



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة  
كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية  
قسم العلوم الاجتماعية



رقم التسجيل: .....

الرقم التسلسلي: .....

## أثر الرقابة التنظيمية على التماسك الاجتماعي

مركب المواد البلاستيكية CP2/K بسكيكدة نمونجا

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع- تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية.

إشرافه :  
أ.د/ قيرة إسماعيل

إعداد الطالبة :  
قماص إيمان

### لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة سكيكدة	أستاذ محاضر. أ	بوبيعو حكيمة
مشرفا ومقررا	جامعة سكيكدة	أستاذ التعليم العالي	قيرة إسماعيل
عضوا	جامعة قسنطينة 02	أستاذ محاضر. أ	جيملي بوبكر
عضوا	جامعة سكيكدة	أستاذ محاضر. ب	كنزاي محمد فوزي

السنة الجامعية: 2014/2013

## شكر وتقدير

أقدم بالشكر الجزيل لأستاذي الفاضل  
إسماعيل قيرة الذي أكرمني وأي ما  
كرم بنصائحه وتوجيهاته السديدة طيلة فترات  
انجاز هذا العمل المتواضع، وغمرني  
بتشجيعاته المستمرة حيث كانت دافعا  
قويا لي لتحمل الصعوبات.

والشكر والتقدير موصول  
أيضا لجميع إداري جامعة 20 أوت  
1955 بسكيكدة وعمال مركب  
المواد البلاستيكية على كل  
التسهيلات المقدمة من جانبهم  
لإنجاز هذا العمل المتواضع.

كما لا يفوتني أن أشكر  
جميع زملائي في الدفعة  
على مساندتهم لي وأخص  
بالذكر الغالية وفاء لعريط.

ليمان

## محتويات الدراسة

الموضوع.....	الصفحة
فهرس الجداول.....	أ
فهرس الأشكال.....	ج
مقدمة.....	د

### الفصل الأول: الإطار التصوري والنظري للدراسة

تمهيد.....	02
أولاً- مبررات اختيار الموضوع وأهميته.....	02
ثانياً- أهداف الدراسة.....	03
ثالثاً- الإشكالية.....	03
رابعاً- الإطار المفاهيمي.....	08
1- الرقابة التنظيمية.....	08
2- التماسك الاجتماعي.....	15
خامساً- فروض الدراسة.....	19
سادساً- الأسلوب التقني المتبع في الدراسة.....	21

### الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

تمهيد.....	24
أولاً-العناصر التحليلية للاتجاهات النظرية.....	24
ثانياً- خصائص الرقابة الفعالة.....	37
ثالثاً- مجالات الرقابة.....	38

39	رابعاً- أهداف الرقابة.....
40	خامساً- فوائد الرقابة.....
41	سادساً- أنواع الرقابة التنظيمية.....
44	سابعاً- أساليب الرقابة وأدواتها.....
47	ثامناً- خطوات عملية الرقابة.....
48	تاسعاً- معوقات نجاح عملية الرقابة.....

### الفصل الثالث: التماسك الاجتماعي

51	تمهيد.....
51	أولاً- العناصر التحليلية للاتجاهات النظرية.....
60	ثانياً- عوامل تقوية التماسك الاجتماعي.....
63	ثالثاً- عوامل إضعاف التماسك الاجتماعي.....
64	رابعاً- خصائص جماعات العمل عالية التماسك.....
65	خامساً- خطوات تساهم في زيادة التماسك الاجتماعي.....
66	سادساً- مجالات تأثير التماسك الاجتماعي.....
71	سابعاً- آثار التماسك الاجتماعي.....
73	ثامناً- فوائد التماسك الاجتماعي.....

### الفصل الرابع: البعد الإمبريقي للرقابة التنظيمية

#### والتماسك الاجتماعي

76	تمهيد.....
76	أولاً- الرقابة التنظيمية والرضى الوظيفي.....
80	ثانياً- الرقابة والاتصال.....
82	ثالثاً- طبيعة الرقابة التنظيمية والاستقرار.....

- 84 ..... رابعا- نمط الإشراف وفتح قنوات الاتصال
- 87 ..... خامسا- تحفيز المشرف وعلاقته بالروح المعنوية
- 92 ..... سادسا- الرضى والولاء التنظيمي
- 94 ..... سابعا- العلاقات الإنسانية وحرية التصرف

### الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

- 98 ..... تمهيد
- 98 ..... أولا- مجالات الدراسة
- 103 ..... ثانيا- نموذج الدراسة
- 103 ..... ثالثا- المنهج المستخدم
- 104 ..... رابعا- الأدوات البحثية
- 107 ..... خامسا- مجتمع البحث
- 107 ..... سادسا- خصائص مجتمع البحث

### الفصل السادس: نمط الإشراف والرضى الوظيفي

- 114 ..... تمهيد
- 114 ..... أولا- الرقابة وتقليل الغياب
- 126 ..... ثانيا- العدالة وتحسين العلاقات
- 136 ..... ثالثا- فتح قنوات الاتصال والاستقرار
- 144 ..... رابعا- التحفيز والروح المعنوية

### الفصل السابع: الرقابة التشاركية والولاء التنظيمي

- 149 ..... تمهيد
- 149 ..... أولا- الإلتزام بالقوانين والثقة

155 ..... ثانيا - حرية التصرف والانتماء

166 ..... ثالثا - العمل كفريق موحد والدافعية للإنجاز

### الفصل الثامن: مناقشة نتائج الدراسة

176 ..... تمهيد

176 ..... أولا - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها

184 ..... ثانيا - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

186 ..... ثالثا - القضايا التي تثيرها الدراسة

187 ..... خاتمة

190 ..... قائمة المراجع

### الملاحق

196 ..... أولا - الإستبيان

202 ..... ثانيا - دليل المقابلة

204 ..... ثالثا - الهيكل التنظيمي

205 ..... رابعا - وثائق خاصة أخرى خاصة بالمركب

210 ..... خامسا - حسابات كاي<sup>2</sup>

214 ..... ملخص الدراسة

# فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
43	الرقابة حسب توقيت تطبيقها	١
68	معاير الإنتاجية العالية والمنخفضة	٢
101	توزيع العمال حسب المصالح	٣
107	توزيع مجتمع البحث حسب الجنس	1
108	توزيع مجتمع البحث حسب السن	2
109	توزيع مجتمع البحث حسب الحالة المدنية	3
109	توزيع مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي	4
110	توزيع مجتمع البحث حسب الموطن الأصلي	5
111	توزيع مجتمع البحث حسب الأقدمية	6
112	توزيع مجتمع البحث حسب الفئة الوظيفية	7
114	نوع الرقابة الأكثر استخداما بالمؤسسة	8
116	الوسائل الرقابية المطبقة بالمؤسسة	9
117	مجالات الرقابة بالمؤسسة	10
118	الشعور أثناء تواجد المشرف عند انجاز المهام	11
119	كيفية التصرف تجاه المعاملة السيئة للمشرف	12
121	العلاقة بين الأقدمية وكيفية التصرف تجاه المعاملة السيئة للمشرف	13
124	رد فعل المشرف عند ارتكاب أخطاء في العمل	14
125	أسلوب الإشراف المتبع بالمؤسسة	15
126	موضوعية المشرف وبعده عن التحيز	16
128	عدالة المشرف في توزيع المهام	17
129	معايير تقييم الأداء بالمؤسسة	18
130	تقديم المساعدة لحل المشكلات	19
131	التفكير في المصلحة العامة لدى العمال	20
132	دور عدالة المشرف في تحسين العلاقات بين الزملاء	21
133	اهتمام المشرف بالتذكير على ضرورة الإتقان	22
134	إلتزام المشرف بتطبيق تعليماته	23
135	الاهتمام بالأداء الجيد للمهام	24

136	استماع المشرف لانشغالات ومشكلات العمال	25
137	العلاقة بين استماع المشرف لمشكلات العمال والأداء الجيد للمهام	26
139	تعطيل وصول المعلومات الإدارية من طرف المشرف	27
141	العلاقة بين تعطيل المشرف وصول المعلومات والشعور بالاستقرار	28
143	الشعور بالاستقرار في العمل	29
144	تلقي عبارات التقدير والتشجيع من قبل المشرف	30
145	منح المكافآت التحفيزية عند تقديم مبادرات	31
146	دور التشجيع والتحفيز في رفع الروح المعنوية	32
147	مدى الرضى على معاملة المشرف	33
149	الحضور للعمل في الوقت المحدد	34
150	اختلاق مبررات لترك العمل	35
151	الامتثال لقوانين وتعليمات المؤسسة	36
152	مدى ثقة المسؤولين بعمال المؤسسة	37
153	العلاقة بين الامتثال للقوانين وثقة المسؤولين بعمال المؤسسة	38
155	ترك المجال لاختيار طريقة العمل الملائمة	39
156	حرية التصرف أثناء القيام بالعمل	40
157	العلاقة بين حرية التصرف والشعور بالانتماء للمؤسسة	41
160	المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة	42
161	الشعور بالانتماء للمؤسسة	43
162	المدافعة عن المؤسسة عند ذكرها بسوء	44
163	منح فرص لتحمل المسؤولية	45
164	استخدام وسائل المؤسسة للأغراض الشخصية	46
165	دور تحمل المسؤولية في المحافظة على وسائل العمل	47
166	تقبل انتقادات فريق العمل	48
167	التعاون بين أعضاء فريق العمل	49
168	علاقة التعاون بين أعضاء فريق العمل وزيادة الدافعية للإنجاز	50
170	تنسيق المهام مع فريق العمل	51
171	دور العمل ضمن فريق موحد في زيادة الدافعية للإنجاز	52
172	الأفكار الأكثر انتشارا بالمؤسسة	53
173	نوع الرقابة التي بإمكانها تحقيق التماسك الاجتماعي	54

# فهرس الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
07	معالم الإشكالية البحثية	1
20	متغيرات الفرضية الجزئية الأولى	2
21	متغيرات الفرضية الجزئية الثانية	3
67	العلاقة بين تماسك الجماعة وإنتاجيتها	4
69	العلاقة بين أنواع الأدوار المختلفة	5
108	توزيع مجتمع البحث حسب الجنس	6
109	توزيع مجتمع البحث حسب السن	7
110	تصنيف مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي	8
111	توزيع مجتمع البحث حسب الموطن الأصلي	9
112	توزيع مجتمع البحث حسب الأقدمية	10
112	توزيع مجتمع البحث حسب الفئة الوظيفية	11
124	العلاقة بين الأقدمية وكيفية التصرف تجاه المعاملة السيئة للمشرف	12
139	العلاقة بين استماع المشرف لمشكلات العمال والأداء الجيد للمهام	13
142	العلاقة بين تعطيل المشرف لوصول المعلومات والشعور بالاستقرار	14
155	العلاقة بين الامتثال للقوانين وثقة المسؤولين بعمال المؤسسة	15
159	العلاقة بين حرية التصرف والشعور بالانتماء للمؤسسة	16
169	علاقة التعاون بين أعضاء فريق العمل وزيادة الدافعية للإنجاز	17

## مقدمة

لقد تزايد اهتمام المؤسسات والتنظيمات المعاصرة بأفرادها إدراكا منها بأنهم أهم الموارد؛ بل أنهم الثروة الحقيقية والمحور الأساسي لعملية التنمية؛ فبالرغم من التطور الهائل في المعدات والأجهزة لا تزال تعتمد بشكل أو بآخر على العقل البشري الذي يديرها ويحركها. وحرصا منها للمحافظة على تلك الموارد ذات الكفاءة التي أضحت التنافس للحصول عليها شديدا من طرف المؤسسات الراغبة في الاستمرارية في التميز وتحقيق الأهداف المسطرة، فقد عمدت إلى توفير مناخ تنظيمي وبيئة عمل يسودهما الاستقرار وتلافي التوترات والصراعات على كافة المستويات التنظيمية؛ سواء كان ذلك بين العمال أنفسهم أو مع المسيرين وخلق جو من الاحترام والثقة المتبادلتين من خلال التزام كل طرف بمهامه؛ كمحاولة منها لتحقيق التماسك الاجتماعي بين جميع مكوناتها.

