وتيرة عملي معروفة وعادية.
- يجب أن تكون هناك رقابة على العمال من اجل جودة ونوعية وإتقان العمل.
- يتم تقييم عملي من خلال كمية العمل المنجز في الشهر.
- انعدام الرقابة يؤدي إلى انخفاض الإنتاج لأنه يكون هناك إهمال ولا مبالاة.
- ليس هناك تفرقة في رقابة العمال.
- هناك رقابة دائمة على العاملين.
- لا يؤثر وجود الرقابة على عملي بل على نفسياتي، حيث أصبح غير مرتاح وأشعر بالنفور من العمل.
- أتضايق عندما تكون هناك رقابة دائمة حيث أشعر بعدم الثقة وينتابني شعور بالانطواء وعدم المجيء للعمل مرة أخرى.
- علاقتي برئيسي هي علاقة جيدة.
- لا يهمني الأمر إذا زارني رئيسي إلى مكان عملي.
- لا أهتم لأمر غياب الرئيس.
- العلاقة الجيدة تسهل العمل كثيرا.
- ينبهني رئيسي للخطأ باحترام.
- يحترم العمال القواعد الداخلية للمؤسسة.
- الغيابات غير مرتفعة.
- يصل جميع العمال في نفس الوقت.
- هناك إجراءات تأديبية ضد العمال المتغيبين والمتأخرين كثيرا، إنذارات، خصم من الأجر.
- إذا كانت الرقابة على الجميع فإنها أمر طبيعي وإيجابي تدفع على العمل، أما إذا كان هناك تحيز فإن هذا الأمر يكون سلبي وضد مصلحة العمل.
- يتأثر الرضا من أسلوب المتابعة فإذا كانت المتابعة ضمن المعقول وقانونية أكون راضيا ومرتاحا، أما إذا كانت المتابعة متسلطة ومتحيزة ومقصودة وفيها نوع من التجبر، فإن هذا الأمر يفلقني وأكون غير راض.

- غياب الرقابة يؤدي إلى عدم احترام العمال للنظام الداخلي خاصة إذا كان المكلف بالرقابة غير مهتم بعمله ويخترق القوانين وهذا ما يؤدي بالبعض إلى السير حسب تصرفه لأنهم يقولون أنه لا يقوم بعمله فكيف يحاسبني ويعاقبني على ما هو فاعله في الأصل، وبهذا تعم الفوضى والإهمال.

تحليل المقابلة :

إن المكلف بالرقابة هو وحده القادر على جعل العمال يقبلون بها أولاً، لأن طريقته في التعامل مع العمال هي التي توضح مدى إدراكه لأهمية ما يفعله، وذلك من خلال مراعاة القواعد والقوانين من جهة، ومراعاته لمشاعر العمال وقدراتهم والكفاءات الموجودة، ويحترم هو الآخر الأنظمة التي تقوم عليها المؤسسة وفي هذه الحالة يكون قدوة حسنة لعماله، أما إذا كان يتصرف بسلوكيات مخالفة لما يأمرهم به، فإنهم هم أيضاً سيخالفون أوامرهم ويخرقون القواعد لأنهم يقولون لماذا يفعل هو هذا ونحن لا ؟ وبهذا تصبح هناك مشكلة مشاحنات حادة بينهم مما يؤثر على مصلحة العمل والعمال وكذلك المؤسسة، ولهذا فإن زرع الاحترام والثقة بين الرئيس والمرؤوس ومراعاة مسؤوليات وحاجات بعضهم البعض هو أمر ضروري لتسهيل عملية الرقابة ولكي يكون الجميع في حالة من الارتياح والطمأنينة النفسية والرغبة في العمل، أكثر، بما أن الرقابة هو أمر ضروري وحتمي في المؤسسة فلا بد من احترام أهدافها وقواعدها وأسسها حتى لا تحدث هناك صراعات وإحباطات وإهمال من طرف الرئيس والمرؤوس معا.

الحالة السابعة عشر :

الجنس : ذكر

الأقدمية : 28 سنة

المستوى المهني : عامل في خط إنتاج الصفائح

عرض الحالة :

تمثلت إجابات المبحوث فيما يلي :

- الرئيس يعطيني قدرا من الحرية في إنجاز العمل.
- وجود الرقابة الدائمة لا تجعلني أعمل أكثر.
- يجب أن تكون هناك رقابة على العمال من أجل حسن سيره العمل.
- يتم تقييم عملي من خلال كمية و نوعية المنتج و كذلك الانضباط و الوقاية والأمن.
- انعدام الرقابة يؤدي إلى انخفاض الإنتاج بسبب الإهمال واللامبالاة التي يبديها العامل.
- لا توجد هناك تفرقة في الرقابة.
- توجد رقابة دائمة على العاملين.

- لا يؤثر وجود الرقابة على عملي.
- لا أتضايق من وجود الرقابة لأنها ضرورية وخاصة إذا كانت هادفة.
- علاقتي برئيسي هي علاقة عمل.
- لا أتضايق من زيارة الرئيس إلى مكان عملي.
- أجد نفسي مرتاحا عندما يكون الرئيس غائبا لأن غيابه لا يؤثر على سير العمل.
- العلاقة الجيدة مع الرئيس تسهل العمل.
- ينبهني رئيسي للخطأ باحترام.
- هناك من يحترم القواعد وهناك من يتجاوزها وهذا راجع إلى اللامبالاة وثقافة وتربية العامل.
- نسبة الغيابات غير مرتفعة.
- يصل جميع العمال في نفس الوقت.
- هناك إجراءات تأديبية ضد العمال المتغيبين والمتأخرين كثيرا.
- العامل بطبيعته لا يحب الرقابة مهما كانت، لكنه يفضل تلك الرقابة المتساهلة نوعا ما من أجل إعطائه قدرا ولو بسيطا من الحرية، وبهذا يعمل بطريقة عادية دون ضغوط وأحيانا يزيد في عمله.

- إذا كان الرئيس متشددا ومتسلطا ويعامل العمال بقسوة هذا يؤثر على معنويات ونفسية العامل وهو ما يؤثر على شعوره بالرضا عن العمل فيكون سلبيا وغير مرتاح.
- غياب الرقابة يؤدي إلى خرق القواعد والقوانين وهو ما يؤدي إلى التسبب بالإهمال والفوضى والكل يفعل ما يهوى له، فلا رادع يردعه وهذا ما يدفع المؤسسة والعامل إلى الضياع.

تحليل المقابلة :

إن ثقافة وتنشئة كل عامل تختلف من واحد إلى آخر، وهذا يظهر من خلال السلوكيات التي يسلكها العامل داخل العمل ومن خلال احترامه لقواعد العمل من حيث الانضباط والمحافظة على الآلات والمعدات واحترام لباس العمل وساعات العمل وغير ذلك من القواعد، وبالرغم من أن القواعد واحدة والجميع ملزم بتطبيقها، غير أن هناك من يحترمها، وهناك من يتجاوزها، لذلك وجدت الإجراءات التأديبية والعقوبات لضبط سلوكيات هؤلاء وذلك من خلال مراقبتهم ومتابعتهم إذا ما زادوا في تجاوزهم، وبالرغم من أن البعض يتذمر من هذا النوع من الرقابة المتشددة التي تقيد حريته الشخصية ويفضل الرقابة المتساهلة التي تتغاضى عن تجاوزاته، فلا تضايقه ولا توتره ولا تقلقه حتى، لأنها رقابة مخفضة لا يمكنها أن تأذيه، وبهذا يمكننا القول أن هناك علاقة بين نوع الرقابة وأسلوب تطبيقها وبين رضا العامل وانهالته

الداخلي والنفسي اتجاهها، وكذلك العلاقة الواضحة بين الرقابة ومدى احترام العامل للنظام الداخلي من خلالها.

الحالة الثامنة عشر:

الجنس : ذكر

الأقدمية : 35 سنة

المستوى المهني : عامل في مصلحة مراقبة النوعية

عرض الحالة :

تمثلت تصريحات المبحوث فيما يلي :

- الرئيس يترك لي قدرا من الحرية في إنجاز العمل.
- وجود الرقابة الدائمة لا تجعلني أعمل أكثر لأن الرئيس هو الذي يستشيرني في أمور العمل بسبب الخبرة التي أملكها (أعمل منذ 72 سنة).
- يجب أن تكون هناك رقابة على العمال من أجل تفادي الإهمال وانخفاض الإنتاج وإتلاف المواد.
- يتم تقييم عملي على أساس الخبرة والتكوين.
- انعدام الرقابة يؤدي إلى انخفاض الإنتاج بسبب الإهمال واللامبالاة.
- هناك تفرقة في الرقابة بسبب الخوف من العامل الذي لديه اتصال وعلاقات مع سلطات عليا.
- هناك رقابة دائمة على العاملين.
- الرقابة لا تؤثر على عملي.
- لا أتضايق من الرقابة في حد ذاتها بل من أسلوب المتابعة وإصدار الأوامر لأن هناك بعض الطلبات غير معقولة.
- علاقتي برئيسي لا بأس بها.
- لا أتضايق من زيارة الرئيس لي في مكان العمل.
- لا يهمني أمر غياب الرئيس لكن أحبذ وجوده من أجل سير العمل واتخاذ القرارات.
- العلاقة الجيدة مع الرئيس تسهل العمل، وذلك لتفادي كل المشكلات التي يمكن أن تحصل بسبب توتر العلاقات.
- ينبهني رئيسي للخطأ باحترام.
- هناك من يحترم القواعد وهناك من يخرقها خاصة الشباب وهذا راجع إلى انعدام المسؤولية وكذلك التربية التي يتلقونها.
- الغيابات غير مرتفعة (لكن في أول وآخر أسبوع تكون مرتفعة بسبب صعوبة العمل).

- يصل جميع العمال في نفس الوقت.

- هناك إجراءات تأديبية : إنذارات، خصم مع الأجر مع التوقيف، مجلس التأديب، الطرد.

- الرقابة لا بد منها فمثلا نظافة الآلات يكون يوميا فإذا أهمل العامل هذا الجانب فإن منتوجه يقل وكذلك جودة المنتج وهذا ما يؤثر على سمعة العامل والمؤسسة معا.

- أسلوب المتابعة يؤثر على الشعور بالرضا، وخاصة عندما يتدخل الرئيس في أمور العمل التي أنا أعلم وأخبر منه، فأتضايق من التصرف وأسلوبه في إصدار الأوامر دون التفكير في العواقب.

- غياب الرقابة يؤدي إلى خرق القواعد والنظام الداخلي، فالعامل لا بد أن تعلمه القواعد منذ الأيام الأولى في العمل فيتعود عليها ويصبح يتماشى معها بطريقة طبيعية فلا تضايقه تلك القواعد، في حين هناك من لا يتمتع بالأمانة والإخلاص فبمجرد غياب الرقابة يخرق القوانين، وهذا ما يسبب الفوضى والإهمال في المؤسسة.

تحليل المقابلة :

الرقابة في بعض الأحيان لا تؤثر على العامل من حيث زيادة العمل وذلك بحكم الأقدمية والخبرة التي يملكها في مجال العمل تجعله يعرف أمور العمل أكثر من رئيسه (يعمل منذ 1972)، مما يدفع الرئيس إلى طلب الاستشارة منه في كثير من الأحيان، وهذا ما يجعل العامل غير متخوف من الرقابة أو المتابعة الروتينية التي تفرض عليه، والتي يراها طبيعية وضرورية في العمل، لكن الأمر الذي يضايقه هو طريقة المتابعة وكذلك التعليمات والطلبات غير المعقولة أي التي لا يمكن تحقيقها من خلال الإنتاج، لذلك فعلى الرئيس أن يحقق التوازن بين أربعة خصائص حتى يكون هناك رضا وبالتالي الأداء الجيد وهذه الخصائص هي : البيئة الخارجية، خصائص المرؤوسين، خصائص تنظيمية (الآلات، الهيكل ...) الخصائص الشخصية للرئيس نفسه، لذلك فإن سوء تقدير الأمور يؤثر على معنويات العامل وحالته النفسية، وبما أن الرقابة ضرورية لحسن سير العمل، فإنها أيضا ضرورية لفرض النظام والانضباط لأن صعوبة العمل تجعل الكثيرين يتغيبون في أول أسبوع وآخره، لأن في هذين اليومين كون هناك عمل مكثف وتنظيف للآلات، وهذا ما يسبب التعب لهم، فيفضلون الغياب على المداومة في العمل وهذا ما يؤثر على الإنتاج فينخفض بسبب الإهمال واللامبالاة وعدم الإحساس بالمسؤولية والأمانة والإخلاص، وهذا ما يوضح لنا فرضية أخرى تدفعنا إلى القول أن هناك علاقة بين

صعوبة العمل وخرق القواعد من طرف العامل وخاصة فيما يتعلق بالغيابات والتأخرات غير المبررة.