ولا شك بأن بلوغ هذا المسعى المتمثل في تحقيق التماسك الاجتماعي الذي يعزز التعاون بين الأفراد ويقلل من حجم المخاطر والتهديدات الخارجية التي قد تواجهها المؤسسة؛ يرتبط ارتباطا وثيقا بمدى قدرة هذه الأخيرة على اختيار الطرق والوسائل الرقابية الملائمة البعيدة عن فرض المتابعة اللصيقة التي لا تتقبلها الطبيعة الإنسانية وتترتب عنها مظاهر سلبية كثيرة كالاحتجاجات؛ التذمر؛ الاستياء وارتفاع معدلات التغيب عن العمل. لذلك يعد نمط الإشراف الذي تنتهجه المؤسسة من المؤثرات الهامة التي تحدد مدى قدرتها على الرفع من مستوى أداء عاملها وزيادة رغبتهم في العمل؛ وتحسين العلاقات بينهم بحثا عن رفع الروح المعنوية لديهم وشعورهم بالرضى الوظيفي بغية تحقيق مزيد من الأداء الجيد والاستقرار في العمل. وتوصل الباحثون في مجال علوم التسيير والإدارة أن تعزيز الثقة في الأفراد بترك حرية التصرف لهم أثناء القيام بالعمل ومنحهم بعض الصلاحيات لاتخاذ قرارات متعلقة بالمؤسسة، فذلك يقوي شعورهم بالمسئولية وانتمائهم وولاءهم التنظيمي. وهذا ما تسعى الرقابة التنظيمية إلى بلوغه بما تطبقه من مرونة ومشاركة.

ومن هذا المنطلق تتبع أهمية الدراسة الراهنة التي عالجت ظاهرة تنظيمية هي: الرقابة التنظيمية والتماسك الاجتماعي. إذ حظي هذا الموضوع باهتمام عديد الباحثين ضمن إطار نظري واسع النطاق، بدءا من النظريات الكلاسيكية مروراً بالنيوكلاسيكية ووصولاً إلى الحديثة؛ وقد حاولت مختلف المقاربات النظرية تقديم تفسيرات لطبيعة العلاقة القائمة بينهما. وقد رافق هذا التنوع النظري تنوع في البحوث الامبريقية التي انطلقت من رؤى وتصورات متباينة أكدت على أهمية الرقابة التنظيمية في حياة المؤسسة والعامل على حد سواء؛ على اعتبار أن هذا المتغير قد يحقق الانتماء والولاء التنظيمي ويساهم في تحقيق التماسك الاجتماعي بالمؤسسة.

وعليه تحاول الدراسة الراهنة التشخيص الفعلي لواقع الرقابة التنظيمية بمختلف أبعادها من نمط إشراف ورقابة تشاركية، في علاقتها بأبعاد التماسك الاجتماعي من رضى وظيفي وولاء تنظيمي. وذلك من خلال مركب المواد البلاستيكية الذي كان ميدانا للدراسة.

ولتحقيق هذا المسعى قسمت الدراسة إلى ثمانية فصول، أربعة منها نظرية وأربعة أخرى ميدانية. وعلى هذا الأساس تناولنا في الفصل الأول؛ الذي يشكل الإطار النظري والتصوري للدراسة: مبررات اختيار الموضوع وأهميته؛ أهداف الدراسة؛ الإشكالية؛ الإطار المفاهيمي؛ فروض الدراسة والأسلوب الفني المتبع فيها. بينما حُصص الفصل الثاني للمتغير المستقل الرقابة التنظيمية وتطرقنا فيه للعناصر التحليلية للاتجاهات النظرية؛ والذي تضمن ركائز تلك الاتجاهات والعوامل الرئيسية للرقابة وأهم مؤشراتهما؛ إضافة إلى التأثيرات الرئيسية لها؛ ومن ثم تعرضنا لعناصر اتفاق ومجالات اختلاف الاتجاهات النظرية. وفي الفصل ذاته تم التطرق لخصائص الرقابة الفعالة؛ مجالات الرقابة؛ أهدافها؛ فوائدها؛ أنواع الرقابة؛ أساليبها وأدواتها وكذا خطوات العملية الرقابية ومعوقات نجاحها. أما فيما يخص الفصل الثالث فتناول فيه المتغير التابع التماسك الاجتماعي، أين استعرضنا العناصر التحليلية للاتجاهات النظرية التي تناولته بالإضافة إلى التعرف على عوامل تقوية التماسك الاجتماعي وعوامل إضعافه؛ خصائص جماعات العمل عالية التماسك؛ خطوات تساهم في زيادة التماسك الاجتماعي؛ مجالات تأثيره؛ آثار التماسك الاجتماعي وفوائده.

وعرضنا في الفصل الرابع مختلف الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والتي صُنفت استنادا إلى متغيرات فروض الدراسة. في حين تم التطرق في الفصل الخامس الذي يعد همزة وصل بين الجانبين النظري والميداني للإجراءات المنهجية للدراسة، والذي اشتمل على مجالات الدراسة؛ نموذج الدراسة؛ المنهج المستخدم؛ الأدوات البحثية؛ مجتمع الدراسة؛ أسلوب معالجة البيانات وخصائص مجتمع البحث. أما فيما يتعلق بالفصول الميدانية؛ فقد عالج الفصل السادس البيانات المتعلقة بنمط الإشراف والرضى الوظيفي، والفصل السابع عالج البيانات المتعلقة بالرقابة التشاركية والولاء التنظيمي. في حين حُصص الفصل الثامن والأخير لمناقشة نتائج الدراسة؛ وذلك في ضوء فروضها وفي ضوء الدراسات السابقة، ليتم طرح القضايا التي تثيرها هذه الدراسة وخلصنا في الأخير إلى استعراض خاتمة.

والجدير بالذكر أن الرقابة التنظيمية تنطوي على عدد من الدلالات الاجتماعية والاقتصادية، إلى جانب دلالات التماسك الاجتماعي من حيث الرضى الوظيفي والولاء التنظيمي. وهو ما يؤكد أهمية الارتباط القائم بين الرقابة التنظيمية والتماسك الاجتماعي.

ورغم المعالجات الجادة لهذين المتغيرين، إلا أنهما يخضعان من الناحية الواقعية إلى خصوصية البناء التنظيمي والاجتماعي؛ الشيء الذي دفعنا إلى تقصي العلاقة في سياق المؤسسة الجزائرية التي تشهد تحولات عميقة في بنيتها الاجتماعية والاقتصادية.

## الفصل الأول: الإطار التصوري والنظري للدراسة

### تمهيد

أولاً - مبررات اختيار الموضوع وأهميته

ثانياً - أهداف الدراسة

ثالثاً - الإشكالية

رابعاً - الإطار المفاهيمي

3- الرقابة التنظيمية

4- التماسك الاجتماعي

خامساً - فروض الدراسة

سادساً - الأسلوب التقني المتبع في الدراسة

## الفصل الأول: الإطار التصوري والنظري للدراسة

### تمهيد

تعد الرقابة التنظيمية من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث والتقصي في أي مؤسسة قائمة، لما لها من تأثير على كفاءتها وفعاليتها وبخاصة على استقرارها وتماسك عامليها بمختلف فئاتهم ومستوياتهم؛ على اعتبار أنها العصب الأساسي للعملية الإدارية في أبعادها المختلفة التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية. أما التماسك الاجتماعي فيعتبر متغيراً تابعاً نحاول تفكيكه وتحديد عناصره لربطها بعناصر ومكونات الرقابة التنظيمية؛ من خلال تناول مجموعة من المتغيرات التي تمكننا من إيجاد العلاقة بينهما. وتتطرق الدراسة في بداية هذا الفصل إلى مبررات اختيار الموضوع؛ ومن ثم أهداف الدراسة؛ فالإشكالية والإطار المفاهيمي وختاماً استعراض الفروض والأسلوب الفني المتبع.

### أولاً- مبررات اختيار الموضوع وأهميته

انطلاقاً من أهمية الرقابة في المؤسسة بجميع أنشطتها ومكوناتها المادية والبشرية، فإنها لم تعد تلك الأداة المسندة لأي شخص ليقوم بمتابعة سير المهام دون سابق معرفة بالأساليب والوسائل الملائمة لقطاعه والفئة العمالية التي يشرف عليها، بل صارت تحظى بعناية بالغة من طرف المؤسسات الساعية للحفاظ على كفاءتها ومواردها البشرية، فهذه الأخيرة قد تتحو نحو ترك المؤسسة لسوء معاملة المشرف؛ أو لعدم درايته بما يتلاءم مع تلك الموارد من وسائل لمتابعة أداء المهام فيلجأ إلى اعتماد أساليب التحكم والسيطرة؛ وهذا ما قد يرهن استقرار المؤسسة والتماسك الاجتماعي لعاملها .

ولعل واقع المؤسسة الجزائرية الاقتصادية كانت أو اجتماعية يكشف بصورة جلية هذه المشكلات من حيث سوء التنظيم والتسيير، وضعف في استعمال الوسائل الرقابية أحياناً وإهمالها أحياناً أخرى، أو محاولة استبعاد العمال من المشاركة في اتخاذ القرار والحد من حريتهم. والذي ينجم عنه الاستياء والتذمر ويجعل المؤسسة تعاني التفكك واللااستقرار. لذا وجد الباحث نفسه ملزماً علمياً بالدرجة الأولى بدراسة هذا الموضوع الذي يطرح نفسه بقوة في واقع المؤسسة الجزائرية.

بالإضافة إلى ذلك يمكن ذكر مجموعة من المبررات التي دفعتنا لاختيار موضوع الدراسة:

تجلى عدة ظواهر عينية مشاهدة في واقع المؤسسة الجزائرية متمثلة في: اللامبالاة؛ الغياب؛ التذمر وعدم الرضى، الأمر الذي لفت الانتباه إلى أن هناك خلافاً في مؤسساتنا يمكن أن يكون سبباً في هذه الظواهر. تعدد الدراسات التي اهتمت بموضوع الرقابة التنظيمية وخاصة في الدول المتقدمة، والتي توصلت إلى نتائج مختلفة ما دفعنا نحو دراسته في بيئتنا الجزائرية؛ وهي تختلف بظروفها عما يسود في البلدان المتقدمة والتعرف على طبيعة الرقابة وأثرها على التماسك الاجتماعي.

## الفصل الأول: الإطار التصوري والنظري للدراسة

### ثانياً - أهداف الدراسة

من مجمل المبررات السابقة؛ وفي ضوء التراث النظري المكتوب حول الرقابة التنظيمية والتماسك الاجتماعي، وفي ظل معاشتنا لواقع المؤسسة الجزائرية فالدراسة الراهنة تسعى إلى محاولة التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين الرقابة التنظيمية والتماسك الاجتماعي، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية: محاولة تشخيص الواقع الفعلي للرقابة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية. الكشف عن الوسائل والأساليب الرقابية المطبقة في المؤسسة الجزائرية ومدى قدرتهما على تحقيق أهداف المؤسسة.

تقصي درجة تأثير نمط الإشراف على تحقيق التماسك الاجتماعي لدى العاملين بالمؤسسة ميدان البحث "مركب المواد البلاستيكية بسكيكدة". الكشف عن معايير ومؤشرات التماسك الاجتماعي في المؤسسة الجزائرية. محاولة التعرف على مستويات مشاركة العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة، ومدى تأثير ذلك على سلوكياتهم وتصرفاتهم.

### ثالثاً - الإشكالية

إن الرقابة التنظيمية من الموضوعات التي تحظى باهتمام واسع في الفكر التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، على اعتبار أنها المحك الحقيقي والفعلي الذي يتم التأكد بواسطته على السير الحسن لجميع الوظائف والأنشطة بالمؤسسة ومدى التزام الأفراد بتنفيذ التعليمات واللوائح. لذا فالرقابة تعد من المحددات الرئيسة التي يتوقف عليها نجاح أي مؤسسة أو فشلها في تحقيق الأهداف وضمان الاستقرار، وذلك في ضوء ما تطبقه من إجراءات وأساليب على جميع عاملها دون استثناء. ولأن العملية الرقابية مرتبطة أساساً بالسلوك الإنساني سواء من خلال المشرفين القائمين عليها والنمط الذي يتبعونه، أو بالنسبة للعاملين الخاضعين لها بفئاتهم ومستوياتهم المختلفة فقد استرعى ذلك اهتمام عديد الباحثين والمفكرين؛ لأجل التعرف على خصائصها وسبل تفعيلها ووسائلها وطرق اختيارها ومدى تلاؤمها مع طبيعة الموارد البشرية بغية تقبلها والتكيف معها، وكذا المشاركة في إنجاز أهدافها حفاظاً على استقرار المؤسسة وتحقيق أهدافها.

وقد تعددت الدراسات والمقاربات النظرية التي تناولت موضوع الرقابة التنظيمية، بداية بالمدرسة الكلاسيكية التي اعتبرت التنظيم نسقا مغلقا؛ قائما على الرشد والعقلانية في العلاقات؛ حيث اتفق كل من فريدريك تايلور وهنري فايول على اعتماد مركزية الضبط والإشراف الصارم لأجل تنفيذ الأوامر

## الفصل الأول: الإطار التصوري والنظري للدراسة

والتعليمات، وقائما على التحفيز المادي فقط بهدف تحقيق الكفاية الإنتاجية. وأكد فايول على ضرورة العدالة في توزيع تلك الحوافز لما لها من دور في تنمية روح الجماعة والتعاون بينها لتحقيق وحدة المؤسسة.

إلى المدرسة النيوكلاسيكية التي جعلت من العنصر البشري محور اهتمامها؛ فاعتبرت العامل شريكا وليس مجرد أجير، من خلال تأكيد مدرسة العلاقات الإنسانية التي يتزعمها التون مايو على تطبيق نمط إشراف واسع يكون فيه المشرف قريبا من العمال ويهتم بحاجاتهم النفسية والاجتماعية؛ مع فتح قنوات الاتصال مع جماعات العمل والتعرف على مشكلاتهم وتقدير جهودهم وتشجيعهم ماديا ومعنويا. والذي من شأنه أن يرفع روحهم المعنوية ويزيد من الإلتزام بتنفيذ التعليمات والولاء للمؤسسة.

واعتبرت نظرية Y لماك غريغور أن المشاركة في اتخاذ القرار تدفع الفرد إلى تحمل مسؤولياته؛ وتزيد من ارتباطه بالعمل ورغبته في البقاء بالمؤسسة.

وصولاً إلى النظريات الحديثة التي أدركت التحولات المتسارعة التي تفرضها حدة المنافسة بين المؤسسات الساعية للحصول على موارد بشرية ذات كفاءة؛ وسعي هذه الأخيرة لإيجاد بيئة عمل تضمن لها الاستقرار والانسجام مع أفراد المؤسسة من خلال ما أكده ليكرت في نظريته الدافعية؛ باعتمادها على نمط إشراف ديمقراطي يولي عناية بالعلاقات الإنسانية والاتصال المفتوح مع العاملين؛ والعدالة في منح المكافآت والحوافز لتحسين الأداء وتحقيق الرضى الوظيفي. إلى جانب قيام الإدارة بإشراك عاملها في عملية اتخاذ القرار؛ وترك حرية التصرف لهم بعد تحديدها للأهداف العامة؛ إلى جانب الاهتمام بتنمية روح الفريق ما من شأنه تقوية العلاقات والروابط الاجتماعية، الدافعية للعمل والولاء للمؤسسة.

وقد جاءت النظرية Z لوليام أوشي WILIAM OUCHI لتؤكد على الاهتمام الشامل بالموظفين من خلال توفير جو اجتماعي ملائم للعمل وترسيخ قيم الإلتقان لديهم، ومن ثم إشراكهم في اتخاذ القرار والذي يكون عملا جماعيا مما يحقق التعاون؛ الشعور بالثقة والإنتماء للمؤسسة.

ونظرا للدور الهام الذي تلعبه الرقابة التنظيمية في ضبط سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم داخل المؤسسة؛ والذي يكون تبعا لقدرة المشرف على التحكم في الأدوات الرقابية من تقارير دورية وملاحظات شخصية؛ وكذا المراجعات والشكاوي ومختلف الوسائل التقنية الحديثة، إلى جانب اختيار نوع الرقابة الملائم لطبيعة الموارد البشرية من رقابة مستمرة؛ رقابة مفاجئة؛ رقابة دورية وغيرها مع تحديد الهدف من وراء اختياره، فإن الرقابة الإيجابية تختلف عن الرقابة السلبية كونها تسعى للكشف عن الكفاءات؛ تقدير الجهد المبذول والتشجيع، لا تصيد الأخطاء بحثا عن استخدام سلطة العقاب. وهذا ما يمكن من ضبط سلوكيات العاملين وتصرفاتهم ويقوي الإلتزام عندهم بالقوانين وترتفع درجات التماسك الاجتماعي بينهم.

## الفصل الأول: الإطار التصوري والنظري للدراسة

وعلى اعتبار أن التماسك الاجتماعي مؤشر هام ومن المؤشرات الدالة على صحة المؤسسات وفعاليتها، وإدراكا منها لذلك فقد سعت كبريات الشركات العالمية إلى تقوية العلاقات بين أعضائها وزيادة قابليتهم للائتمان للتعليمات. لذا فإن المفهوم عني باهتمام واسع في البحوث الخاصة بديناميات الجماعة والاتجاه البنائي الوظيفي، والتي أشارت إليه بجملة من المتغيرات الدالة عنه والمتمثلة في: الرضى؛ الدافعية للعمل؛ الانتماء؛ العلاقات الاجتماعية والرغبة في البقاء.

ولعل أهم ما يجعل الجماعة متماسكة؛ وجود قائد كاريزمي مع وجود أهداف واضحة تشترك في تحديدها وتتفق على تطبيقها. أما العوامل التي تزيد من درجة التماسك فتتمثل في حيادية المشرف خلال أداء مهامه؛ وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات مع منحهم حرية التصرف ضمن أطر تحددها الإدارة.

وفي خضم التغيرات السريعة التي يشهدها واقع المؤسسات العالمية في مجال التنظيم والتسيير؛ وقدرتها على التحكم في ميكانيزماتها، فإن واقع المؤسسة الجزائرية لازال يراوح مكانه من حيث المشاكل التي يعانيتها في هذا المجال من عدم إعطاء الأهمية لاختيار المشرف الكفاء؛ الذي يعتبر الوسيط أو حلقة الوصل بين العمال والإدارة؛ مما ينجم عنه عدة مظاهر سلبية كالتغيب، التذمر، الوشاية، دوران العمل وتزعزع عامل الثقة والاستقرار.

كما أن تغيب العاملين عن عملية اتخاذ القرارات وتقييد تصرفاتهم بحرمانهم من حرية التصرف؛ إلى جانب تعطيل وصول المعلومات إليهم وغلق قنوات الاتصال ينشر الإشاعة؛ الرغبة في ترك المؤسسة وعدم الشعور لا بالانتماء ولا بالولاء لها.

ومن خلال كل هذه التحديات وجب على المؤسسة الجزائرية مواكبة التطور الهائل الذي بلغته مختلف البلدان في مجال التسيير والتنظيم لبلوغ أعلى درجات التماسك، وذلك بإتباع أساليب رقابية قائمة على أسس عادلة وسليمة بما يكفل الرضى الوظيفي للعمال وولائهم التنظيمي.

ضمن هذا الإطار فإن الدراسة الراهنة تحاول تقصي طبيعة الرقابة التنظيمية السائدة بمركب المواد البلاستيكية CP2/K بسكيكدة، وذلك في ضوء مدى الاعتماد على مرونة المعاملة؛ العدالة؛ فتح قنوات الاتصال وكذا ترسيخ قيم الإتقان؛ التشجيع والتحفيز من خلال الالتزام بالقوانين؛ المسؤولية؛ حرية التصرف والعمل كفريق العمل موحد وعلاقة كل هذه المؤشرات بدرجات التماسك الاجتماعي داخل المركب من خلال متغيري الرضى الوظيفي والولاء التنظيمي، حيث تتمثل مؤشرات المتغير الأول في: تقليل الغياب؛ تحسين علاقات العمل؛ الأداء الجيد؛ الاستقرار والروح المعنوية.

أما متغير الولاء التنظيمي فقد حاولت الدراسة الراهنة قياسه ب الثقة؛ الشعور بالانتماء؛ المحافظة على وسائل العمل والدافعية للإنجاز.

## الفصل الأول: الإطار التصوري والنظري للدراسة

ويمكن تحديد معالم الإشكالية البحثية الراهنة في التساؤلات التي تدور حول سؤال محوري مؤداه:

**إلى أي مدى تساهم الرقابة التنظيمية في زيادة درجات التماسك الاجتماعي؟**

والذي يتفرع إلى أسئلة فرعية

ما نوع الرقابة السائدة بمركب المواد البلاستيكية ؟

أي أنماط الإشراف أكثر تأثيراً في تحسين العلاقات بين العمال ؟

ما هو مستوى الرضى بمركب المواد البلاستيكية ؟

هل للشعور بالانتماء علاقة بمنح حرية التصرف للعمال ؟

إلى أي مدى تساهم الرقابة التشاركية في زيادة معدلات الولاء ؟

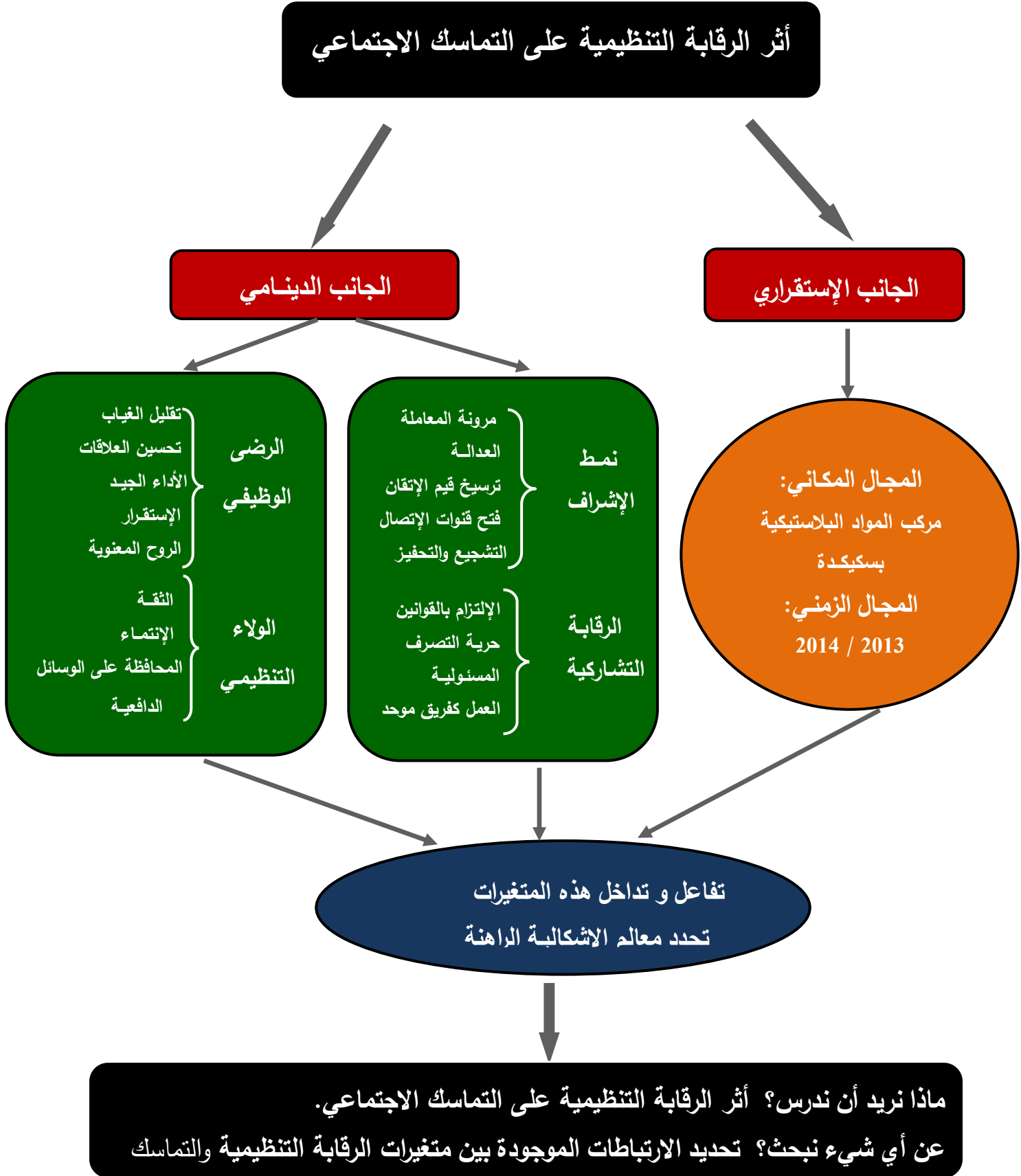
ويمكن توضيح معالم الإشكالية البحثية في الشكل (1) الذي يركز على جانبيها الإستقراري والدينامي.