الحالة التاسعة عشر :

الجنس : أنثى

الأقدمية : 12 سنة

المستوى المهني : موظفة في مصلحة تسيير العمال

عرض الحالة :

نقدم الحالة من خلال ما يلي :

- الرئيس يعطيني قدرا من الحرية في إنجاز العمل.
- وجود الرقابة الدائمة لا تجعلني أعمل أكثر.
- يجب أن تكون هناك رقابة على العمال لأن ليس جميع العمال مسؤولين ويتمتعون بالأمانة والإخلاص.
- يتم تقييم عملي من خلال : المردودية والمواظبة والسلوك والانضباط والتنظيم.
- انعدام الرقابة يؤدي إلى انخفاض الإنتاج لأن العامل الجزائري (فنيان) إن لم ترقبه تقاعس وتكاسل في العمل.
- لا توجد هناك تفرقة في الرقابة.
- توجد رقابة دائمة على العاملين.
- الرقابة لا تؤثر على عملي.
- لا أتضايق من الرقابة الدائمة ولا تؤثر على معنوياتي.
- علاقتي برئيسي علاقة طيبة.
- لا أتضايق من زيارة الرئيس لي في مكان عملي.
- لا يهمني أمر غياب الرئيس.
- العلاقة الجيدة تسهل الكثير من الأعمال والتعاملات.
- ينبهني رئيسي للخطأ باحترام.
- جميع العمال يحترمون القواعد الداخلية.
- نسبة الغيابات غير مترفعة.
- يصل جميع العمال في نفس الوقت.
- هناك إجراءات تأديبية : إنذارات، خصم مع الأجر مع التوقيف، مجلس التأديب، الطرد.

- الرقابة هي ضرورة لإنجاز الأعمال وضبط السلوكات العشوائية في العمل، وهذا هو الأمر الإيجابي فيها، أما سلبيتها فتكمن في تضايق العمال منها وتسببها في ضغوط نفسية على العامل، خاصة إذا كانت رقابة متحيزة ومتسلطة.

- أسلوب المتابعة من شأنه أن يغير من مدى اهتمام العامل بأمر العمل، فإذا كان الرئيس متفهم ومتعاون، فإن هذا يفرح العامل ويجعله سعيدا ويعطي كل ما عنده، أما إذا كان يصرخ عليهم في كل شيء، فإن هذا ما يسبب لهم التوتر والإحباط وأحيانا الغياب التلخص من جد العمل.

- انعدام الرقابة يؤدي إلى خرق القواعد وهذا راجع إلى نظرة العامل إلى المؤسسة ومدى شعوره بالانتماء لها، وهذا ما يسبب الإهمال والتسيب وضياع المؤسسة بسبب انعدام المسؤولية.

تحليل المقابلة :

الرقابة هي أمر طبيعي في أي مؤسسة، لأنها إحدى العناصر الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة إلى جانب القيادة والتنظيم والاتصال، وتفهم هذا الأمر يجعل العامل متعاوناً مع أهداف الرقابة وأغراضها، وهذا ما يجعل البعض غير مهتمين لها ولا تضايقهم ولا تؤثر حتى على معنوياتهم، ولا على أدائهم في العمل، لأنها أمر حتمي لحسن سير العمل، بالإضافة إلى أن العلاقة الجيدة مع الرئيس تخفف من هول الرقابة عليهم، والتي يظنهم الجميع أنها مصدر خطر بالنسبة إليهم، غير أنها هي مجرد أداة لتوجيه العمال وتنبيههم للصواب والتخلي عن السلوكات التي تكون خارج مجال العمل ومضرة به والتي قد تؤثر على جو العمل وعلى السير الحسن له، والتي قد تخلق مشاكل وتوترات في العلاقات بين العمال، لذلك فإن الرقابة هي أمر ضروري لتوجيه السلوك التنظيمي للعامل وكذلك ضبطه، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الخاصة بعلاقة الرقابة ومدى احترام العمال للنظام الداخلي، كما أن الفرضية الخاصة بالعلاقة بين أسلوب المتابعة والرضا قد تحققت أيضاً، حيث أن الرئيس متفهم والمتعاون يجمع الجميع حوله ويكون روح الفريق والتفاعل بينهم، أما بالنسبة للفرضية الخاصة بالعلاقة بين الرقابة ورفع مستوى الأداء فلم تتحقق، لأنه في هذه الحالة المبحوث يعمل بصفة عادية بوجود الرقابة أو بدونها ولا تؤثر على عمله.

الحالة العشرون :

الجنس : أنثى

الأقدمية : 14 سنة

المستوى المهني : موظفة في مصلحة تسيير العمال

عرض الحالة :

تمثلت تصريحات المبحوث فيما يلي :

- رئيسي يعطيني قدرا من الحرية في إنجاز العمل.
- الرقابة لا تجعلني أعمل أكثر بل الثقة وحب العمل والضمير المهني.
- يجب أن تكون هناك رقابة على العمال وإلا فإن العمل يتوقف ويحدث خرق للنظام.
- يتم تقييم عملي من خلال حافز المؤسسة (الأرباح) ، (الإنتاج والتسويق).
- غياب الرقابة يؤدي إلى انخفاض الإنتاج لوجود عمال متهاونين عند غياب الرئيس.
- لا توجد تفرقة في الرقابة.
- هناك رقابة دائمة على العاملين.
- لا يؤثر وجود الرقابة على عملي.
- لا أتضايق من وجود الرقابة الدائمة.
- علاقتي مع رئيسي هي علاقة طيبة.
- لا أتضايق عندما يزورني رئيسي إلى مكان عملي.
- لا يهمني أمر غياب الرئيس.
- العلاقة الجيدة مع الرئيس تسهل العمل.
- ينبهني رئيسي للخطأ باحترام، أما إذا أكثرت من الأخطاء فإنه يؤنبني وأتضايق من الأمر.
- يحترم جميع العمال النظام الداخلي.
- الغيابات كانت مرتفعة، أما الآن ومع تطبيق عقوبة الخصم من الأجر فقد انخفضت.
- يصل جميع العمال في نفس الوقت.
- هناك إجراءات تأديبية : إنذارات، توبيخ، توقيف لمدة ثلاثة أيام مع الخصم من الأجر.
- الرقابة هي ضرورية لكن على المكلف بها أن يعرف كيف يستعملها في مصلحة العمال وكذلك العمل دون أن يسبب ضغوط على العامل، فمن شأنه أن يدفع العامل للعمل أكثر ومن شأنه أن يحبطه ويثبط معنوياته.
- الرقابة التي يكون فيها تفرقة بين العمال وتفضيل هذا على هذا دون أسس منطقية (كالكفاءة) تدفع العامل إلى الإحساس بالظلم ، فيسخط على المؤسسة وعلى رؤسائها، وكذلك على أنظمتها، فلا يبالي بالعمل ويهمله، في حين أن الرقابة البناءة تجعل الجميع مرتاح وراض عن عمله.
- انعدام الرقابة يؤدي إلى عدم احترام القوانين مما يسبب فوضى وهمجية داخل المؤسسة والكل يفعل ما يهوى له، وتظهر سلوكيات خارجة عن مصلحة العمل، وتكثر التكتلات وتجمعات العمال للمزح واللهو في أوقات العمل وهذا ما يؤثر على الإنتاج والمردودية.

تحليل المقابلة :

الرقابة بالنسبة لهذا المبحث هي أمر شكلي وقانوني وضروري بالنسبة للمتعاونين، أما بالنسبة له فإنها لا تهمه ولا تضايقه بأي شكل من الأشكال لأنها مجرد عملية روتينية، فلا تؤثر على عمله لا بالزيادة ولا بالنقصان، في حين أننا نجد عوامل أخرى تدفع هذا المبحث للعمل أكثر دون الرقابة وهي الثقة الموجودة بين الرئيس والمرؤوس وكذلك مدى حبه للعمل، بالإضافة إلى الضمير المهني، وهذا لا ينفي ضرورة وجود الرقابة على العمال لوجود عمال متعاونين عندما يجدون أنفسهم غير مراقبين، بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه الرقابة في حصر سلوكيات العمال حتى لا يستهينوا بقواعد المؤسسة ولا تكثر هناك مشاكل من شأنها أن تعيق سير المؤسسة، وهذا ما يبين العلاقة بين الرقابة ومدى احترام العامل للقواعد والأنظمة الداخلية بالإضافة إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين أسلوب المتابعة ورضا العامل ويظهر ذلك من خلال تصريحات المبحث، حيث نميز بين نوعين من الرقابة : الرقابة المتحيزة والتي تؤثر على مدى اهتمام العامل بعمله وكذلك مدى تأثيرها على معنوياته من حيث الإحباط والتوتر، وكذلك رقابة بناءة وعادلة والتي تجعل الجميع مرتاح ومطمئن لها، كما يظهر لنا جليا أن طريقة تطبيق الرقابة من طرف الرئيس هي التي تمثل الإشكال في قضية قبول أو رفض العامل لموضوع الرقابة، وليست الرقابة كعملية إدارية معروفة لدى الجميع بأهدافها وأغراضها.

الحالة الواحدة والعشرون :

الجنس : ذكر

الأقدمية : 25 سنة

المستوى المهني : موظف في مصلحة المناهج والطرائق

عرض الحالة :

سيتم تقديم الحالة من خلال النقاط التالية :

- الرئيس يعطيني قدرا من الحرية في إنجاز العمل.
- الرقابة الدائمة هي التي تجعلني أعمل أكثر.
- لا بد أن تكون هناك رقابة لأن العامل عند انعدام الرقابة يبدأ في التقاعس والإهمال.
- يتم تقييم عملي من خلال الإنتاج والنظام في العمل والمواظبة وكذلك مدى استهلاك قطع الغيار وتعطل الآلات.
- في انعدام الرقابة ينخفض الإنتاج وذلك بسبب التغيب والإهمال واللامبالاة وانعدام المسؤولية.
- هناك تفرقة في الرقابة على أساس القرابة والمصالح، وهذا يؤثر على معنوياتي، حيث أحس بالظلم والتوتر والضيق الشديد.

- هناك رقابة دائمة.
- من خلال الرقابة تزيد في عملك لتحسين النوعية وكذلك الخوف من فقدان المنصب.
- الرقابة تؤثر على المعنويات سلبا وذلك نتيجة الضغط أو أسباب شخصية والتقسيم غير العادل للعمل وهذا الشيء يضايقتني ويضغط علي.
- علاقتي مع رئيسي هي علاقة عمل.
- لا أتضايق عندما يزورني رئيسي إلى مكان عملي.
- لا أهتم لأمر غياب الرئيس.
- العلاقة الجيدة ليس لها دخل في سهولة أو صعوبة العمل.
- ينبهني رئيسي للخطأ باحترام.
- يحترم جميع العمال النظام الداخلي.
- الغيابات غير مرتفعة.
- يصل أغلبية العمال في نفس الوقت.
- هناك إجراءات تأديبية : إنذار، توقيف مع الخصم من الأجر، مجلس التأديب، الطرد.
- الرقابة في المؤسسة هي مجرد تنبيه وتوجيه (توجيهية)، لكن المشكل ليس في الرقابة بل في القائم عليها، فإذا كان متعاوناً ومتسامحاً فيما يسمح به العمل فإن هذا سيدفع العامل إلى العطاء أكثر والتفاني في عمله.
- طريقة المتابعة تكون تابع أو نتيجة العلاقة بين الرئيس والعمال وكذلك مدى ارتياح هذا العامل في العمل، فإذا كان الرئيس متعاوناً وبينه العمال باحترام فإن هذا سيدفعهم للعمل ويرفع معنوياتهم، أما إذا كان يستعمل منصبه لتصفية أغراض شخصية فهذا يدفع العامل إلى النفور من العمل والتهاون فيه.
- غياب الرقابة يؤدي إلى خرق القواعد، حيث تنتفي سلوكيات غير أخلاقية في العمل، وكثرة المشاكل والمشاجرات بين العمال وانعدام النظافة والوقاية والأمن، وهذا ما يضر بالعمال والمؤسسة معاً.

تحليل المقابلة :

من خلال إجابات المبحوث يظهر أن الرقابة قد تكون أداة إيجابية من خلال زيادة العمل وإتقانه والحرص عليه وتحسين النوعية، وهذا راجع إلى العامل نفسه، حيث أنه عندما يشعر أنه مراقب ومتابع من طرف الرئيس، هذا الأمر يجعله يتخوف من فقدان المنصب في حال ارتكب أي أخطاء جسيمة أو تقاعس عن أدائه للعمل، هذا الشيء يكون دافعا بالنسبة له على العمل

والجد، حتى لا تؤثر أي ملاحظات من طرف الرئيس عليه وعلى مستقبله المهني، في حين نجد أن الرقابة هي عملية سلبية خاصة إذا كان القائم عليها غير مؤهل لها وتقوم متابعته للعمال على أساس التفرقة من خلال علاقات قرابية أو مصالح أو التقسيم غير العادل للعمل على العمال، أو التنبيه للخطأ بصوت مرتفع دون مراعاة مشاعر العامل أمام زملائه، لأن الكثيرين يشعرون بالحرج من ذلك، وهذا ما يؤثر سلباً على المعنويات ويسبب ضغوط نفسية حادة على العامل، حيث نجد أن المبحوث يستعمل هذه العبارات كثيراً في إجاباته مثل " يضايقني ويضغط علي " " الرقابة تؤثر على المعنويات سلباً نتيجة الضغط " بالإضافة إلى أن انعدام الرقابة يؤدي إلى الضرر بالمؤسسة والعامل من خلال كثرة المشاجرات وتبني سلوكيات غير أخلاقية، داخل العمل والصراعات، وعدم المحافظة على محيط العمل الذي من المفروض أن تتوافر فيه أدنى شروط النظافة والوقاية والأمن.

ومن خلال هذا التحليل فإننا نجد أن تصريحات المبحوث تعزز جميع فرضيات البحث من حيث العلاقة بين الرقابة وزيادة مستوى الأداء وعدم التقاعس والإهمال، كما أن أسلوب المتابعة يؤثر على الرضا من حيث درجة الارتياح والطمأنينة في العمل، وكذلك خرق القواعد والأنظمة وتفشي الفوضى والفساد في المؤسسة عند غياب أو ضعف الرقابة.

الحالة الثانية والعشرون :

الجنس : أنثى

الأقدمية : 12 سنة

المستوى المهني : سكرتيرة رئيس مصلحة الموارد البشرية

عرض الحالة :

تمثلت إجابات المبحوث فيما يلي :

- الرئيس يعطيني قدراً من الحرية في إنجاز الأعمال.
- الرقابة تجعلني أعمل أكثر.
- يجب أن تكون هناك رقابة على العمال وإلا فإن لا أحد يعمل.
- يتم تقييم عملي من خلال الإنتاج وكذلك كلمة الشكر من طرف رئيسي.
- انعدام الرقابة يؤدي إلى انخفاض الإنتاج نتيجة تعطل الآلات وتغيب وإهمال العمال.
- لا توجد تفرقة في الرقابة.
- هناك رقابة دائمة على العاملين.
- الرقابة أحياناً تؤثر على عملي وذلك عندما يكون العمل صعباً.
- لا أتضايق من الرقابة الدائمة.

- علاقتي برئيسي لا بأس بها.
- لا أتضايق من زيارة الرئيس إلى مكان عملي.
- لا أهتم لأمر غياب الرئيس.
- العلاقة الجيدة مع الرئيس تسهل الكثير من العمل.
- ينبهني للخطأ باحترام.
- يحترم جميع العمال القواعد الداخلية.
- الغيابات غير مرتفعة.
- يصل أغلبية العمال في نفس الوقت.
- هناك إجراءات تأديبية : إنذار، توقيف مع الخصم من الأجر 03 أيام.
- الرقابة تؤدي إلى زيادة العمل إذا كان الرئيس يتعاون مع العمال ويعاملهم باحترام وتقدير لجهودهم وإبداعاتهم وأفكارهم الجديدة.
- طريقة تطبيق الرقابة من طرف الرئيس هي التي تحدد إذا كان العامل راض أم لا، فإذا كانت رقابة متشددة ومتسلطة ويستغل الرئيس منصبه لتصفية حسابات شخصية مع بعض العمال فإن هذا يسبب ضغوط حادة قد تنفجر لتسبب صراعات معلنة داخل المؤسسة.
- انعدام الرقابة يؤدي إلى خرق القواعد الداخلية مما يسبب الإهمال واللامبالاة والتسبب وضياع مصالح المؤسسة

تحليل المقابلة :

من خلال إجابات المبحوث فإن صعوبة العمل هي التي تحدد مدى تأثير الرقابة على أداء العامل، بحيث أن العامل يزيد من طاقاته الجسدية والفكرية لإتمام العمل حتى لا يؤثر هذا على منصبه وعلى مستقبله الوظيفي، كما يمكن أن تطبق عليه عقوبات حادة مثل الوقف والخصم نتيجة تهاونه في العمل وارتكابه لأخطاء كثيرة، بالإضافة إلى أن العلاقة مع الرئيس هي محدد آخر لمدى تفاعل العامل مع عملية الرقابة، فالعلاقات الجيدة بين الرئيس والمرؤوسين تدفع إلى التعاون وتفهم كل واحد للآخر والمسؤوليات وواجبات كل منها، وهذا ما ينمي العلاقات الإنسانية بينهما بالإضافة إلى أن الرقابة المطبقة من طرف الرئيس تكون منخفضة عليهم، وهذا ما يجعلهم أكثر حرصا على العمل وأقل تغيبا، وهذا ما أثبتته مدرسة العلاقات الإنسانية عندما غيرت جو العمل وخففت الرقابة على العمال، مما أدى إلى ارتفاع رضا العمال وتراجع نسبة الغيابات بنسبة 80 %، وسبب ذلك هو جو العمل الجديد، وهذا ما يقودنا إلى القول أن وجود العلاقات الإنسانية في العمل تجعل العامل أكثر رضا وأقل خرقا للقواعد بسبب جو العمل الذي يتميز بالتعاون والتفاعل الإيجابي بين الرؤساء والعمال، وقد جاءت تصريحات

المبحوث لتثبت أن هناك علاقة بين أسلوب الرقابة والرضا من حيث الارتياح في العمل والتعاون بين العمال وقلة الصراعات، وكذا العلاقة بين الرقابة والأداء من حيث الزيادة والإتقان وبذل جهودا مضاعفة في العمل، كما أن هناك علاقة بين ضعف الرقابة أو غيابها وخرق القوانين الداخلية والتي تكون لها آثار خارج المؤسسة مثل : نفور العملاء والزبائن من التعامل مع المؤسسة هذا ما يسبب لها الضياع.

الحالة الثالثة والعشرون :

الجنس : ذكر

الأقدمية : 18 سنة

المستوى المهني : عامل في قسم الكهرباء

عرض الحالة :

تمثلت إجابات المبحوث فيما يلي :

- الرئيس يترك لي قدرا من الحرية نتيجة الثقة المتبادلة بيننا.
- الرقابة الدائمة لا تجعلني أعمل أكثر.
- لا بد أن تكون رقابة على العمال لتفادي الأخطاء والإهمال.
- يتم تقييم عملي من خلال التقارير وكذلك عندما أنجز الأعمال الموكلة إلي بسرعة.
- انعدام الرقابة يؤدي إلى انخفاض الإنتاج لأن العامل في انعدام الرقابة يتقاعس ويهمل العمل.
- لا توجد تفرقة في العمل.
- لا توجد متابعة دائمة على العمال.
- عندما تكون العلاقة جيدة مع الرئيس لا يؤثر وجود الرقابة على عملي.
- لا أتضايق من وجود الرقابة.
- علاقتي برئيسي هي علاقة حسنة.
- لا أتضايق من زيارة الرئيس إلى مكان عملي.
- لا أهتم لأمر غياب الرئيس.
- العلاقة الجيدة تسهل الكثير من الأعمال.
- ينبهني للخطأ باحترام.
- يحترم جميع العمال النظام الداخلي.
- الغيابات غير مرتفعة.
- يصل جميع العمال في نفس الوقت.
- هناك إجراءات تأديبية : إنذار، توقيف مع الخصم من الأجر 03 أيام فما فوق.

- الرقابة تزيد من أداء العامل إذا كانت منطقية وهادفة والرئيس غير متسلط وغير متجبر، أما إذا كان غير ذلك فإن معنويات العامل تتأثر مما يعكس على أدائه.

- إذا كان الرئيس متسلطاً ويؤنب العمال في كل لحظة بسبب وبدون سبب فإن هذا يولد شعور بالفور من الرئيس والعمل والمؤسسة، أما إذا كان متعاوناً مع العمال ومتسامحاً فإن العمال يكونوا أكثر تعاوناً معه ويعطي كل عامل كل ما لديه في العمل.

- انعدام الرقابة يؤدي إلى خرق القواعد مما يسبب انخفاض الإنتاج من حيث الكمية والنوعية، ووجود تصرفات لا أخلاقية داخل العمل، وظهور تجمعات غير قانونية للعمال غير المخلصين للمؤسسة، مما يتسبب في صراعات حادة ظاهرة أو خفية.

تحليل المقابلة :

العلاقة الجيدة بين الرئيس والمرؤوس تجعل العمال أكثر راحة وطمأنينة في العمل، كما أن شعور العامل بالثقة من طرف الرئيس تجعله أكثر تفاني في عمله ومسؤولاً عنه، فالعامل داخل المؤسسة أو المصنع له أبعاد عديدة : جسمي، نفسي، فعلي (إدراك بيئة العمل)، اجتماعي، هذه الأبعاد تحدد وتؤثر على السلوك التنظيمي، فالرئيس يجب أن يراعي كل بعد هذه الأبعاد عند أدائه لعملية الرقابة، التي تؤثر على جهد ومعنويات العامل، وحتى لا تحدث هناك صراعات نتيجة اختلاف الأفكار والثقافات داخل المؤسسة الواحدة، لذلك فعلى الرئيس أن يكون مرناً نوعاً ما أثناء تأديته لوظيفته الرقابية، بحيث لا يكون متساهلاً جداً حتى لا يحدث إهمال، ولا يكون متشديداً ومتسلطاً جداً، بحيث ينفر الجميع منه ومن العمل بالإضافة إلى الضغوط النفسية الحادة التي يسببها العامل نتيجة معاملته هذه، وهذا ما يؤثر سلباً على الإنتاج، وعلى السلوكيات وكذلك النظام داخل المؤسسة، وهذا ما يدفعنا إلى القول أن طريقة الرقابة تؤثر على حالة العامل النفسية والجسمية من حيث أدائه لعمله، وكذلك على مدى احترامه لقواعد المؤسسة وما يظهر من إجابات المبحوث فإن جو العمل الاجتماعي والإنساني هو الذي يجعل العامل متفانياً في عمله ومحترماً للمؤسسة وقواعدها وراضياً عن عمله وعن طريقة مراقبته ومتابعته.

الحالة الرابعة والعشرون :

الجنس : ذكر

الأقدمية : 14 سنة

المستوى المهني : عامل في تسيير المخزون

عرض الحالة :

سيتم تقديم الحالة فيما يلي :

- رئيسي يعطيني قدراً من الحرية في إنجاز العمل.