فالأول يتضمن مجالين أساسيين؛ وهما الزمان والمكان كبعدين يحددان نطاق وحدود المشكلة البحثية، أما

الجانب الثاني (الدينامي) فيتضمن أبعاد ومؤشرات كل من المتغيرين المستقل والتابع. وتجدر الإشارة إلى

أن تفاعل وتداخل الجانب الإستقراري يحدد معالم الإشكالية البحثية الراهنة.

## الشكل (1) : معالم الإشكالية البحثية



## الفصل الأول: الإطار التصوري والنظري للدراسة

### رابعاً - الإطار المفاهيمي

يشكل الإطار النظري الخلفية التي تحدد مسارات البحث وتوجهاته، على اعتبار أن المفهوم أداة بحثية تقود الدراسة من بدايتها إلى نهايتها، كما أنه وصف مختصر لوقائع كثيرة. والدراسة الراهنة تتضمن مفهومين هما: **الرقابة التنظيمية والتماسك الاجتماعي**، اللذين يعدان من المفاهيم التي أولتها الدراسات السوسيولوجية عناية كبيرة من منظورات متباينة. فبتعدد المنطلقات الفكرية والإيديولوجية للباحثين تعددت التعاريف لهذين المفهومين، والتي يمكن استعراضها فيما يلي:

#### 1- الرقابة التنظيمية

تعد الرقابة التنظيمية بمثابة الجهاز العصبي لجسم الإنسان، كونها تحرص على سلامة كل خلية من خلايا التنظيم الذي تشرف على متابعته داخل المنظمة.

وقد تطرقت مختلف المدارس لهذا المفهوم، وكل مدرسة أعطته تعريفاً يتناسب مع منطلقاتها الفكرية. فال**مدرسة الكلاسيكية** نظرت إلى الرقابة بكونها وسيلة لتصحيح العمل وتطويره<sup>(1)</sup>. وهذا يعود لنظرة المدرسة للتنظيم على أنه نسق مغلق، يتسم بهيكل تنظيمي طويل يقوم على أساس الرقابة الصارمة للتحكم في مستوياته الإدارية المتعددة<sup>(2)</sup>، كما تقوم على إجبار الأفراد على تنفيذ المهام كما جاءت من دون مناقشة للأوامر<sup>(3)</sup>.

ومن أبرز المدارس الكلاسيكية نجد **الإدارة العلمية** التي اهتمت بالجوانب الرسمية للتنظيم كما قامت بتقسيم المهام بين العمال والإدارة، أين تتولى هذه الأخيرة مسؤولية أكبر من تخطيط، تنظيم ورقابة بينما يقوم العمال بتنفيذ هذه المهام؛ كونها تعتبرهم غير قادرين على اتخاذ القرارات بشكل مستقل، إضافة إلى كونهم قاصرو النظر وضيقو الأفق، لذلك يتحتم عليهم أن يكونوا بعيدين عن هذه النشاطات الإدارية<sup>(4)</sup>؛ بل عليهم التخصص في مجال الأعمال اليدوية على مستوى الورشات حيث يخضعون لمتابعة دقيقة ولصيقة.

وقد بين ممثل هذه المدرسة "المدرسة العلمية" **فريدريك تايلور** بأن السبيل لبلوغ الأهداف المسطرة هو تطبيق نظام رقابي محكم الإغلاق<sup>(5)</sup>، يقوم على المتابعة الدقيقة والمباشرة لأداء المهام بالطريقة المثلى من خلال تطبيق مبدأ الحركة والزمن؛ والذي يقوم على استبعاد الحركات الزائدة مع تحديد الوقت اللازم لكل حركة أين تتم الرقابة بطريقة آلية ومضبوطة جيداً. " هذا وقد دعا **تايلور** إلى تضييق نطاق الإشراف

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الإستراتيجية، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص467.

(2) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص67.

(3) ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص468.

(4) رابع كعباش، علم اجتماع التنظيم، دط، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص112.

(5) علي السلمي، مرجع سابق، ص67.

## الفصل الأول: الإطار التصوري والنظري للدراسة

بمعنى جعل الرقابة على أساس رجل لرجل **man to man**، أين يكون لكل تخصص من العمل مشرف مختص يتولى العملية الرقابية<sup>(1)</sup>، مما يسهل متابعة كل صغيرة وكبيرة داخل وحدات الإنتاج؛ فلا ينبغي للأفراد أن يصرفوا أي طاقة خارج الإطار المحدد لهم<sup>(2)</sup>.

إذن فالإدارة لعلمية ومن خلالها **فريدريك تايلور** قد أغفلا الجوانب غير الرسمية للتنظيم، حيث لم يعر **تايلور** أي اهتمام للجوانب الأخلاقية والاجتماعية في العمل فنظر للعامل نظرة احتقارية، كما حرّمه من المشاركة بالرأي حيث اعتبره مجرد آلة عليه تنفيذ المهام مع الطاعة العمياء للأوامر كما هي دون أدنى تدخل منه<sup>(3)</sup>. وهذا ما أدى إلى تهرب الأفراد من إتمام المهام والتباهي بذلك أمام المشرفين رغم إحكام الرقابة اللصيقة عليهم، والذي يؤشر على عدم فاعلية هذا الأسلوب الذي غلبت عليه النظرة الاستغلالية واللاإنسانية وتجريد الفرد من كل إحساس بالاستقلالية.

ولقد جاءت نظرية **التكوين الإداري** بفكرة ملازمة تقريبا للأفكار والمبادئ التي نادى بها الإدارة العلمية، من خلال فرض رقابة لصيقة على الأفراد، غير أنها كانت أكثر سلبية بإجبارها للعمال على تنفيذ الأوامر والتعليمات، ليس رغبة في الانجاز بحد ذاته ولكن لتقيدها بحرفية اللوائح والقوانين مستخدمة في ذلك القوة والسلطة من طرف المشرف<sup>(4)</sup>.

وقد أشار مؤسس هذه النظرية **هنري فايول** بأن الرقابة تعني التحقق من كون جميع الأعمال تسير مطابقة للخطة المرسومة والتعليمات والمبادئ المحددة. والهدف من الرقابة هنا الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد علاجها ومنع تكرارها<sup>(5)</sup>، باستخدام نظام الثواب والعقاب بمعاينة المخطئ ومكافأة المجد<sup>(6)</sup>.

ويظهر جليا من خلال هذا التعريف بأن **هنري فايول** يعتبر أن الرقابة تركز على عملية التحقق من أداء المهام حسب التعليمات، وهذا هو هدفها الأساسي أين تسعى لاكتشاف وتصيد أخطاء العمال الذين يتخصصون في مهام معينة؛ حيث يتم تقسيم العمل عليهم مع ضرورة الامتثال للنظام الذي يقوم على وحدة الأمر. وإذا ما تم الإخلال بالخطط المرسومة يتحمل كل فرد مسؤوليته وينال العقاب المناسب.

وبالتالي؛ فإن **مدرسة التكوين الإداري** ترى "بضرورة وحتمية التحكم والسيطرة على القوى العاملة واستنزاف قواها"<sup>(7)</sup>، رغبة في إظهار سلطة المشرف الذي يمارس رقابته متبعا لقوانين صارمة، وعدم فتح

(1) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، دط، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 74.

(2) علي السلمي، مرجع سابق، ص 68.

(3) رابح كعباش، مرجع سابق، ص 102، 106.

(4) ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 468.

(5) حسين عبد العال، الرقابة الإدارية و القانون الإداري- دراسة تطبيقية مقارنة، دط، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2004، ص 83.

(6) محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، دط، الدار الجامعية- طبع - نشر وتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 57.

(7) رابح كعباش، مرجع سابق، ص 123.

قنوات الاتصال بينه وبين العمال للمساهمة في حل المشكلات التي قد تعترضهم؛ ومن ثم تقليل ارتكابهم للأخطاء أو تلافيها بشكل نهائي.

من جانبها نظرت النظرية البيروقراطية إلى التنظيم على أنه نسق مغلق، يخضع فيه الموظفون إلى الانضباط المنظم والصارم بتطبيق قوانين ولوائح تنظيمية لا تترك المبادرة الشخصية أو حرية التصرف للأفراد، وبالابتعاد عن أي اعتبارات شخصية أو انفعالات عاطفية. هذه النظرية ترى بأن المشرف المثالي يقوم بعملية الرقابة بعيدا عن التحيز أو الخضوع للأهواء الذاتية؛ وهذا ما يجعل أفعاله رشيدة وعقلانية.

وقد أوضح ماكس فيبر الذي يعود له الفضل في إرساء مبادئ وقواعد النظرية البيروقراطية بأن الرقابة المغلقة تتركز على تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، حيث تكون قنوات الاتصال رسمية لا غير؛ مع مركزية اتخاذ القرارات فلا يسمح للأفراد بالمشاركة بالرأي أين يكون نطاق الإشراف ضيقا.

وحتى تستطيع التنظيمات تحقيق أعلى درجات الفعالية أكد فيبر في نموذج المثالي بأنه يجب أن تخضع العمليات التنظيمية لنظام من الإجراءات والقواعد الصارمة<sup>(1)</sup>، والتي تتصف بسيادة نظام رقابي محكم الإغلاق<sup>(2)</sup>، تتولى فيه الإدارات الإشرافية مهمة الرقابة وتسليم التقارير وكتابة القواعد والإجراءات الرسمية التي تحكم السلوك والمجموعات؛ والكفيلة بفرض نظام ثابت يخضع له أعضاء التنظيم<sup>(3)</sup>. بمعنى متابعة كل صغيرة وكبيرة داخل ذلك التنظيم.

وبالتالي؛ فالنظرية البيروقراطية كما رسمها فيبر تجرد الإنسان من المكونات النفسية والاجتماعية ما دام مجبرا على أداء وظيفته في إطار محدد من العلاقات الرسمية.

أما النظرية السلوكية فقد نظرت إلى عملية الرقابة من جانبها الإنساني؛ حيث ركز ممثلو هذه النظرية في تعريفهم لها على ناحية اقتدارها في التأثير على سلوك وتصرفات العمال داخل التنظيم بنظرة ايجابية تساعد على تطوير أدائهم نحو الأحسن هذا من جهة .

من جهة أخرى ترى النظرية بأن اهتمام الرقابة بسلوكيات الأفراد العاملين بالتنظيم فإنها تؤثر فيه وبالتالي تحقق أهدافه، بالإضافة إلى اهتمامها بأهمية العلاقات الإنسانية في القيام بالعملية الرقابية<sup>(4)</sup>.

ومن هنا انطلقت مدرسة العلاقات الإنسانية التي قامت على أفكار "التون مايو" الذي وجه اهتمامه للعنصر البشري، الذي اعتبره أهم العناصر في التنظيم حيث أوصى وبقية زملائه بضرورة تنظيم العمل وفق أسس إنسانية تكون الرقابة فيها مرنة؛ حيث يعتمد المشرف على مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات كما يتم اعتماد الرقابة الذاتية والتي تعطي الاستقلالية وحرية انجاز العمل.

(1) علي السلمي، مرجع سابق، ص 22.

(2) بلقاسم سلاطينية واسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة - التصور والمفهوم ، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008 ص129.

(3) مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص71.

(4) عبد الرحمن الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية- المعايير-التقييم- التصحيح، دط، جامعة عمان الأهلية، الأردن، 1998، ص18.

## الفصل الأول: الإطار التصوري والنظري للدراسة

كما أولت النظرية اهتماما كبيرا بالتنظيم غير الرسمي من باعترافها بسلطته، وفتح قنوات الاتصال بين الإدارة والمرووسين لتبادل المعلومات بإتباع أسلوب ديمقراطي<sup>(1)</sup>.

فالرقابة إذن تشير إلى قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين، بحيث يحقق ذلك التأثير النتائج المستهدفة<sup>(2)</sup>.