- الرقابة الدائمة هي التي تدفعني للعمل أكثر.
- الرقابة ضرورية في العمل لأن انعدام الرقابة يؤدي إلى انعدام النظام.
- يتم تقييم عملي من خلال توفير قطع الغيار وتسديد النقص الموجود في المخزون.
- انعدام الرقابة يؤدي إلى انخفاض الإنتاج بسبب الإهمال واللامبالاة.
- لا توجد تفرقة في الرقابة.
- لا توجد رقابة دائمة على العاملين.
- الرقابة تؤثر على عملي، بحيث أزيد فيه.
- أتضايق من الرقابة الدائمة وتؤثر على نفسياتي وهذا ما يدفعني أحيانا للتغيب.
- علاقتي برئيسي هي علاقة رسمية في إطار العمل.
- لا أتضايق من زيارة رئيسي لي في مكان العمل.
- أجد نفسي مرتاحا عندما يكون رئيسي غائبا لأجد قدرا من الحرية في العمل.
- العلاقة لا تهمني في العمل.
- يؤنبني رئيسي عند ارتكاب الخطأ وهذا يشعرني بالحرج من زملائي.
- يحترم جميع العاملين النظام الداخلي.
- الغيابات غير مرتفعة.
- لا يصل جميع العمال في وقت واحد.
- هناك إجراءات تأديبية، إنذارات، خصم من الأجر مع التوقيف.
- الرقابة في المؤسسة تختلف من مسؤول لآخر (البعض يهتم بالرقابة والبعض الآخر لا يهتم لها)، مما يؤثر على العمل، فإذا كان هناك ضعف في الرقابة، يتهاون العامل ويتقاعس، أما إذا وجد الرئيس يلتزم بمهامه الرقابية يفعل هو أيضا.
- الرضا يتأثر حتما بأسلوب الرقابة، فإذا كانت رقابة هادفة وفي مصلحة العمل والمؤسسة فإنني أقبلها ولا تزعجني، أما إذا كانت رقابة لمجرد التنبيه إلى أن هناك رئيس يفوقك في الدرجة المهنية (يحسب رحو علي)، فإن هذا يشعرني بالإذلال والنفور من العمل كله.
- انعدام الرقابة يؤدي إلى خرق النظام من طرف أناس لا يتمتعون بالثقافة التنظيمية ولا بالتربية الأخلاقية التي تضبطهم قبل أي قانون، وهذا ما يؤدي إلى إهمال ممتلكات المؤسسة ومصالحها والتي هي في الأصل مصالح العمال، وكذلك إلى الاختلاسات والعمل في الظلام للاستفادة من أرباح المؤسسة.

تحليل المقابلة :

توضح إجابات هذا المبحوث أنه يتضايق كثيرا من أمر الرقابة ويرتاح كثيرا إذا ما غاب رئيسه وهذا راجع إلى معاملة الرئيس له، حيث أنه يؤنبه بشدة عند ارتكاب الخطأ وهذا ما يشعره بالانزعاج والحرج أمام زملائه، مما يدفعه إلى الغياب وإهمال العمل أحيانا، وأحيانا يزيد في عمله خوفا من الرئيس، وبعد التقصي عن هذا الرئيس توضح لنا أنه كان متهما في قضية سرقة قطع الغيار وأثبتت براءته بعد ذلك، وهذا ما يفسر رقابته المتشددة لمروؤسيه خوفا من حدوث ذلك مرة أخرى، أما بالنسبة للرضا عن العمل في حال وجود الرقابة، فإن هذا المبحوث يتضايق من طريقة الرقابة التي يكون فيها إشعار بالسلطة والتعالي من طرف الرئيس وحسب قول المبحوث " يحسب روجو عليا " وهذا ما يجعله ينفر من العمل، في حين أنه يكون أكثر تقبلا لها إذا كانت هادفة وفي مصلحة العمل، كما يبين بأن انعدام أو ضعف الرقابة يؤدي إلى وجود الاختلاسات والعمل في الظلام للاستفادة من أرباح المؤسسة، وهذا ما أوضحت إحدى الدراسات والتي كانت تحت عنوان " دور الرقابة الداخلية في الرقابة من جريمة الاختلاس " حيث بينت بأن الرقابة تحقق للمؤسسة ضبطا داخليا يمكن موظفيها من أداء العمل بكفاءة ويقلل من فرص الأخطاء أو الغش أو التلاعب، الأمر الذي يوفر الحماية لممتلكات المؤسسة من الإهدار بل ومن تعرضها للاختلاس، بالإضافة إلى ذلك فإن هناك سلوكيات أخرى قد تظهر نتيجة انعدام الرقابة مثل : إهمال ممتلكات المؤسسة ومصالحها، التسبب واللامبالاة، وهذا ما يوضح العلاقة بين الرقابة ومدى احترام القواعد وفرض الانضباط في المؤسسة، بحيث غيابها يؤدي حتما إلى الفوضى والضياع في المؤسسة.

الحالة الخامسة والعشرون :

الجنس : ذكر

الأقدمية : 35 سنة

المستوى المهني : عامل في تسيير المخزون

عرض الحالة :

تمثلت تصريحات المبحوث فيما يلي :

- الرئيس يترك لي قدرا من الحرية في إنجاز العمل.
- الرقابة الدائمة لا تجعلني أعمل أكثر لأنني أقدم بعملتي دون الاهتمام بالرقابة.
- لا بد أن تكون رقابة وذلك لتصحيح الأخطاء التي ارتبكتها.
- يتم تقييم عملي من خلال تنفيذ الأوامر وبسرعة.
- انعدام الرقابة يؤدي إلى انخفاض الإنتاج بسبب الإهمال واللامبالاة.
- لا توجد تفرقة في الرقابة.

- لا توجد رقابة دائمة على العاملين.
- الرقابة لا تؤثر على عملي.
- الرقابة تؤثر على معنوياتي فأكره العمل وأنضايق أو أتشاجر مع الرئيس.
- علاقتي برئيسي هي علاقة مهنية.
- أتضايق من زيارة الرئيس لأنه يرفع صوته علي (شنايفي بزاف).
- أجد نفسي مرتاحا عند غياب الرئيس، بحيث أكون حرا ولا أحد يصدر الأوامر علي.
- العلاقة الجيدة تسهل العمل كثيرا.
- يؤنبني رئيسي بشدة عند ارتكاب الخطأ وهذا يضايقني ويوترني.
- يحترم كل العمال النظام الداخلي.
- الغيابات غير مرتفعة.
- لا يصل جميع العمال في نفس الوقت.
- هناك إجراءات تأديبية : خصم من الأجر 03 أيام مع التوقيف عن العمل.
- الرقابة تكون سلبية، بحيث تسبب ضغوط نفسية وبالتالي يحبط العامل ويتهاون في العمل وتكون إيجابية من حيث التنبيه والتوجيه لحسن سير العمل وكذلك إذا كان الرئيس متعاون وبالتالي يرفع من معنويات العامل ويزيد من أدائه.
- الرقابة يمثلها الرئيس المشرف وبالتالي طريقة الرقابة من طرفه وعلاقته مع العمال هي التي تؤثر على الرضا، فإذا كان عصيبا ويتعامل بقسوة وشدة مع العمال مستغلا في ذلك منصبه، فإننا نجد الكثيرين غير مرتاحين معه وغير راضين في العمل بينما إذا كان الرئيس متفهما وينبه للخطأ باحترام ويكون متعاوناً ومعنا في حال صعوبة العمل فإن الإنجاز يكون كبيراً والمعنويات مرتفعة.
- انعدام الرقابة يؤدي إلى خرق القواعد، بحيث يصبح هناك إهمال كبير وتسبب وتعطل مصالح المؤسسة مما يؤثر على سمعتها في الوسط الاقتصادي، وينفر العملاء والزبائن منها، وهذا ما يؤدي إلى خسارة وضياع المؤسسة.

تحليل المقابلة :

إن معاملة الرئيس للمرؤوس قد تحدد الكثير من الأمور بالنسبة للعامل كتفانيه في العمل أو التهاون فيه، رضاه أو عدم رضاه عن العمل، الحضور أو الغياب عن العمل، وجود صراعات أو عدمها بينهما، وغيرها من الأمور الأخرى، لذلك نلاحظ من خلال تصريحات هذا المبحوث أنه يجد نفسه مرتاحا في العمل إذا ما غاب رئيسه لان الحرية بالنسبة له تأتي بمجرد غياب الرئيس، وهذا لأن رئيسه يؤنبه بشدة في العمل ويصدر عليه الكثير من الأوامر مما

يرهقه نفسيا وبدنيا وهذا ما يؤثر على معنوياته فيكره العمل وأحيانا يتشاجر مع الرئيس بسبب تسلطه وتشدده معه، وقد أوضحت دراسة قام بها " Lippit " و " White " أن القائد الأوتوقراطي كما هو الحال هنا تكون نسبية إصداره للأوامر مرتفعة كما أنه يثير الخوف من العقاب والانتقادات، ويشعر العاملون أن السلطة موجودة دائما وأن أخطائهم لا تغيب عن ملاحظته، وقد تؤدي هذه القيادة إلى حالة من العداء كما أوضحها المبحوث، حيث يقول أكره العمل وأتشاجر مع الرئيس، وبالرغم من ذلك فإن المبحوث يؤكد على ضرورة الرقابة وذلك من أجل تصحيح الأخطاء، وهذا الأمر يقودنا إلى القول أن طريقة الرقابة تتحدد من خلال نمط القيادة، فإذا كانت قيادة ديمقراطية فإن هذا يكون في صالح المؤسسة والعامل ويسود جو من الارتياح والرضا، أما إذا كانت فوضوية فإن هذا يؤدي إلى الإهمال واللامبالاة، أما إذا كانت أوتوقراطية فإن هذا يؤدي إلى ظهور صراعات وضغوطات داخلية حادة بالإضافة إلى نقص الاتصال كما أنها تثبط معنويات العامل وتحضر الإبداع والابتكار لاستحوذ القائد على كل شيء ورفضه لأي مناقشات وحوارات.

الحالة السادسة والعشرون :

الجنس : ذكر

الأقدمية : 18 سنة

المستوى المهني : رئيس مصلحة مراقبة النوعية

عرض الحالة :

سيتم تقديم الحالة من خلال النقاط التالية :

- الرئيس يعطيني قدرا من الحرية في إنجاز العمل.
- الرقابة الدائمة لا تجعلني أعمل أكثر.
- الرقابة ضرورية على العمال من أجل تفادي الإهمال وضمان جودة العمل.
- يتم تقييم أدائي على أساس وقت الإنجاز والنوعية.
- انعدام الرقابة يؤدي إلى انخفاض الإنتاج، حيث يصبح هناك تسبب وإهمال ولا مبالاة وانعدام المسؤولية.
- هناك تحيز في الرقابة على أساس المصالح والقرابة وهذا ما يشعرني بالقلق والضيق.
- هناك رقابة دائمة على العاملين.
- لا تؤثر الرقابة على عملي سلبا بل إيجابا فأهتم بعملتي.

- لا أتضايق من وجود الرقابة الدائمة.
- علاقتي برئيسي هي علاقة جيدة.
- لا أتضايق من زيارة الرئيس إلى مكان عملي.
- لا يهمني أمر غياب الرئيس.
- العلاقة الجيدة تسهل العمل كثيرا.
- ينبهني رئيسي للخطأ باحترام.
- هناك من يحترم القواعد وهناك من لا يحترمها وهذا راجع إلى العقلية التي يتمتع بها العامل.
- نسبة الغيابات غير مرتفعة.
- يصل جميع العمال في وقت واحد.
- هناك إجراءات تأديبية : إنذارات، توقيف مع الخصم من الأجر، مجلس التأديب الطرد.
- الرقابة البناءة التي تحرص على العمل والسير الحسن له تؤثر إيجابا على مستوى الأداء، أما الرقابة المتقصدة فإنها تؤثر على العمال سلبا سواء على مستوى الأداء أو حتى على مستوى نفسية العامل.
- أسلوب المتابعة يؤثر على الشعور بالرضا، فإذا كانت المتابعة من أجل العمل ومصالحته فهذا لا يضايقتني وأكون راض ومرتاح، أما إذا كانت هناك خبايا وضغوط من وراء الرقابة فهذا يضايقتني.
- غياب الرقابة يؤدي إلى عدم احترام القواعد الداخلية وهذا راجع إلى عقلية العامل وانعدام الضمير المهني وكذلك ثقافة العامل وهذا ما يؤدي إلى الإهمال والتسيب.

تحليل المقابلة :

من خلال إجابات المبحوث يظهر أن عملية الرقابة بالنسبة له هي أمر ضروري ولا بد منه في العمل وذلك لوجود عمال متهاونين وغير مسؤولين يهملون العمل لمجرد غياب الرئيس أو أنه يغفل عنهم، لذلك فإن انعدام الرقابة يؤدي حتما حسب قوله إلى انخفاض الإنتاج، حيث يصبح هناك إهمال ولا مبالاة بمصالح المؤسسة، بالإضافة إلى عدم احترام النظام الداخلي وقواعد المؤسسة وهذا راجع إلى انعدام الضمير المهني والعقلية التي يتمتع بها العامل وكذلك ثقافته، وهذا ما يوضح لنا صدق الفرضية القائلة بأن انعدام الرقابة يؤدي إلى خرق القواعد والقوانين فيصبح هناك تسيب وضياع للمؤسسة، لذلك فإن الرقابة بالنسبة له هي ذات تأثير إيجابي على مدى اهتمامه بعمله، بالإضافة إلى أنه لا يتضايق من وجود الرقابة إذا كانت من أجل مصلحة العمل وأهدافها واضحة، أما إذا كانت هناك خبايا ونوايا سيئة وراء عملية الرقابة فإن هذا يؤثر على مدى رضاه عن العمل ويتضايق منها جدا، بالإضافة إلى أن هناك عوامل

أخرى تضايقه من عملية الرقابة هي مسألة التحيز والتفرقة والتي تكون على أساس المصالح والقرابة، وهذا الشعور بالقلق والتضايق راجع إلى شعوره بعدم العدالة والمساواة، حيث أن المحدد الرئيسي لجهود العمل والرضا عنه هو درجة العدالة والمساواة، أو عدم العدالة والمساواة التي يدركها الفرد في وظيفته، وهذا ما تقوم عليه نظرية العدالة والمساواة فيما يخص رضا العامل.

الحالة السابعة والعشرون :

الجنس : ذكر

الأقدمية : 28 سنة

المستوى المهني : رئيس فرقة

عرض الحالة :

تمثلت إجابات المبحوث فيما يلي :

- الرئيس يعطيني قدرا من الحرية في إنجاز العمل.
- الرقابة الدائمة هي التي تجعلني أعمل أكثر فلا أغفل عن العمل ولا أتجاهله.
- الرقابة ضرورية على العمال لأن الجزائي بطبيعته كسول ومهمل.
- يتم تقييم عملي من خلال كمية الإنتاج والانضباط وكل عامل في مكان عمله.
- انعدام الرقابة يؤدي إلى انخفاض الإنتاج بسبب الإهمال والعامل يجد نفسه حر فيقيم تجمعات للهو والضحك ويتجاهل العمل والإنتاج.
- لا يوجد تحيز في الرقابة.
- هناك رقابة دائمة على العاملين.
- لا يؤثر وجود الرقابة على عملي فأنا أقوم بعملتي بوجود الرئيس أو بدونه.
- لا أتضايق من وجود رقابة دائمة.
- علاقتي برئيسي هي علاقة عمل رسمية.
- لا أتضايق عندما يزورني الرئيس إلى مكان عملي بل بالعكس يعتبر هذا الشيء حافزا ومشجعا على العمل.
- لا أجد نفسي مرتاحا عند غياب الرئيس فعندما يكون هناك مشاكل وصعوبات في العمل هو الذي سيساعدني على حلها.
- العلاقة مع الرئيس لا تهمني لأنها لا تتدخل في سهولة وصعوبة العمل.
- عندما أخطأ يؤنبني رئيسي، وهذا الأمر لا يهمني ولا يضايقتني لأنني أنا من أخطأ وليس هو.

- هناك من يحترم القواعد وهناك من لا يحترمها وهذا راجع إلى " المعرفة " وعلاقته مع سلطة عليا، وكذلك العقليات والذهنيات والتربية تختلف من عامل لآخر.

- الغيابات ليست مرتفعة لكن العمال الجدد وخاصة غير المتزوجين يغيبون كثيرا لانعدام المسؤولية.

- يصل جميع العمال في نفس الوقت.

- هناك إجراءات تأديبية : إنذارات، خصم من الأجر وتوقيف لمدة 03 أيام فما فوق.

- الرقابة تزيد من أداء العمال وبالتالي في زيادة الإنتاج وكذلك تحسين النوعية وضمان الجودة، فالعامل عندما يجد نفسه مراقبا يعطي كل ما يعرف وما يستطيع في العمل لتكون صورته جيدة لدى الرئيس مما يجعل فرصته في الترقية والمكافأة كبيرة.

- أسلوب المتابعة يؤثر على الرضا، فالمتابعة المتسلطة تشعرني بالظلم وهذا ما يدفعني إلى التوتر والقلق، أما إذا كان يتابعني بكل احترام ومودة ولا يكن لي الضغينة أو يتقصدي فهذا الأمر يفرحني ويزيد من نشاطي في العمل.

- غياب الرقابة يؤدي إلى عدم احترام العمال للنظام الداخلي فينقص الإنتاج ويكثر الإهمال والمواد المتلفة وتضعف جودة المنتج، وهذا ما يؤثر على سمعة المؤسسة، بالإضافة إلى كثرة المشاكل والمشاجرات بين العمال لانعدام ضابط يعاقبهم، بالإضافة إلى تضييع أدوات العمل.

تحليل المقابلة :

الرقابة بالنسبة لهذا المبحوث هي عملية تنبيه بأن هناك عمل لا بد من إنجازه فلا يغفل ولا يتجاهل عنه، كما أنها عبارة عن محفز يدفع العامل أكثر وخاصة عند زيارة رئيسه له، حيث يزيده هذا تشجيعا وهمة في العمل، كما أنه لا يتضايق أبدا من وجود الرقابة عليه، ولا حتى من تأنيب رئيسه له عند ارتكاب الخطأ لأنه يعتبر أن ذلك من حقه، كما يعتبر الرقابة تزيد من أداء العمال وبالتالي زيادة الإنتاج، في حين أنه يتضايق من أسلوب الرقابة، بحيث أنها تؤثر على معنوياته وعلى رضاه في العمل، حيث أن المتابعة المتسلطة تشعره بالظلم وبالتالي التوتر والقلق، أما المتابعة التي تحمل احترام ومودة ولا يكن هناك تقصد فإن هذا الأمر يزيد من نشاطه في العمل ويسعده كثيرا، يمكننا القول أن السلوك الإنساني يعتمد على ما يتعرض له العامل من مثيرات وحوافر تحقق له الرضا عن العمل، وهذا ما جاءت به نظرية تدعيم السلوك القائمة على أن السلوك الإنساني هو نتيجة لمثيرات العوامل البيئية المحيطة بالإنسان سواء البيئية العامة أو البيئية الخاصة (العمل الوظيفي والبيئة الإدارية)، أما بالنسبة لمدى احترام القواعد الداخلية عند غياب أو ضعف الرقابة، فإنه يصرح بأنه يكون هناك نقص في الإنتاج وكثرة المواد المتلفة وضعف جودة المنتج وكثرة المشاكل والمشاجرات بين العمال مما يؤدي

إلى ضياع المؤسسة، ويرجع سبب خرق القواعد من طرف العمال إلى اختلاف التربية والعقليات والذهنيات، وكذلك " المعرفة " وعلاقة بعض العمال مع السلطة العليا، لذلك فإن وجود ضابط يضبط العمال هو أمر ضروري ومهم أيضا.

الحالة الثامنة والعشرون :

الجنس : ذكر

الأقدمية : 25 سنة

المستوى المهني : رئيس مصلحة مكتب الدراسات والمناهج

عرض الحالة :

سيتم تقديم الحالة من خلال النقاط التالية :

- الرئيس يعطيني قدرا من الحرية في إنجاز العمل.
- وجود الرقابة الدائمة يجعلني أنقص العمل وهذا راجع لانعدام الثقة التي أشعر بها، فينقص من إرادتي وعزيمتي في العمل. فطريقة الرقابة هي التي تزعجني، والثقة هو أمر ضروري في العمل.
- يجب أن تكون هناك رقابة على العمال لتفادي الإهمال لأن العامل الجزائري تربى على ثقافة معينة منذ دخول الجزائر إلى مرحلة التصنيع، وتبني النظام الاشتراكي (فكان الجزائري يتقاضى أجرا دون أن يكون هناك عمل) وهذا ما دفعه إلى الإهمال، لكن مع النظام الجديد أصبح الأمر أكثر حسما وأصبحت المتابعة ضرورية.
- يتم تقييم عملي من خلال تنفيذ الأعمال المبرمجة والمخطط لها (يومي، شهري، سنوي).
- انعدام الرقابة يؤدي إلى انخفاض الإنتاج لأن العامل الجزائري مهمل، وحتى نستطيع أن نتابع مجريات العمل بكل جدية وأي تعطلات في الآلات وجمع المعلومات عن العمل لا بد أن تكون رقابية.
- توجد رقابة دائمة على العاملين وهذا ما يتطلبه طبيعة العمل.
- هناك تفرقة في الرقابة على أساس المصالح و " المعرفة "، وعندها أكره العمل وأنفر منه وأهمله.
- إذا كان الرئيس متعاون معي فإن عملي يزيد أما إذا كان العمل روتيني ومعروف والرئيس يتابعني فيه، فإنني أشعر أنه يتقصديني ويكن لي الضغينة.
- أتضايق من الرقابة الدائمة، فأحس بانعدام الثقة والمعنويات تنخفض والتحفيز يقل وأهمل العمل.

- علاقتي برئيسي هي علاقة جيدة.
- لا أتضايق من زيارة الرئيس إلى مكان عملي.
- لا أهتم لأمر غياب الرئيس، لأن عملي أقوم به بوجوده أو بغيابه.
- العلاقة الجيدة تسهل العمل كثيرا.
- ينبهني للخطأ باحترام.
- هناك من يحترم القواعد وهناك من لا يحترمها وهذا راجع إلى تربية العامل وثقافته وأحيانا يحس بالظلم والقهر فيخرق القانون.
- الغيابات غير مرتفعة لأنه مع مستوى المعيشة فالعامل أصبح أكثر اهتماما للحضور وكذلك خوفا من الخصم من الأجر.
- يصل جميع العاملين في نفس الوقت.
- هناك إجراءات تأديبية : إنذارات، خصم من الأجر مع التوقيف عن العمل إنزال من الدرجة المهنية أو تحويله، الطرد.
- تؤثر الرقابة على العمل، لكن إذا كانت على الجميع فهذا لا ينقص من العمل، أما إذا كانت تتقصد فرد معين فهذا ما ينقص من العمل وكذلك إذا كانت المتابعة بدون سبب فهذا يسبب ضغوط وصراعات.
- يؤثر أسلوب المتابعة على الرضا عن العمل، فإذا كلفني رئيسي بعمل أو تابعني بطريقة حوارية حضارية، فهذا يجعلني راض عن عملي وأعطي كل جهدي في العمل، أما إذا كان متسلطا في تعامله ومتابعته، فهذا يجعلني غير راضي وأستطيع أن أضع تقرير للجهة العليا.
- غياب الرقابة ويؤدي إلى خرق النظام الداخلي وهذا راجع إلى ثقافة العامل وانعدام روح المسؤولية وكذلك يتم خرق النظام عند إهمال روح الإبداع والابتكار وتجاهل الجهود في عملية الترقية، وهذا ما يؤدي إلى تعطيل العمل والتسيب والتعامل اللاحضاري مع ممتلكات المؤسسة.