يبدو من خلال هذا التعريف أن التركيز على الجانب السلوكي والعلاقات الإنسانية، أين يسعى المدير أو المشرف إلى إيصال رسائل معينة تكتسي طابع التأثير على الأفراد، وذلك باكتسابه مهارات معينة تجعل له القدرة على تحقيق أهدافه المتمثلة في: مرونة التعامل وإشراك أفراد التنظيم في اتخاذ القرارات مما يسهل عليه عملية الرقابة.

بينما اعتبرت **نظرية الفلسفة الإدارية** بأنه لكل شرف مكلف بعملية الرقابة نظرته الخاصة التي تؤثر على سلوكه وتصبغ تصرفاته بطابع معين<sup>(3)</sup>.

حيث اقترح **دوجلاس ماك غريغور** في هذا الشأن ومن خلال نظريته افتراضين قد يتحدد من خلالهما سلوك المشرف ومن ثم أسلوب الرقابة المتبع، **فالافتراض الأول** أطلق عليه اسم **النظرية (x)** ويمثل الفكر الكلاسيكي في التوجه والتحكم؛ ويقوم على كون الإنسان كسول بطبيعته ولا يميل إلى العمل<sup>(4)</sup>، وهذا ما يوجب على الإدارة إجبار الأفراد على العمل ومراقبتهم بشكل دقيق؛ وتهديدهم بعقوبات من أجل ضمان قيامهم بأداء المهام، إلى جانب ذلك اتصاف هؤلاء العمال بكرهية تحمل المسؤولية حيث يفضلون التوجيه المباشر وبشكل تفصيلي<sup>(5)</sup>.

وبالتالي؛ فالمشرف لا يستطيع إشراك أفراد التنظيم في اتخاذ القرارات وهم يتهربون من تحمل المسؤولية. بمعنى أن ماك غريغور يعتبر الرقابة العملية التي من خلالها التوجه المباشر للأفراد مع تتبع خطوات انجازهم للمهام بكل دقة، واستخدام كل الأساليب الممكنة من تهديد وإجبار أو عقوبات لضمان تحقيق الأهداف المسطرة.

أما **الافتراض الثاني لماك غريغور** والذي يؤمن به ويصور تأثيره بمدرسة العلاقات الإنسانية فأطلق عليه اسم **النظرية (y)**<sup>(6)</sup>، ويقوم على كون الأفراد يميلون بطبعهم إلى العمل متى توفرت لهما الظروف الملائمة لذلك، كما يميلون إلى التقدم وتحمل المسؤولية والاستعداد لتوجيه الجهد نحو الأهداف التنظيمية إذا ما توافرت الظروف المناسبة لذلك، بالإضافة إلى التمتع بقدرات إبداعية وأخلاقية.

(1) حسين حريم، إدارة المنظمات، ط1، مكتبة حامد، الأردن، 2003، ص 26.

(2) محمد الصيرفي، الرقابة الإبداعية، الجزء الخامس، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2006، ص 7.

(3) علي السلمي، مرجع سابق، ص 100.

(4) محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، ط1، دار المناهج للنشر، عمان، 2006، ص 88.

(5) محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 88.

(6) علي السلمي، مرجع سابق، ص 102.

## الفصل الأول: الإطار التصوري والنظري للدراسة

وبهذا فقد دعا ماك غريغور إلى أن يستند سلوك المشرفين على الافتراضات الإيجابية حول العامل<sup>(1)</sup>، بمعنى محاولة المشرف التعامل مع العامل على كونه شريكا في تحقيق أهداف التنظيم مع تهيئة المناخ الملائم ليكون سلوكه ايجابيا، وهذا ما ينعكس على رغبته في الانجاز، ولا يحتاج بذلك متابعة دقيقة والتي تصبح أحيانا سببا في وقوع الأخطاء؛ إما بقصد أو بغير قصد.

أما المدارس الحديثة فقد نظرت لمفهوم الرقابة من منظور يمكنها من التحكم في مكونات التنظيم، من خلال تتبع الخطط المبرمجة والمقررة بغية توحيد جهود العاملين، زيادة على محاولة تجاوز بعض الأخطاء التي وقع فيها التفكير الكلاسيكي الذي أفرط في نظرتة السلبية للعملية الرقابية، وكذا أفراد التنظيم الذين فرضت عليهم متابعة لصيغة. فالنظرة الحديثة تعتبر التنظيم نسقا مفتوحا يهتم بالجانبين الرسمي وغير الرسمي، أما الرقابة فتكون مرنة بإتباع أساليب مختلفة في التعامل مع أفراد التنظيم.

فالبنائية الوظيفية التي ركزت على تحليل السمات البنائية والعمليات الاجتماعية التي تميز المنظمات؛ فعرفت الرقابة من خلال روبرت ميرتون الذي قام بدراسة حول المعوقات الوظيفية بأنها " الضبط الذي تمارسه المستويات الرئاسية بإتباع إجراءات مقننة ذات طابع نظامي، من أجل ثبات سلوك أفراد التنظيم واستجاباتهم لقواعده"<sup>(2)</sup>.

وقد بين ميرتون بأن ظاهرة جمود السلوك الإنساني ناتج عن الرقابة الصارمة التي تفرضها الإدارة على العمال، حيث تأخذ شكل التفتيش والمراجعة للتأكد من مطابقة الواقع للإجراءات المحددة والتقليل من مدى العلاقات الشخصية بين أعضاء التنظيم<sup>(3)</sup>.

بينما سلزنيك فقد اعتبر الرقابة عملية تفويض السلطة من خلال تدريب الأفراد على أعمال متخصصة مما يقلل من المشاكل، وإكسابهم خبرة تساعد على تخفيض الفروق بين أهداف التنظيم والانجازات الفعلية. ومن هذا التعريف يبدو أن سلزنيك يحاول إبراز دور ممارسة السلطة من طرف المرؤوسين في تقليل حدوث أخطاء؛ حيث يكتسبون خبرة تساعد على تحقيق الأهداف المسطرة كما خطط لها.

في حين أن ليكرت من خلال نظرية الدافعية فقد أكد ضرورة تغيير نمط الإشراف الذي يركز على الإنتاج إلى نمط إشراف يركز على العاملين. " أي أن القيادة ديمقراطية " تسعى لبناء علاقات تعاونية بينهما وبين جميع أفراد التنظيم، بحيث تترك لهم حرية التصرف بعد إشباع احتياجاتهم وحل مشكلاتهم باعتبارهم عنصرا أساسيا من عناصر التنظيم سعيا منها لتحقيق الأهداف العامة التي تم تحديدها<sup>(4)</sup>.

(1) محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 89.

(2) فاروق مداس، التنظيم وعلاقات العمل، دط، دار مدني، الجزائر، 2000، ص 20.

(3) علي السلمي، مرجع سابق، ص 40.

(4) المرجع نفسه، ص 145، 147.

## الفصل الأول: الإطار التصوري والنظري للدراسة

ومن هنا يظهر بأن ليكرت ركز بشكل واضح على جانب العلاقات الإنسانية والتنظيم غير الرسمي، حيث يحاول استغلالهما لمصلحة التنظيم، فبشعور الفرد بالرضى على المشرف أو على مناخ العمل بشكل عام؛ فإن ذلك يرفع من روحه المعنوية ويجعله أكثر تركيزاً واستعداداً لأداء المهام فتقل أخطاؤه أو تتعدم، وتصبح بذلك عملية الرقابة ذاتية تترك حرية التصرف للعمال.

كما تطرقت النظرية الموقفية إلى الرقابة من زاوية الأساليب المتبعة من طرف القادة أثناء تأدية أدوارهم داخل التنظيم. وقد أشار **مارتن ايفانز** من خلال إسهاماته في هذه النظرية بأن الرقابة "هي توجيه المشرف للمرؤوسين في المهام غير الواضحة لديهم"، بحيث يكون ذلك المشرف محل ثقة لدى هؤلاء العمال مما يساعد على تقبل توجيهاته<sup>(1)</sup>.

بالمقابل؛ فقد اعتبر **ايفانز** بأن المرؤوسين يرفضون تلك التوجيهات ويعتبرونها إفراطاً في المراقبة عندما تكون المهام واضحة؛ ويعبرون عن عدم رضاهم<sup>(2)</sup> لذلك التوجيه المفرط .

من خلال ما سبق يبدو بأن أفراد التنظيم يملكون سلوكيات سلبية تجعلهم يرفضون تقبل توجيهات المشرف، بينما يحاول هذا الأخير إظهار نفسه بأنه يعرف كل شيء وأن على العاملين إتباعه دون أدنى مناقشة.

وقد جاءت النظرية (**A.J.Z**) لتضع ثلاثة نماذج مختلفة حول الرقابة، فالنموذج الأمريكي **A** يرى بأنها تكون صارمة وصریحة<sup>(3)</sup> من خلال تنظيم هيكل محكم، مع تميزها بطابع الرسمية "واعتمادها على تقسيم العمل بشكل دقيق والتخصص الوظيفي. أما اتخاذ القرارات فيكون بشكل فردي<sup>(4)</sup> فلا يتم إشراك المرؤوسين في العملية ويتحملون مسؤولياتهم بشكل فردي.

وهذا عكس ما جاء به النموذج الياباني **J**، الذي يعتبر الرقابة تعني مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، أين يتم غرس القيم التنظيمية في نفوسهم من خلال تنشئة اجتماعية<sup>(5)</sup>، مما يساعد على تسهيل العملية الرقابية فتنشأ علاقة ثقة بين الطرفين والذي بدوره ينمي علاقات التعاون. وتكون المسؤولية جماعية فيحاسب الجميع عند التقصير في أداء المهام، بينما يكافئون معاً عند انجازها حسب ما هو مطلوب منهم.

في حين أن النموذج المعدل **Z** فقد اعتبر الرقابة عملية غير رسمية تتم وفق مقاييس متعارف عليها، بمعنى هذا الخطأ يستوجب تلك العقوبة. لذا يعتبر هذا النموذج تطويعاً للنموذج الياباني في الإدارة للبيئة الأمريكية، ويقوم على جماعية اتخاذ القرارات؛ على أن يتحمل كل فرد مسؤوليته.

(1) محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 296.

(2) المرجع نفسه، ص 296.

(3) محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 216.

(4) محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 296.

(5) المرجع نفسه، ص 297.

## الفصل الأول: الإطار التصوري والنظري للدراسة

ومن هنا يظهر بأن النظرية (A.J.Z) تختلف في طرحها باختلاف النماذج الثلاثة التي قدمتها، فالنموذج A ركز على الرقابة الصارمة التي تحد من علاقات التعاون التي أكد عليها كل من النموذجين J و Z؛ كما ركزا على مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار الذي أغفله النموذج الأول الذي يتميز برغبة في التحكم والسيطرة. أما النموذج Z فقد وضع معايير متعارف للثواب والعقاب ما يجعل الأفراد يتجنبون الوقوع في أخطاء لدرابتهم بالقوانين وما ينتظرهم من جزاء.

ومن خلال الحقائق المستقاة من واقع الدراسة؛ سواء من خلال التعرف على مفهوم الرقابة التنظيمية لدى العاملين؛ أو بالإطلاع على الوثائق المتعلقة بالمؤسسة. تبين أن المفهوم يستخدم للإشارة إلى: متابعة العاملين أثناء القيام بالمهام للتأكد من أن إنجازها يتم بالطريقة الصحيحة ووفقا للأهداف التي تم وضعها.

ويشير المفهوم أيضا إلى ذلك التنسيق الذي يتم بين المشرف وفريق العمل لأجل أداء الأنشطة والأعمال بحسب الخطة المرسومة؛ حيث يتم اطلاعه بمختلف المعوقات والصعوبات التي تعترض تنفيذها حتى تتم المحاسبة على النتائج المحققة بطريقة موضوعية وعادلة.

كما تعني الرقابة التنظيمية؛ الوسائل والأجهزة الإلكترونية والآلية التي ترصد وتتابع عملية العمل؛ وكذا حركة الدخول والخروج بالنسبة للعاملين للتعرف على مدى التزامهم بما ينص عليه القانون الداخلي للمؤسسة.

وتشير الرقابة أيضا إلى ترك حرية اختيار طريقة العمل الملائمة؛ بإتباع نمط إشراف مرن قائم على ترسيخ قيم الإتقان؛ وتقدير الجهد مما يساعد على تقبل القرارات والتعليمات؛ واحترام اللوائح والقوانين كعدم استخدام وسائل العمل للأغراض الشخصية أو ترك العمل من دون مبرر، ومن ثم يأتي تقييم الأداء على أسس واضحة وعادلة.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة التعريف الإجرائي الذي يتوافق مع واقع الدراسة الراهنة فيما يلي:  
الرقابة التنظيمية: عملية متابعة إنجاز المهام وفق التسلسل الهرمي للمؤسسة ووفق ما خطط لها من خلال إتباع نمط إشراف قائم على مرونة المعاملة؛ ترسيخ قيم الإتقان والتحفيز، إلى جانب المشاركة في العملية من خلال التزام العاملين بالقوانين وتحمل للمسئولية.

## الفصل الأول: الإطار التصوري والنظري للدراسة

### 2- التماسك الاجتماعي

يعد التماسك الاجتماعي من المفاهيم التي تحظى باهتمام بارز من قبل علماء النفس والاجتماع على حد سواء، حيث تعددت مسمياته بتعدد مجالات الدراسة والمدارس الفكرية بين الترابط الاجتماعي؛ التضامن الاجتماعي؛ التكامل والتماسك الاجتماعي. ويمكن إجمال التعريفات التي تناولته فيما يلي:

ففي قاموس علم الاجتماع يتضمن التماسك الاجتماعي: القوى التي تدفع أعضاء الجماعة ليظلوا أعضاء فيها، وكذا يعني جانب جاذبية الجماعة لأعضائها<sup>(1)</sup>.

وأدخل بعض العلماء المصطلح للإشارة إلى الجماعات الكبيرة والصغيرة على السواء؛ والتي تتميز بثلاثة مميزات: الاعتماد المتبادل الناشئ عن المصلحة المشتركة وتوحد الفرد بالجماعة وكذا التزام الفرد بالمعايير المشتركة<sup>(2)</sup>.

وقد تطرقت نظرية الجاذبية **groupe attractive** من خلال **فستنجر**، **شيلستر** و**ياك** لمفهوم التماسك على أنه يوجد فقط إن وجدت الجماعة، وبأن الجاذبية هي القياس الوحيد للتعرف على تماسك الجماعة، وهي محصلة القوى التي تؤثر على أفكار الجماعة للاستمرار أو البقاء فيها<sup>(3)</sup>.

وأكدت الدراسات التي قام بها **فستنجر** إلى أنه بالقدر الذي تزيد وتقوى علاقات الصداقة بين الأعضاء (كمؤشر عن قوة التماسك) تزداد قدرة الجماعة على فرض معاييرها على الأعضاء وتقل احتمالات انحرافهم عنها<sup>(4)</sup>.

وقد أشار **فستنجر** لتلك العلاقات بين الأعضاء من خلال تماسك الجماعة الرياضية حيث يكون شعور لاعبي الفريق بوجود رغبة جامحة في أن يظل الجميع يؤدي مع بعضه البعض لأجل تحقيق الهدف العام الذي يسعى إليه الفريق، وليس من أجل تحقيق مصالح شخصية لبعض الأعضاء.

ويعرف التماسك الاجتماعي للفريق الرياضي بأنه محصلة لجميع القوى النفسية والاجتماعية التي تجذب اللاعبين إلى الفريق وتدفعهم لمقاومة التخلي عن عضويتهم<sup>(5)</sup>.

كما عرف **انزيوني ETZIUNI** التماسك الاجتماعي بكونه علاقة تعبيرية ايجابية بين فاعلين أو أكثر، وقد تجنب خلال هذا التعريف استخدام مصطلح الجماعة مع أن التماسك نفسه غالباً ما يكون خاصية مميزة

(1) عبد الهادي الجوهري، قاموس علم الاجتماع، ط2، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص99.

(2) المرجع نفسه، ص99.

(3) منتدى الأكاديمية الرياضية العراقية، حسن الشريفي، نظريات التماسك للجماعات الرياضية؛ [www.forum.iraq.acad.org](http://www.forum.iraq.acad.org) (3) 2013/01/31 ، 18<sup>H</sup>:53

(4) أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص260.

(5) مرجع سابق، [ww.forum.iraqacad.org](http://ww.forum.iraqacad.org)

## الفصل الأول: الإطار التصوري والنظري للدراسة

للجماعات، كما لم يتضمن الإشارة إلى قيم وأهداف مشتركة بل اكتفى بالإشارة إلى المعايير العامة التي تحدد ظروف وشروط العلاقة بين الأفراد.

أما دوركايم فقد تطرق لمفهوم التماسك الاجتماعي في بحثه "الانتحار" معبرا عنه **بالتضامن الاجتماعي**، حيث يرى بأنه صفة للجماعات والتنظيمات والمجتمعات التي تؤثر تأثيرا كبيرا ومباشرا على أنماط السلوك، حيث تقل معدلات الانتحار في المجتمعات التي تتميز بالتماسك الاجتماعي.

هذا؛ وقد طرح دوركايم في دراسته سالفه الذكر ثنائيته الشهيرة "**التضامن الآلي**" الذي يمثل المجتمع البدائي ويعتمد على الضمير الجمعي<sup>(1)</sup>، حيث يستمد المجتمع وحدته وتماسكه من كونه يتألف من التصورات والعواطف الشائعة بين الأفراد الذين يكونون غالبية أعضاء الجماعة<sup>(2)</sup>.

أما الثاني فيتمثل في "**التضامن العضوي**" القائم على الاعتماد المهني المتبادل في المجتمعات ذات التنظيم الأخلاقي حيث ركز دوركايم على الجوانب القيمية والأخلاقية لتحقيق ذلك التضامن أو التماسك الاجتماعي<sup>(4)</sup>.

وقد أولت **النظريات السلوكية** جانبا مهما من اهتمامها لمفهوم تماسك الجماعة؛ حيث اعتبرته مدرسة **العلاقات الإنسانية** تلك التفاعلات الحاصلة بين أعضاء التنظيم<sup>(5)</sup>، والتي ينجم عنها روابط وعلاقات اجتماعية متبادلة؛ حيث تسود الروح المعنوية والتعاون بين الإدارة والعمال ويكون التضامن طبيعيا بين الزملاء<sup>(6)</sup>.

وقد أشار **التون مايو** إلى التماسك الاجتماعي معبرا عنه بالتساند أو الاعتماد المتبادل بين الأفراد<sup>(7)</sup>؛ الذين تربطهم علاقات متواصلة تؤدي إلى نشوء تنظيمات غير رسمية تمارس تأثيرا بارزا في السلوك التنظيمي "وتدعم روابط التعاون والتضامن مع التنظيم الرسمي، حيث يشكلان معا نسقا اجتماعيا يستهدف امتثال الأعضاء لقواعده ما مما يحقق استقرار ورضى العمال"، إضافة إلى محاولة خلق توارن وانسجام داخل النسق. واعتبر **مايو التماسك الاجتماعي** من أهم المساعدة على الحد من الصراعات التي تحدث<sup>(8)</sup>، كونه

(1) www. Al moqatel .com، مرجع سابق، التماسك الاجتماعي، 2013/01/21، 17<sup>H</sup>:02

(2) أحمد زايد، علم الاجتماع - النظريات الكلاسيكية والنقدية، ط3، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، 2005، ص 82.

(3) جوردن مارشال، موسوعة علم الاجتماع - ترجمة محمد الجوهري وآخرون، مجلد 1، ط1، دب، 2000، ص 46.

(4) على عبد الرزاق جليبي، علم اجتماع التنظيم، دط، دار المعرفة الجامعية للطبع- النشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص 62.

(5) رابع كعباش، مرجع سابق، ص 125.

(6) محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات- الموضوع و المنهج، دط، الإسكندرية، 2003، ص 157.

(7) رابع كعباش، مرجع سابق، ص ص 126، 132.

(8) www.anthro.ahlamontada.net؛ مدرسة العلاقات الإنسانية، 2013/01/31 ; 18<sup>H</sup>:04

## الفصل الأول: الإطار التصوري والنظري للدراسة

التزام بالمهام من طرف العمال لما تكون لديهم كلمتهم في انجاز العمل، والتزامهم بما تمليه عليهم الجماعة لضمان المساندة من قبلها وحصولهم على مكانه داخلها<sup>(1)</sup>. أي أن التركيز هنا يكون على تقوية شبكة الاتصالات بين التنظيمين؛ للتعرف على انشغالات أفراد التنظيم ومشكلاتهم لكسب ثقتهم وخلق الدافعية للعمل لديهم وبالتالي تحقيق الانتماء والارتباط بالتنظيم.

أما **لويد وارنر** فعرف التماسك الاجتماعي بأنه استخدام العلاقات وتوافقها بين الإدارة وممثلي العمال، وتكون العزلة الممارسة على الأفراد داخل التنظيم داعما لصلابته الاجتماعية وتوثيقها وتجعلها أكثر تماسكا<sup>(2)</sup>.

ورأى **دييل وكينيدي** أن تماسك الجماعة يتمثل في المشاركة القوية للعمال الذين يمنحهم التنظيم الشعور بالانتماء والفخر، من خلال ثقة الإدارة حيث لا تكون هناك حاجة إلى وجود مكثف لسلطاتها - وهذا ما يضمن تحقيق مزيدا من الترابط بين جميع أعضاء التنظيم.

فالمنظور السلوكي البحث ركز على كون تماسك وارتباط الجماعة يعود إلى قوة تلك الجماعة في جذب أعضائها للاستمرار النشاط<sup>(3)</sup>، من خلال توفير عوامل مساعدة للبقاء داخلها من تمتين روابط الصداقة وإعطاء حرية المشاركة للأفراد.

بينما اعتبر **هومنز والاتجاه التفاعلي** أن التماسك الاجتماعي هو محصلة علاقات التفاعل والأنشطة والعواطف - التي يتأثر بعضها ببعض، وأنه ذلك التساند المتبادل بين مظاهر السلوك التي تكون عاملا من عوامل تضامن الجماعة<sup>(4)</sup>.

ونظرت **ماري باكر فوليت** للتماسك على كونه التكامل الموجود بين الإدارة والعاملين، حيث أن المصالح المشتركة بين الطرفين تتطلب درجة عالية من التعاون، التنسيق والتفاهم لأجل بلوغها<sup>(5)</sup>. وهذا من شأنه أن يقرب أكثر بينهما ويخلق التضامن والاستقرار داخل جماعة العمل.

ويأتي **ماسلو** ليؤكد على أهمية التماسك الاجتماعي، والذي يتحقق حسب من خلال إشباع الحاجات المختلفة للأفراد<sup>(6)</sup>، كإشباع الحاجة إلى الأمان التي تمنحهم الثقة والاستقرار؛ وإشباع الحاجة إلى الحب والانتماء اللتين تحققان علاقات الصداقة - وعلاقات اجتماعية مع الآخرين؛ والتي تنم عن التوافق والتفاعل بين الإدارة والعمال.

(1) محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 157.

(2) المرجع نفسه، ص 162.

(3) محمد علي شبيب، السلوك الإنساني في التنظيم، دط، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990، ص 92.

(4) محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 162، 166.

(5) المهدي طاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال - المفاهيم، الأسس والوظائف، ط1، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا، 2003، ص 96.

(6) محمد شحاتة ربيع، علم النفس الصناعي والمهني، ط1، دار المسيرة - للنشر، التوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010،

ص ص 224-225.

## الفصل الأول: الإطار التصوري والنظري للدراسة

كما أن توفير حاجة التقدير والاحترام تثير لدى الأفراد الافتخار بكونهم في موقع متميز لدى الجماعة، وتزيد الرغبة في البقاء والولاء للتنظيم.

واتفق ماك غريغور مع ماسلو في ضرورة إشباع حاجات الأفراد لأجل بلوغ التماسك الاجتماعي، الذي عرفه على أنه الاعتماد المتبادل الهادف إلى تحقيق التكامل اللازم ما بين جميع أعضاء التنظيم من خلال<sup>(1)</sup>

خلق ظروف خاصة من قبل المسئول لمروسيه وتحقيق أهدافهم، الشيء الذي من شأنه أن يعط احتراماً كبيراً لذلك المسئول بحيث يتقبلون قراراته العقوبات المفروضة عليهم بسهولة.