تحليل المقابلة :

من خلال إجابات المبحوث يتبين لنا أن الرقابة بالنسبة له هي قضية الثقة التي يضعها الرئيس في المرؤوس، لذلك فإن الرقابة والمتابعة الدائمة له تثبط معنوياته وتنقص من إرادته وعزيمة في العمل لأنه يشعر بانعدام الثقة اتجاهه خاصة إذا كان العمل روتيني واعتيادي، فإنه يتضايق كثيرا من المتابعة، لأنه يشعر أن الرئيس يتقصده ويكن له الضغينة، أما في حال كان هناك عمل جديد وغير مألوف وكان الرئيس متعاون معه، فإن هذا يدفعه للعمل أكثر ويعطي كل شيء فيه، كما أنه يؤكد على ضرورة الرقابة لتفادي الإهمال باعتبار أن العامل الجزائري تربي على ثقافة الاعتمادية والأجر دون عمل الذي كان مع النظام الاشتراكي والسير الذاتي تبنيتها

الجزائر في مرحلة الصنيع كطرق للتسيير والتي غرست في العامل الجزائري روح الإشكالية والتفاس، بينما مع طرق التسيير الحديثة أصبح الأمر أكثر حسما وضبطا للعامل، وهذا ما يقودنا إلى النظرية الظرفية في السلوك التنظيمي والتي تنطلق من أن الاختلاف في الظروف يستلزم تصرفات وقرارات ومعالجات مختلفة، أما بالنسبة لمدى رضا العامل عن العمل فهو مرتبط بمعاملة الرئيس له، فإذا كلفه بعمل بطريقة جوارية فإن هذا ما يسعده ويجعله يعمل أكثر، أما إذا كان متسلطا فإنه يضايقه وقد يدفعه إلى الشكوى ضده، في حين يرى بأن خرق القواعد الداخلية يكون نتيجة عدة عوامل، أهمها: غياب الرقابة، ثقافة العامل، انعدام روح المسؤولية، إهمال روح الإبداع والابتكار، تجاهل جهود العامل في عملية الترقية، كل هذه العوامل تؤدي إلى عدم احترام النظام الداخلي وبالتالي تعطيل العمل والتسيب وظهور صراعات ونزاعات، وكذلك التعامل اللاحضاري مع ممتلكات المؤسسة.

الحالة التاسعة والعشرون:

الجنس: ذكر

الأقدمية: 30 سنة

المستوى المهني: رئيس قسم الكهرباء

عرض الحالة:

تمثلت إجابات المبحوث فيما يلي:

- الرئيس يعطيني قدرا من الحرية في إنجاز العمل لأن الكهرباء ليس من اختصاصه.
- وجود الرقابة الدائمة لا تجعلني أعمل أكثر لأنني أحس أنه لا يثق بي.
- لا بد أن تكون هناك رقابة على العمال لكي تكون هناك نوعية وجودة في العمل.
- يتم تقييم عملي من خلال الإنتاج وكذلك التدخل السريع عندما يكون هناك عطب.
- انعدام الرقابة لا يؤدي إلى انخفاض الإنتاج، فالرقابة تكون من أجل الانضباط فقط.
- لا توجد تفرقة في الرقابة.
- توجد رقابة دائمة من أجل إتقان العمل.
- لا تؤثر الرقابة على عملي لأن المتابعة أمر طبيعي.
- لا أتضايق من الرقابة الدائمة.
- علاقتي برئيسي هي علاقة زمالة.
- لا أتضايق من زيارة الرئيس إلى مكان عملي.
- لا يهمني أمر غياب الرئيس، بل بالعكس وجوده ضروري لسير العمل.
- ينبهني رئيسي للخطأ باحترام.

- هناك من يحترم القواعد وهناك من لا يحترم القواعد مثل الغياب المبرر ولكن نحن نعلم أنه لا يريد العمل أو لأسباب أخرى لا نعلمها.

- الغيابات غير مرتفعة.

- يصل جميع العمال في نفس الوقت.

- هناك إجراءات تأديبية : إنذارات، خصم من الأجر مع التوقيف عن العمل.

- الرقابة تؤثر إيجابيا على العمل لأن العامل عندما يحس أنه غير مراقب يعتبر العمل غير مهم ولا يتقنه، أما إذا وجد نفسه مراقب فإنه يعمل عمله على أكمل وجه.

- غياب الرقابة يؤدي إلى خرق قواعد المؤسسة لأن العامل يحس أنه حر وغير متابع فيعمل ما يهوى له، فيحدث هناك إهمال وضياع لممتلكات المؤسسة.

تحليل المقابلة :

يتبين من خلال الإجابات السابقة أن الرقابة بالنسبة لهذا المبحوث لا تنقص ولا تزيد من عمله، فهو يعتبرها أمر طبيعي وروتيني لحسن سير العمل، وليست ضاغطة على العامل من أجل العمل أكثر، فكل عامل لديه مسؤولياته وواجباته والتي يقوم بها بوجود الرقابة أو بدونها، غير أن وجودها أمر ضروري لفرض الانضباط والالتزام وإتقان العمل بالنسبة للعمال غير المسؤولين والمتهاونين، وهذا ما يمثل الأثر الإيجابي بالنسبة لهم، بينما المسألة التي تضايقه في الرقابة هو عندما يتدخل الرئيس المباشر في مسؤوليات وطرق عمل العامل لأنه هو أدرى بها وخاصة عندما تكون من غير اختصاص الرئيس، غير أن هذا المبحوث يصرح بأن رئيسه المباشر يترك له الحرية في إنجاز العمل لأن الكهراء التي يعمل بها ليست من اختصاصه، هذه الحرية كانت نتيجة الفروق الفردية والعلمية التي سمحت لهذا الرئيس بأن يعطي الحرية لهذا المرؤوس في إنجاز العمل، وهذا ما تقوم عليه النظرية الظرفية وكذلك نظريا النظام التي تنطلق من أن الاختلاف في الظروف وكذلك الفروق الفردية يتطلب تصرفات وقرارات مختلفة، كما أن متغيرات ومكونات النظام جميعها تعد مهمة وذات قيمة في المرحلة النهائية لسلوك النظام.

أما بالنسبة لخرق قواعد المؤسسة فإنه يرجع ذلك إلى غياب الرقابة التي تجعل الفرد العامل حرا وغير مراقب فيفعل ما يهوى له، فيحدث هناك إهمال وضياع لممتلكات المؤسسة ويمكن أن يؤدي غياب الرقابة إلى هلاك العمال باعتبار أن قسم الكهراء هو قسم حساس وأي خطأ أو تهاون في العمل قد يحدث كارثة في المؤسسة.

الحالة الثلاثون :

الجنس : ذكر

الأقدمية : 28 سنة

المستوى المهني : رئيس قسم الإحصائيات

عرض الحالة :

سيتم تقديم الحالة من خلال النقاط التالية :

- الرئيس يعطيني قدرا من الحرية في إنجاز العمل.
- وجود الرقابة الدائمة لا تجعلني أعمل أكثر.
- يجب أن تكون هناك رقابة على العمال نتيجة التكوين الثقافي للعمال وأحيانا يجب أن يكون هناك جزاء وعقاب لكي يستقيم العامل.
- يتم تقييم عملي من خلال : المواظبة في العمل، نوعية العمل، الغيابات، الهيئة.
- انعدام الرقابة يؤدي إلى انخفاض الإنتاج ، بحيث يصبح هناك إهمال وقد يؤدي إلى زوال المؤسسة.
- هناك تحيز في الرقابة وهذا راجع إلى تكوين المسؤول والأغراض الشخصية والمصالح والقرابة، وعندها أتضايق وأتوتر وأرفع شكوى ضده إلى السلطة العليا.
- لا توجد رقابة دائمة على العاملين.
- الرقابة لا تؤثر على عملي.
- طريقة الرقابة تؤثر على المعنويات إما سلبا أو إيجابا، فإذا كان هناك احترام تؤثر إيجابا، أما إذا كان الرئيس قاسيا ومتعاليا فهذا يؤثر سلبا.
- علاقتي مع رئيسي هي علاقة طيبة (علاقة احترام).
- لا أتضايق من زيارة الرئيس إلى مكان عملي.
- لا يهمني أمر غياب الرئيس.
- العلاقة الجيدة تسهل العمل وتعطي حرية نسبية في العمل.
- الرئيس ينبهني للخطأ باحترام كامل.
- لا يوجد احترام للقواعد الداخلية بالرغم من إعلام كل العاملين بهذه القواعد، وهذا راجع إلى نسبة الأمية وكذلك الإهمال واللامبالاة.
- نسبة الغيابات غير المبررة متوسطة وغير مرتفعة (وتكون الغيابات مرتفعة في اليوم الأول والأخير نتيجة كثرة العمل).
- يصل جميع العمال في نفس الوقت نتيجة توفير وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة.
- هناك إجراءات تأديبية : إنذارات، خصم من الأجر مع توقيف عن العمل.

- توجد الرقابة في المؤسسة وهي رقابة لا بأس بها وفي بعض الأحيان يوجد تحيز نسبي نتيجة العواطف الإنسانية، وهذه الرقابة المتحيزة قد تضعف من عزيمة الكثيرين وتجعلهم غير مباليين بالعمل، بينما إذا كانت رقابة هادفة وعادلة وكل سواسية عند المشرف وإن كان هناك اختلاف ففي الكفاءة، فإن هذا الأمر يجعل الجميع متعاوناً ومتفاعلاً مع جو العمل.

- الرئيس الذي يحترم الآخرين ويتعاون معهم في إنجاز العمل ولا يقلل من مواهب وابتكارات مرؤوسيه ويعاملهم بطيبة وتسامح عند ارتكاب الأخطاء الصغيرة، فإن هذا الرئيس يلقي استحساناً ورضاً من طرف مرؤوسيه لأنه لم يستغل مركزه في إذلالهم أو القسوة والتسلط عليهم.

- انعدام الرقابة يؤدي إلى خرق القواعد وهذا راجع إلى ثقافة العامل وتربيته التي نشأ عليها وهذا ما يؤدي إلى تعدد السلوكيات في المؤسسة، ووجود أنواع التلاعب والغش والاختلاسات، كثرة المواد التالفة، كثرة الآلات المحطمة، ضياع أدوات العمل، وغيرها من الأمور، وكل هذا يؤدي إلى ضياع المؤسسة والذي هو ضياع العامل نفسه.

تحليل المقابلة :

من خلال تصريحات المبحوث يظهر لنا أن الرقابة ذات تأثير مزدوج قد يكون هذا التأثير إيجابياً، إذا كان هناك احترام وتعاون متبادل بين الرئيس والمرؤوس ولم يكن هناك استغلال للمناصب والمراكز في قهر العامل وتصفية حسابات شخصية، كما أنها قد تكون ذات تأثير سلبي كالنفور من العمل والإهمال واللامبالاة، إذا كان الرئيس قاسياً في عمله مع مرؤوسيه ومتعالياً يوبخهم بسبب أو بدون سبب فقط لأنه يرد ذلك أو لإظهار سلطة أو هيمنة وهذا ما يؤثر على معنويات العامل وعلى نفسيته وكذلك على أدائه لعمله، حيث تقلل هذه التصرفات من طرف الرئيس من عزيمته وإرادته بالإضافة إلى مسألة التحيز في الرقابة التي توتر العامل وتجعله متضايقاً والتي يتكون قائمة على أساس أعراض شخصية والمصالح والقرابة وأرجعها المبحوث أيضاً إلى تكوين المسؤول نفسه وإلى العواطف الإنسانية التي تكون أحياناً الرئيسة لسلوكيات الفرد، وكل هذه العوامل تؤدي إلى سوء العلاقة الموجودة مع الرئيس والمرؤوس وخاصة التركيز على المصالح الشخصية والخلافات الشخصية وهذا ما أثبتته " دراسة الجماعات المحلية بولاية البليدة " والتي حددت أسباب سوء العلاقة بين الرئيس والمرؤوس إلى المعاملة والعامل الأخلاقي وكذلك المصالح الشخصية والخلافات الشخصية، بالإضافة إلى التهميش وغياب التنسيق والانسجام في العمل، مما يؤدي إلى طلب التحويل بسبب عدم الرضا الوظيفي، حيث وجدت بأن هناك أكثر من نسبة 54,39% حولوا مكان العمل أكثر من ثلاث مرات، أما بالنسبة لخرق القواعد فهو راجع إلى ثقافة العامل وتربيته والمحيط الذي يعيش فيه خارج المؤسسة مما يؤدي إلى

وجود الغش والتلاعب، وإكمال ممتلكات المؤسسة (المواد والآلات وضياع أدوات العمل) وهذا ما يؤدي حسب قوله إلى ضياع المؤسسة والعمل معا).