أما بارسونز فقد عرف التماسك الاجتماعي على أنه ترابط اجتماعي، وقد تركز اهتمامه على المجتمع بوصفه نسقاً اجتماعياً مكوناً من نظم متفاعلة ومتضمنات أخرى متداخلة، وحتى يضمن ويحافظ ذلك النسق على تماسكه وترابطه عليه أن يضمن قدراً من التعاون والضبط بين العناصر لأجزائه المختلفة ما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار وبلوغ الأهداف ذات القيمة<sup>(2)</sup>، كما أن النسق الاجتماعي يوجد بينه وبين الأنساق الأخرى اعتماد متبادل حيث تكون شبكة من العلاقات بين الأفراد والجماعات المتفاعلة<sup>(3)</sup>، وهذا ما يتطلب التكيف مع بيئة وظروف العمل<sup>(4)</sup>، وبالتالي تحقيق ذلك الترابط الاجتماعي من خلال التزامات ثقافية؛ اجتماعية وتنظيمية مشتركة.

وتشير النظريات الحديثة ومن خلال نظرية العدالة والإنصاف لـ آدمز ADAMS لمفهوم التماسك الاجتماعي على أنه تعبير عن شعور الأفراد بالرضى واللاطمئنان للقرارات المتخذة من قبل الإدارة لكون ما يقدمونه من جهد يقابله ما يستحقونه بالفعل من جزاء أو ثواب. وبالتالي فالامتثال للمعايير يكون سهلاً بالنسبة إليهم لشعورهم بالعدالة؛ المساواة والإنصاف؛ ومن ثم كسب ولائهم واستعدادهم لتقديم أكثر جهد واندماجهم التام داخل جماعة العمل.

وقد أولت النظرية اليابانية اهتماماً بالغاً بتماسك الجماعة، حيث اعتبرت سبيل تحقيقه يكمن في توفير الثقة للأعضاء وكسب مودتهم بمنحهم صلاحيات المشاركة في اتخاذ القرار، حيث تسيطر روح الجماعة والتعاون بين العمال والإدارة التي تعتمد مبدأ التفاعل مع عاملها<sup>(5)</sup>، وكذا الاهتمام بكل نواحي حياتهم حفاظاً على التوازن النفسي والعاطفي لهم<sup>(6)</sup>، وبالتالي تحقيق استقرار جماعة العمل ورضاهم والذي يعود بالنفع على المنظمة التي تحقيق أهدافها.

(1) خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، صص 33، 36

(2) www.ejtemay.com; البنائية الوظيفية مع بارسونز، 2013/01/21، 14<sup>h</sup> : 10

(3) أحمد زايد، مرجع سابق، ص 112.

(4) على عبد الرزاق جليبي، مرجع سابق، ص 86.

(5) خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 52.

(6) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 56.

## الفصل الأول: الإطار التصوري والنظري للدراسة

أما الإدارة بالأهداف فنظرت لمفهوم التماسك الاجتماعي من زاوية منح حرية المشاركة للعاملين في وضع أهداف التنظيم، حيث تعتمد أسلوب التفويض الشامل والكامل لهم من حيث السلطات، "وكذا اعتماد نظام الانضباط الذاتي، ويكون ذلك مبعث راحة وسرور لهؤلاء العمال وتقوية دافعيتهم للعمل<sup>(1)</sup>"

وطبقا لـ "SHOW" فأعضاء الجماعة عالية التماسك يكونون أكثر نشاطا، وأقل احتمالا للتغيب عن اجتماعات الجماعة، حيث يكونون سعداء عندما تنتج ويحزنون لفشلها، وهذا على العكس من الجماعة قليلة التماسك والتي يكون أعضاؤها أقل اهتماما بأنشطة الجماعة ولا يُخلص الأعضاء لها ولا لأهدافها، ويكون ولاؤهم ودعمهم متغيرا.

كما أن أعضاء الجماعة ذات التماسك العالي يعملون بشكل جيد؛ حيث يسود التعاون بينهم وتكون الثقة عالية، ويساهمون في تحقيق الهدف المشترك لتلك الجماعة. وبالتالي فإنه كلما كانت الجماعة أكثر تماسكا فإن أعضائها يميلون إلى التفاعل فيما بينهم بشكل كبير، ويتلاءمون أكثر مع معاييرها وأكثر قناعة بها<sup>(2)</sup>.

ومن خلال ما استنتجته الدراسة الراهنة من واقع ميدان البحث، فإن مفهوم التماسك الاجتماعي يشير إلى:

قوة الروابط وعلاقات التضامن والصدقة بين الزملاء إلى جانب الرغبة في البقاء في الجماعة والولاء لها. كما تشير إلى تقارب الأهداف والشعور بالرضى والانتماء للمؤسسة والالتزام بمعاييرها . وبناء على ما سبق يمكن تلخيص ذلك في التعريف الإجرائي التالي:

**التماسك الاجتماعي يعبر عن الرضى الوظيفي الذي يتمثل في تقليل الغياب؛ تحسين العلاقات؛ الأداء الجيد؛ الاستقرار والروح المعنوية، بالإضافة إلى الولاء التنظيمي الذي يشير إلى الثقة؛ الشعور بالانتماء؛ المحافظة على وسائل العمل والدافعية للانجاز.**

### خامسا - فروض الدراسة

في ضوء الأدبيات المتوفرة حول الرقابة التنظيمية والتماسك الاجتماعي، وفي ضوء الإشكالية وما أثارته من تساؤلات، وكذا الحقائق الواقعية صاغت الدراسة الراهنة فرضية عامة وفرضيتين جزئيتين:

#### الفرضية العامة

هناك علاقة دالة بين طبيعة الرقابة التنظيمية ودرجات التماسك الاجتماعي.

(1) محمد شحاتة ربيع، مرجع سابق، ص234.

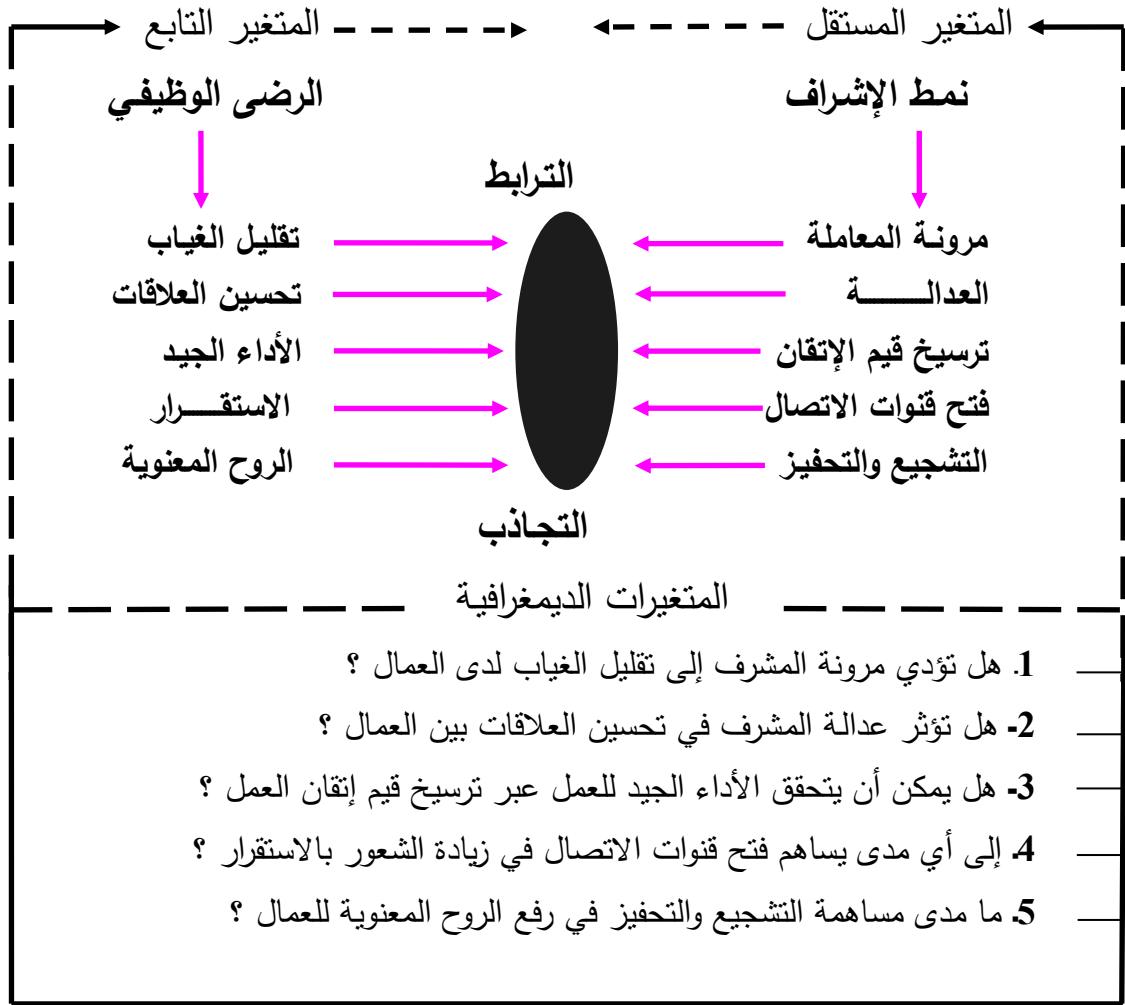
(2) سعدي العنزي وزياد كاظم ثابت القاضي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد14، جامعة بغداد، 2008، ص11.

## الفصل الأول: الإطار التصوري والنظري للدراسة

### الفرضية الجزئية الأولى:

تتباين مستويات الرضى الوظيفي بتباين نمط الإشراف.

### الشكل (02) متغيرات الفرضية الجزئية الأولى

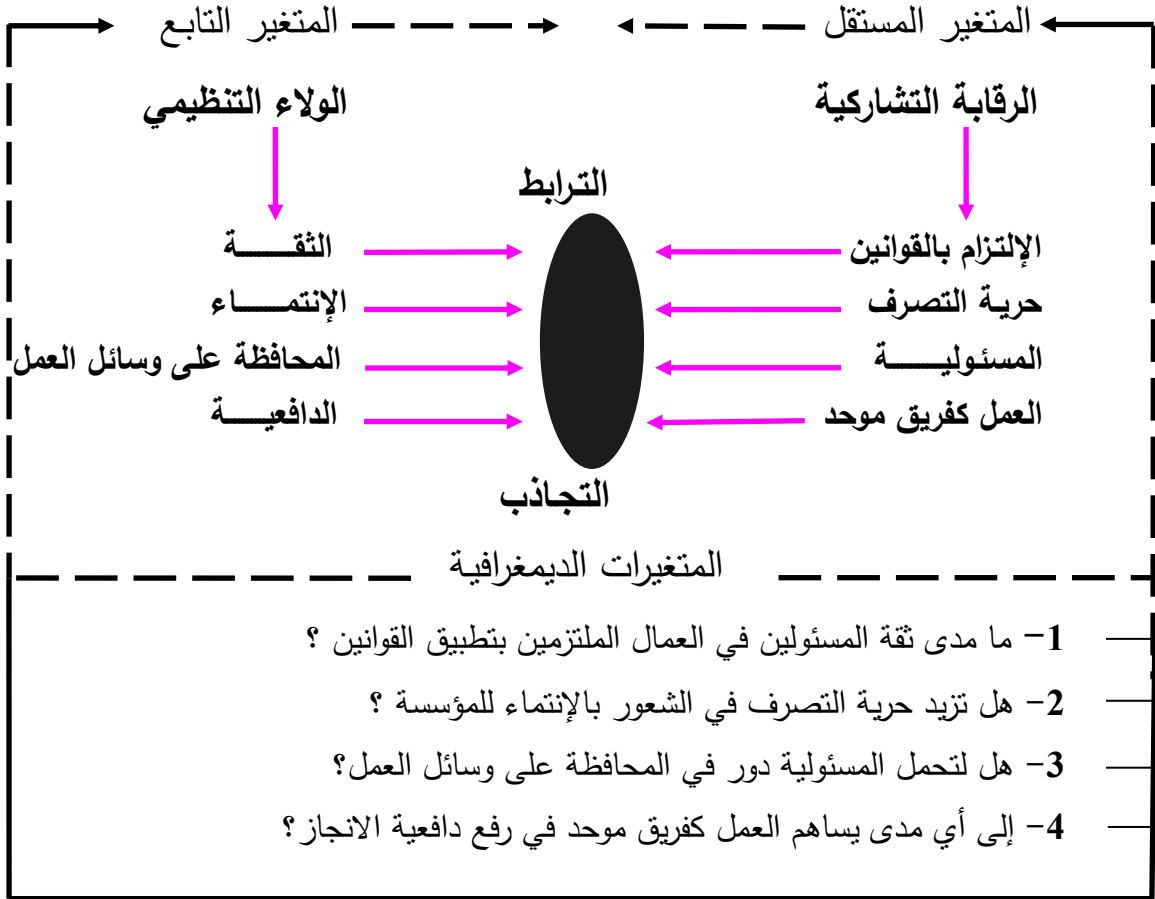


## الفصل الأول: الإطار التصوري والنظري للدراسة

### الفرضية الجزئية الثانية:

تؤدي الرقابة التشاركية إلى زيادة معدلات الولاء التنظيمي.