2-5 نتائج المقابلات :

- الرقابة الدائمة تزيد من مستوى أداء العامل نتيجة الخوف من فقدان الوظيفة ومقبله المهني، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى للدراسة والفائلة بأن وجود الرقابة يزيد من مستوى أداء العامل.

- المتابعة اليومية والدائمة يحددها طبيعة العمل (مثل الورش والآلات).

- الرقابة ضرورية لإتمام العمل ومحاصرة العمال المتهاونين.

- تتأثر الرقابة بعدة عوامل أهمها : علاقة الرئيس بالمرؤوس وطبيعة العمل، بالإضافة إلى التكوين الثقافي للرئيس والعامل معا، حيث أثبتت إحدى الدراسات " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي " أن العلاقة الشخصية داخل العمل هي إحدى المعوقات الأساسية التي تواجه الرقابة.

- إعطاء قدر من الحرية للمرؤوس هو أمر ضروري لإنجاز الأعمال الموكلة إليه.

- انعدام الرقابة يؤدي إلى انخفاض الإنتاج نتيجة عدة عوامل أهمها : الإهمال واللامبالاة، التغيب، تعطيل الآلات، عدم المحافظة على ممتلكات المؤسسة، وكثرة المواد التالفة.

- يتم تقييم الأداء من خلال عدة أسس أهمها : أرباح المؤسسة السنوي، كمية وجودة المنتج، المواظبة والحفاظ على نظام العمل، الهيئة، السلوك، سرعة الإنجاز بالإضافة إلى التقارير التي تكون وسيلة للتقييم أيضا.

- يتأثر الرضا من طريقة الرقابة المتسلطة التي تحبط المعنويات وتوتر العامل وتضغط على أعصابه ونفسيته، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية للدراسة والخاصة بعلاقة أسلوب المتابعة ورضا العامل عن العمل.

- الرقابة المخففة والمتساهلة والرئيس المتعاون يجعل العامل مرتاحا نفسيا ويحقق الرضا لديه، ويرفع من روحه المعنوية.

- الرقابة المتحيزة تؤثر على معنويات العامل، بحيث تكون محبطة ومنخفضة نتيجة التفرقة القائمة على أساس : المصالح، القرابة، الأغراض الشخصية، العلاقة مع سلطة عليا، تكوين المسؤول، والمعرفة.

- خرق النظام الداخلي للمؤسسة من طرف العمال يكون نتيجة تربية وثقافة العامل، عقلية وذهنية العامل، انعدام المسؤولية، المعرفة، التهوان، علاقات مع سلطة عليا، السخط على المؤسسة نتيجة الظلم والتفرقة، اللامبالاة.

- خرق النظام الداخلي يؤدي إلى الإهمال والتسيب، اللامبالاة، ضياع العامل والمؤسسة معاً، التعامل اللاحضاري مع ممتلكات المؤسسة، نفور العملاء والزيائن من التعامل مع المؤسسة، كثرة التغيب والتأخرات، ظهور صراعات ومشاكسات في العمل، إهمال الآلات ومعدات العمل. وهذا ما جاءت لتثبته الفرضية الثالثة للدراسة والخاصة بعواقب وآثار ضعف أو غياب الرقابة في المؤسسة.

3-5 الاستنتاج العام :

تبين نتائج المقابلات التي توصلنا إليها إلى أن :

للعملية الرقابية دور كبير في سير العمل ورفع مستوى الأداء، بالإضافة إلى احترام الأفراد العاملين لأنظمة وقواعد المؤسسة، فالرقابة عملية ضرورية ومهمة في أي مؤسسة لأنها تضمن تنفيذ الخطط، وتدارك الأخطاء وتصحيحها في أوانها، حتى لا تمثل بعد ذلك عائقاً في سير العمل وتطبيق البرامج التنموية في المؤسسة، بالإضافة إلى أن الرقابة تحقق درجة من النظام والضبط لسلوكات الأفراد وحصر تصرفاتهم الخارجة عن أهداف التنظيم، هذا الأمر يضيق الكثير من العمال ويضغط على نفسياتهم ويحدث لديهم جواً من التوتر والقلق من عملية الرقابة، لكن هذا يكون محتملاً وقوعه في حال سوء تطبيق الرقابة وتدخل الأغراض الشخصية والمصالح وتصفية حسابات شخصية من طرف القائمين عليها، وهذا ما يزعج العامل ويحبط معنوياته، في حال أن العلاقة الجيدة مع الرؤساء وتوفر جو من التعاون والتفهم والتفاعل بين أعضاء وأفراد المنظمة تجعل العامل أكثر ارتياحاً وطمأنينة في العمل، بالإضافة إلى الولاء الذي يظهره العامل بعد ذلك من خلال توفر هذا الجو التعاوني، ويعطي أكثر ما لديه في العمل ولا يبخل بجهده على المؤسسة.

ومن خلال ما تقدم سابقاً يمكننا القول أن طريقة الرقابة هي المشكل الذي يواجه العامل وليست الرقابة في حد ذاتها، فالرقابة المتفهمة والمتساهلة نوعاً ما من شأنها أن تجعل العامل مرتاحاً وتشعره بالأمن والطمأنينة، في حين أن الرقابة المتسلطة من شأنها أن تؤثر على نفسية ومعنويات العامل من جهة، وعلى العمل في حد ذاته من جهة أخرى باعتبار أن المورد البشري (العامل) هو الذي يحرك العمل.

خاتمة

في الأخير نشير من خلال الدراسة التي قمنا بها حول دور الرقابة في ضبط السلوك التنظيمي العامل وبعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة الصناعية أميانت - اسمنت، نلاحظ أهمية الرقابة كعملية إدارية في توجيه الجهود وحصر التجاوزات والانحرافات التي من شأنها إعاقة التطور الاقتصادي والمالي للمؤسسة، فضلا على دورها في ردع السلوكات والتصرفات الخارجة عن نظام وقواعد المؤسسة من خلال العقوبات التي تفرضها إدارة المؤسسة على الأفراد اللامبالين والمتهاونين، بعد الإطلاع على التقارير التي ترفع عليها، هذا ما يظهر لنا الجانب الإيجابي لعملية الرقابة من خلال فرض النظام والاحترام لقواعد ومستقبل المؤسسة، أما الجانب السلبي فيتمثل في تأثيرها المباشر أو غير المباشر على نفسية ومعنويات العامل من خلال الضغط عليه وإحباطه وتوتره، بالإضافة إلى التخوف الدائم الذي يظهره العامل من عملية الرقابة التي يظنها في كثير من الأحيان أنها تهدد مستقبله المهني، وهذا ما يقودنا إلى القول أن هناك مشكل في طريقة فهم أهداف الرقابة وأغراضها، بالإضافة إلى أهميتها في حسن سير الأعمال، كما أن هناك مفاهيم خاطئة تسيطر على عقل العامل وذنه حول عملية الرقابة، هذه المفاهيم لم تنتج من العدم، بل كانت نتيجة ممارسات وتطبيق خاطئ لعملية الرقابة من طرف القائمين عليها، هذا ما جعل هذه المفاهيم والأفكار الخاطئة تترسخ في ذهن العامل لتمثل له بعد ذلك عقدة وتخوف من الرقابة.

ومن ثم يمكننا القول أن الرقابة في حد ذاتها هي مهمة ولا يمكن الاستغناء عنها كعملية إدارية، ولكن ما يمكن تصحيحه هو طريقة تطبيقها، وترسيخ ثقافة التواصل والتفهم للغير من طرف القائمين عليها.

المراجع

- 1- محي الدين الأزهرى، " الإدارة ودور المديرين. أساسيات وسلوكيات "، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، (1993)، 292 – 294.
- 2- نادر احمد أبو شيخة، " الرضا الوظيفي لرجل الأمن في أجهزة الأمن العربية "، الطبعة الأولى، الرياض، (1997)، 30.
- 3- القرآن الكريم، 194.
- 4- محي الدين الأزهرى، " الإدارة من وجهة نظر المنظمة "، دار الفكر العربي، بدون طبعة، القاهرة، بدون سنة، 302 – 314.
- 5- كامل بربر، " إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي "، المؤسسة الجامعية، للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، (2000)، 17.
- 6- محمد رياض البندقجي، " مبادئ الإدارة العلمية "، المطابع النموذجية المساهمة المحدودة، بدون طبعة، عمان، (1981)، 23.
- 7- جميل احمد توفيق، " إدارة الأعمال (مدخل وظيفي) "، دار النهضة العربية، بدون طبعة بيروت، (1986)، 403.
- 8- عبد الرحمن توفيق، " قمة الأداء "، دار اليرموك، الطبعة العاشرة، (1988)، 221.
- 9- فؤاد حجري، " قانون الوظيف العمومي "، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة، الجزائر، (2006) 594.
- 10- راوية حسن، " السلوك في المنظمات "، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، (1991)، 1 – 5.
- 11- عادل حسن، " تخطيط ومراقبة الإنتاج "، الدار الجامعية، بدون طبعة، بيروت، (1989)، 14 – 21.
- 12- راوية حسن، " إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية "، بدون طبعة، الإسكندرية، الدار الجامعية، (2000)، 215 - 398.
- 13- عادل حسن، " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية "، الدار الجامعية، بدون طبعة، بيروت، (1984)، 466.

- 14- محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، " السلوك التنظيمي "، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، (1997)، 50.
- 15- عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، " إدارة الأعمال "، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، (1991)، 356.
- 16- عبد الغفار حنفي، " إدارة الأفراد "، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، (1999)، 184.
- 17- يونس إبراهيم حيدر، " الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات "، مركز الرضا للكمبيوتر، بدون طبعة، القاهرة، (1999)، 108 - 111.
- 18- شوقي ناجي جواد، " سلوك تنظيمي "، مكتبة الحامد، الطبعة الأولى، عمان، (2000)، 101.
- 19- جازية زعتر، " أصول التنظيم والإدارة "، دار الفكر العربي، بدون طبعة، القاهرة، بدون سنة، 229 - 240.
- 20- فايز الزعبي، " الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (طرق وأساليب، سياسات، استراتيجيات) "، الطبعة الأولى، الأردن، (1991)، 09 - 98.
- 21- مهدي حسن زويلف، احمد القطامين، " الرقابة الإدارية (مدخل علمي) "، دار حنين، بدون طبعة، عمان، (1995)، 19 367.
- 22- زويلف مهدي حسن، " تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق "، دار الرسالة، بدون طبعة، بغداد، (1980)، 54.
- 23- علي السلمي، ل. نهري، "سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية"، دار غريب، بدون طبعة، القاهرة، بدون سنة، 135.
- 24- مهدي حسن زويلف، " إدارة الأفراد منظور كلي مقارن "، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، بدن طبعة، عمان، (1993)، 288.
- 25- علي السلمي، " تطور الفكر التنظيمي "، دار غريب، بدون طبعة، القاهرة، بدون سنة، 186 - 189.
- 26- مهدي حسن زويلف، " علم النفس الإداري ومحددات السلوك الإداري "، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، بدون طبعة، عمان، (1982)، 08 - 10.
- 27- علي السلمي، " السلوك الإنساني في منظمات الأعمال "، دار غريب، بدون طبعة، القاهرة، بدون سنة، 100 - 185.
- 28- محمد سعيد أنور سلطان، " السلوك الإنساني في المنظمات "، الدار الجامعية الجديدة، بدون طبعة، الإسكندرية، (2002)، 193 - 206.
- 29- علي السلمي، " الإدارة العامة "، مكتبة غريب، الطبعة الثانية، القاهرة، (1988)، 93.

- 30- محمد سعيد أنور سلطان، " السلوك التنظيمي "، دار الجامعة الجديدة، بدون طبعة، الإسكندرية، (2003)، 13.
- 31- علي السلمي، " إدارة الموارد البشرية "، مكتبة غريب، بدون طبعة، القاهرة، بدون سنة، 133 - 136
- 32- حنفي محمود سليمان، " السلوك التنظيمي والأداء "، معهد القاهرة، دار الجامعة، بدن طبعة، بدون سنة، 29.
- 33- محمد سويلم، " الإدارة المالية في ظل الكوكبة "، دار الهاني للطباعة، بدون طبعة، المنصورة، (1998)، 178.
- 34- مصطفى نجيب شاويش، " إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد "، دار الشروق، الطبعة الأولى، الأردن، (1996)، 110.
- 35- محمد علي شهاب، " السلوك الإنساني في التنظيم "، دار الفكر العربي، بدون طبعة، مصر، (1990)، 32.
- 36- مصطفى نجيب شاويش، " إدارة الموارد البشرية "، الشروق، بدون طبعة، عمان، (2000)، 86 - 115.
- 37- خليل محمد حسن الشماع، " مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال "، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، (1999)، 316 - 335.
- 38- مصطفى نجيب شاويش، " الرقابة "، معهد الإدارة العامة، بدون طبعة، عمان، (1977)، 5.
- 39- محمد علي شهاب، " السلوك الأساسي في التنظيم "، بدون طبعة، مصر، بدون سنة، 201.
- 40- محمد بن سليمان الضبعان، " دوافع العمل وحوافزه وأهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي "، إدارة البحوث والدراسات، بدون طبعة، الرياض، (2004)، 58.
- 41- محمد رفيق الطيب، " مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات) "، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة الجزائر، (1995)، 20 - 131.
- 42- احمد صقر عاشور، " السلوك الإنساني في المنظمات "، الدار الجامعية، بدون طبعة، بيروت، (1989)، 149.
- 43- محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن، " الإدارة العامة (المبادئ والتطبيق) "، الدار الجامعية، بدون طبعة، بيروت، (1991)، 343.
- 44- صلاح الدين محمد عبد الباقي، " السلوك الإنساني في المنظمات "، دار الجامع للطبع والنشر والتوزيع، بدون طبعة، الإسكندرية، (2001)، 17 - 19.

- 45- ناصر محمد العديلي، " إدارة السلوك التنظيمي، مرامر للطباعة الإلكترونية، بدون طبعة، الرياض، (1982)، 30.
- 46- سيد احمد عسكر، " أصول الإدارة"، دار القلم والتوزيع، بدون طبعة دبي، (1998)، 402.
- 47- ناصر محمد العديلي، " الرضا الوظيفي"، معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث، بدون طبعة الرياض، (1981)، 126.
- 48- مصطفى عشوي، " أسس علم النفس الصناعي التنظيمي"، المؤسسة الوطنية للكتاب، بدون طبعة الجزائر، (1992)، 111.
- 49- ماجدة العطية، " سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)"، الشروق، الطبعة الأولى، عمان، (2003)، 23 - 36.
- 50- عمر وصفي عقيلي، " الإدارة (أصول وأسس ومفاهيم)"، دار زهران، بدون طبعة، لبنان، (1997)، 191.
- 51- السيد حنفي عوض، " علم اجتماع العمل الصناعي"، مكتبة وهبة، الطبعة الأولى، القاهرة، (1988)، 11.
- 52- كامل محمد عويضة، " القدرات العقلية في علم النفس"، دار الكتاب العلمية، بدون طبعة، بيروت، بدون سنة، 639.
- 53- عمرو غنايم، علي الشرقاوي، " تنظيم وإدارة الأعمال (الأسس والأصول العلمية مدخل تحليلي)"، دار النهضة العربية، بدون طبعة، بيروت، (1982)، 508 - 517.
- 54- بوفلجة غياث، " مبادئ التسيير البشري"، دار الغرب للطباعة والنشر، بدون طبعة، وهران، بدون سنة، 189 - 192.
- 55- مصطفى فهمي، " مجالات علم النفس"، دار مصر للطباعة، بدون طبعة، مصر، بدون سنة، 412.
- 56- عامر خضير الكبيسي، " السلوك التنظيمي"، دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع، بدون طبعة، الدوحة، (1998)، 28.
- 57- مصطفى كراجي، " علم الإدارة العامة"، دار الغرب للنشر والتوزيع، بدون طبعة، وهران، (2002)، 104 - 105.
- 58- خالد عبد الرحيم مطر الليثي، " إدارة الموارد البشرية"، دار الحامد، الطبعة الأولى، الأردن (1999)، 177.
- 59- احمد ماهر، " السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)"، بدون طبعة، مصر، (2003)، 233 - 378.

- 60- محمد عبد الفتاح محمد، " العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية (أسس ومبادئ) "، المكتب العلمي للكمبيوتر، الطبعة الثانية، الإسكندرية، (1997). 46.
- 61- سعيد محمد المصري، " التنظيم والإدارة (مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة) "، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، (1999)، 42 – 246.
- 62- احمد سيد مصطفى، " إدارة الموارد البشرية (منظور القرن الحادي والعشرين) "، بدون دار النشر، بدون طبعة، بدون بلد النشر، (2000)، 331.
- 63- نهال فريد مصطفى، " أساسيات الأعمال "، مكتبة الإشعاع، بدون طبعة، الإسكندرية، بدون سنة، 158.
- 64- نبيل الحسيني النجار، " الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة "، الشركة العربية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، مصر، (1993)، 268.
- 65- كمال نور الله، " وظائف القائد الإداري "، دار طلاس، الطبعة الأولى، سوريا، (1992)، 281 – 284.
- 66- عبد الرحمن بن احمد بن محمد هيجان، " ضغوط العمل (مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها) "، مركز البحوث والدراسات الإدارية، بدون طبعة، الرياض، (1998)، 388.
- 67- كمال نور الله، " إدارة الموارد البشرية "، دار طلاس، الطبعة الأولى، سوريا، (1992)، 96.
- 68- سعيد يحيى، " الرقابة على القطاع العام "، المكتب المصري الحديث، بدون طبعة، الإسكندرية، (1970)، 192.
- 69- تشستر برنارد، ت. كمال دسوقي، " وظائف الرؤساء "، دار الفكر العربي، بدون طبعة، القاهرة، بدون سنة، 49.
- 70- و. جاك دنكان، ت. محمد الحديدي، " أفكار عظيمة في الإدارة "، الدار الدولية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، القاهرة، (1991)، 206.
- 71- بيتر دراكر، ت. محمد عبد الكريم، " الإدارة (المهام، المسؤوليات، التطبيقات) "، الدار الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، (1996)، 291 – 293.
- 72- تيودور ليفيت، ت. نيقين غراب، " الإدارة الحديثة "، الدار الدولية للنشر، والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، (1994)، 43.
- 73- دافيد ويتون، تيم كاميرون، ت. محمد محمود عبد العليم، " الإدارة والقيادة علاقات التفاعل الإيجابي "، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بدون طبعة، القاهرة، (2001)، 239.
- 74- حبيب الصحاف، " معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين "، مكتبة لبنان، الطبعة الأولى، بيروت، (1998)، 88 - 92.

- 75- بشير العلق، " المعجم الشامل للعلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصارف "، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلام، الطبعة الأولى، (1996)، 20.
- 76- ديكن ميشال، ت. إحسان محمد حسن، " معجم علم الاجتماع "، دار الطليعة، بدون طبعة، لبنان، (1986)، 177.
- 77- شركة المواد المشتقة للوسط، مصنع أميانت - اسمنت، " وثيقة النظام الداخلي ".
- 78- إدارة الموارد البشرية العربية، " الدوافع والرضا عن العمل "، مقالات بقلم الإدارة (2005).
- 79- محمود بن محمد البديوي، " الرضا الوظيفي والقيادة الفعالة "، مصلحة التدريب والتنمية، الخطوط الجوية السعودية، (2005).
- 80- بعض العوامل المؤثرة في مستوى الرضا لدى هيئة التدريس عن الخدمات المقدمة لهم في جامعة اليرموك، المملكة الأردنية الهاشمية، دراسة تحليلية.
- 81- منصور بن إبراهيم عبد الله التركي، " دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي "، رسالة ماجستير في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، (2004)، 60 - 52.
- 82- رفيق حبيب، مقال " الضبط والحرية " من كتاب " المقدس والحرية ".
- 83- محمد حمزة، " الرضا الوظيفي والفئة العمرية "، منتديات الحصن النفسي، منتدى البحوث والدراسات القرآنية، (2004).
- 84- سيف بن صالح الدلبي، " أثر العوامل الوظيفية والفردية على الرضا الوظيفي وانعكاساتها على كفاءة الأداء "، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، (1998)، 76.
- 85- محمد بن إبراهيم محمد الربيق، " العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية "، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، (2004)، 08 - 88.
- 86- حاتم علي حسن رضا، " الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، (1420 هـ)، 59 - 62.
- 87- سعد بن معتاد الروفي، " الضغوط الإدارية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي "، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، (2003)، 12.
- 88- حسن بن جمعان الزهراني، " خصائص الوظيفة وأثرها في أداء العاملين "، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، (1420 هـ)، 22.
- 89- جابر سعيد صايل السحياني، " علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي "، رسالة ماجستير في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، (2004)، 08 - 36.
- 90- ناصر بن علي السديري، " إدارة شؤون الموظفين "، مجلة الجمارك، (2002).

- 91- علي بن يحيى الشهري، " الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية "، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، (2002)، 38 – 40.
- 92- علي حسن الشهري، " الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي "، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، (1420 هـ)، 56.
- 93- احمد رابح الصبحي، " قياس الرضا الوظيفي لمنسوبي الجمارك وأثره على الأداء "، بالتطبيق على جمرك مطار الملك عبد العزيز الدولي، بحث تخرج لاستكمال الحصول على درجة دبلوم الإدارة الجمركية، الرياض، معهد الإدارة العامة، (2001)، 03 - 05.
- 94- محمد بن عبد الله العثمان، " تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء "، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، (2003)، 72.
- 95- ناصر محمد العديلي، " دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية "، إدارة البحوث، الرياض، (1406 هـ)، 98.
- 96- مبارك بنية ضامن العنزي، " التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين "، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، (2004)، 32 – 33.
- 97- J. Jackson, Cyril Morgan, Josoph Paollilo, " Organization theory, Amacro perspective for management ", 3ed edition, prentice hall, engle wood chiffs, (1986), 486 – 490.
- 98- مفكرة الإسلام، إدارة موارد بشرية، " السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق "، (2006).
- 99- ج. هريرا، " خطة نموذجية شاملة لتحسين الإدارة "، الوثيقة رقم 03 من الاجتماع الخامس للمنظمة الأمريكية من أجل التدريب على الاتصالات، سانتياغو، تشيلي، تشرين الثاني، (1984).
- 100- Debbasch Charle, " Science Administrative ", 2^{eme} édition, dalloz, (1972), 575.
- 101- Macn khalil Curmar, " Acritical study of modern social thought ", Dar al afaq al jadida, Beirut, le banon, 156.
- 102- cohen Elie, " Dictionnaire de gestion ", casbah édition, Alger, (1998), 80.
- 103- شعيل بن بخيت المطرفي، " الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء "، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، (2005)، 38 – 47.
- 104- Ar-juris pedia.org
- 105- www.Google.com

106- www.cdhrap.net

107- K. Kinane, " the management guide to managing ", Ravette Books, (1995), 16.

108- www.nauss.edu.sa