### الشكل (03) متغيرات الفرضية الجزئية الثانية



### سادسا- الأسلوب التقني المتبع في الدراسة

تستند الدراسة الراهنة في تحقيقها لأهدافها وتقصي فروضها إلى النظرة العلائقية المتمثلة في علاقات التبادل الموجودة بين الرقابة التنظيمية والتماسك الاجتماعي من ناحية؛ وبين هذين المتغيرين وباقي متغيرات البناء التنظيمي من ناحية أخرى، وهذا على اعتبار أن مكونات وعناصر التنظيم تعتمد على بعضها وتؤثر في بعضها البعض بدرجات متفاوتة.

ونحاول خلال هذه الفقرة إبراز الأسلوب التقني المتبع، والذي يمثل الرؤية التي تحكم مسار الدراسة الراهنة والمستوى العملي لها ويتجسد طرحه في الفصل الخامس لهذه الدراسة.

## الفصل الأول: الإطار التصوري والنظري للدراسة

كما يستند الأسلوب التقني المتبع إلى التراث النظري والميداني الذي كتب حول الرقابة التنظيمية والتماسك الاجتماعي، أين تم تصنيفه وترتيبه تبعاً للأهداف العلمية التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها؛ وهذا ما نحاول عرضه في الفصلين الثاني والثالث.

فضلاً عن تحليل المعطيات المرتبطة بالظاهرة البحثية من خلال المسح الشامل؛ واستخدام تقنيات البحث الميداني التي مكنتنا من جمع معلومات وبيانات من واقع مركب المواد البلاستيكية بسكيكدة. ومن ثم محاولة تطبيق بعض القواعد الإحصائية لتكميم البيانات والتوصل إلى نتائج تجيب عن الفرضيات المطروحة. وبذلك يكون الأسلوب التقني بمثابة نسق منهجي يتم خلاله ربط أجزاء هذه الدراسة وخاصة في جزئها الميداني، وكيفية التعامل مع المعطيات التي جمعت من المؤسسة المشار إليها آنفاً.

وعلى العموم؛ فالدراسة الراهنة تجمع منهجياً بين تلك الأبعاد التي تلتزم بها الدراسات الاستطلاعية؛ وبين الأبعاد التي تلتزم بها الدراسات السببية، ويرجع ذلك إلى طبيعة موضوع الدراسة الذي يبحث في عدد من المتغيرات التي مازالت قيد البحث، أو أنها لم تتبلور بعد في مجال العلم الاجتماعي (انظر الفصل الرابع).

وإجمالاً؛ فالدراسة الراهنة تستخدم:

من حيث المنهج: المسح الشامل في إطار المنهج الوصفي.

من حيث مصادر جمع البيانات

التراث المكتوب المتاح حول الرقابة والتماسك الاجتماعي.

الإحصاءات والسجلات الرسمية.

إجراء مسح شامل لمجتمع البحث.

من حيث أدوات جمع البيانات

الملاحظة

المقابلة

السجلات والوثائق

الإستبيان

من حيث أسلوب معالجة البيانات

التحليل السوسولوجي للمعطيات.

التحليل الإحصائي للبيانات وفقاً لنوعيتها ومطلب التحليل.

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

### تمهيد

أولاً-العناصر التحليلية للاتجاهات النظرية

ثانياً- خصائص الرقابة الفعالة

ثالثاً- مجالات الرقابة

رابعاً- أهداف الرقابة

خامساً- فوائد الرقابة

سادساً- أنواع الرقابة التنظيمية

سابعاً- أساليب الرقابة وأدواتها

ثامناً- خطوات عملية الرقابة

تاسعاً- معوقات نجاح عملية الرقابة

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

### تمهيد

إن الرقابة التنظيمية هي ضمان لإستقامة النشاط الإنساني بوجه عام، كونها تكفل سير الأعمال بصورة منتظمة ومستمرة، كما تعد وسيلة لضمان احترام القوانين والأنظمة. وفي سبيل ذلك يفترض أن تكون الوسائل والطرق المستخدمة في ذلك مدروسة ومخطط لها بشكل سليم ضمانا لبلوغ أهداف التنظيم وتماسك أعضائه.

ومحاولةً للتعلم أكثر في فحوى متغير الرقابة التنظيمية تحاول الدراسة الراهنة خلال هذا الفصل التطرق إلى العناصر التحليلية للاتجاهات النظرية المختلفة التي تناولته، ومن ثم التعرف على خصائصه؛ مجالاته؛ أهدافه؛ فوائده؛ أنواعه؛ أساليبه وأدواته؛ وصولاً إلى خطواته ومعوقات نجاحه.

### أولاً-العناصر التحليلية للاتجاهات النظرية

لقد تعددت الاتجاهات الفكرية التي تناولت الرقابة التنظيمية؛ وكل واحدة منها عالجت هذا المتغير حسب منظوراتها؛ فتجد الرؤى مختلفة أحياناً ومتمفقة أحياناً أخرى. وهذا ما يتم تناوله من خلال التعرض إلى ركائز تلك الاتجاهات النظرية؛ ومن ثم العوامل الرئيسية للمتغير حسبما تبرزه كل نظرية؛ أهم مؤشرات؛ تأثيراته الرئيسية ووصولاً إلى معرفة عناصر الاتفاق ومجالات الاختلاف بين الرؤى النظرية السابقة حول ذات المتغير "الرقابة".

### ركائز الاتجاهات النظرية

تناولت المدارس الكلاسيكية المحاولات الأولى للمنظرين لتقديم مبادئ ونظريات في الإدارة لأجل زيادة الإنتاجية<sup>(1)</sup>؛ ومن هنا جاءت مدرسة الإدارة العلمية ويعتبر " فريدريك تايلور أحد أبرز روادها، وأول من حدد معالمها ومبادئها وهي تعد اليوم مرجعاً هاماً في ميدان العمل<sup>(2)</sup>؛ لاعتمادها على أسلوب وخطوات الطريقة العلمية لحل المشكلات الإدارية بحثاً عن تحقيق أقصى كفاية إنتاجية للأفراد والآلات المستخدمة في الإنتاج، حيث حاولت ترشيد وعقلنة الإنتاج الصناعي والإداري من خلال تطبيق أكثر الطرق فعالية في العمل والمتمثلة<sup>(3)</sup> في دراسة الحركة والزمن، والتي أفرزت عمداً تايلور عدم ترك المجال للفرد بأن يعمل ضمن جماعات. أما متابعته أثناء تأدية المهام فتكون بشكل دقيق والتوجيه المستمر بملاحظة وتصنيف وتحليل كل حركة يقوم بها هذا العامل ومن دون مناقشة. أما المحاسبة فتكون وفق طريقة علمية تتناسب وطريقة العمل؛ كما أن اختيار هؤلاء العاملين يتم على أسس علمية بوضع الرجل المناسب<sup>(4)</sup>

محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سابق، ص 46.

(2) J. c. Barbier, *l'organisation du travail*, le sycomore, Paris, 1982, p20

(3) بلقاسم سلاطينة واسماعيل قيرة، مرجع سابق، ص 111، 114.

(4) عبد الرزاق جلبي، علم اجتماع الصناعة، دط، دار المعرفة الجامعية، الأزارطية، مصر، 1999، ص 46.

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

في المكان المناسب، وهذا يتطلب التعرف على إمكانيات كل فرد وحدود احتياجاته مع تقسيم العمل الأفقي والعمودي، ليتحمل المديرون بذلك مسؤولية أكبر في التخطيط وتنظيم العمل ويتولى العمال مهمة التنفيذ<sup>(1)</sup>. بمعنى التركيز على ضرورة وجود تعاون بينهما لإنجاز العمل.

كما ركز تايلور على فكرة الرجل الاقتصادي؛ حيث اعتبر الأجر والظروف الفيزيائية للعمل الحافز الوحيد القادر على دفع الإنسان للعمل، وأوضح بإمكانية إرضاء كل من العمال وأصحاب العمل؛ بإعطاء الأول أجورا مرتفعة وتحقيق أرباح عالية لأصحاب رأس المال في الوقت نفسه. فحسب تايلور فالأجور العالية تدفع العمال للعمل بكامل قواهم لشعورهم بالرضى، مما يزيد من انتاجهم ويخفض من تكاليف الوحدة المنتجة<sup>(2)</sup>.

وقد جاءت مدرسة التكوين الإداري لهنري فايول لتستكمل جوانب القصور في مدرسة الإدارة العلمية، فتناولت وظائف الإدارة العليا، والمشكلات التحليلية الخاصة بالبناء والعمليات التنظيمية عموما<sup>(3)</sup>. وقد ركز فايول على الإنسان كمحور للعملية الإدارية والإنتاجية، فبواسطته يمكن زيادة الكفاءة الإنتاجية وتخفيض التكاليف الصناعية<sup>(4)</sup>؛ بإتباع مبدأ التعاون حيث لأجل اتحاد الأفراد وانسجامهم داخل مكان العمل كما يكون مصدر قوة للمنظمة.

ولتحقيق ذلك فإنه يتوجب استخدام وسائل الاتصال الشفهي (غير الرسمي) مع ضرورة وجود مبدأ المساواة، أين يتم معاملة المدير لمرؤوسيه على أساس من العدل، الصداقة والعطف. فضمان ولائهم وتفانيهم يعتمد على شعورهم بالمساواة في تطبيق القواعد والإجراءات المختلفة في التنظيم، الشيء الذي يساهم في استقرار العمالة حسب ما أكده فايول، مع إعطاء حق المبادرة للعمال فالتفكير في الخطة وتنفيذها يحقق رضاهم عن العمل.

وهذا لا ينفي وجود قواعد الانضباط، والتي تشير إلى الاحترام الذي يظهره أعضاء التنظيم للقواعد والاتفاقات التي تحكم عمله، والذي يتحقق حسب فايول من خلال القيادة الجيدة والرشيطة على كل المستويات، مع عدالة طرق العقاب والجزاء للخارجين عن النظام، ويكون إصدار تلك اللوائح والقوانين من خلال وحدة الأمر التي تستوجب وجود سلطة مع المسؤولية حتى لا يساء استخدامها، مع ضرورة أن يكون التوجيه من جهة واحدة.

وقد أكدت هذه النظرية على المركزية؛ بحيث تتركز السلطة واتخاذ القرارات في المستويات الأعلى للتنظيم، وتتدرج مستوياتها من أعلى إلى أسفل، بمعنى أنها نقل نزولا حتى أسفل الهيكل التنظيمي.

(1) عبد الرزاق جلبي، مرجع سابق، ص 46.

(2) F. Jean et Robert Weil, **Sociologie Contemporaine**, Pierre Dunand, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1997, p 471.

(3) محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 140.

(4) عبد الوهاب سويبي، المنظمة- المتغيرات، الأبعاد، التصميم، دط، دار النجاح، الجزائر، 2009، ص 24.

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

بينما جاءت النظرية البيروقراطية بهدف إلغاء الطابع الشخصي؛ من حيث توزيع الأعمال وطرق أدائها وتقييم هذا الأداء<sup>(1)</sup>، فالسلطة توزع بشكل هرمي والعلاقات تقوم على أسس موضوعية بعيدا عن الاعتبارات الشخصية، فلا يكون هناك تأثير لحكم أو تقييم المشرف من خلال الفصل بين المصلحة الشخصية ومصلحة التنظيم<sup>(2)</sup>.

وهذا ما أكده ماكس فيبر من خلال نموذج المثالي بضرورة إتباع محتوى القواعد واللوائح التنظيمية التي تحدد حقوق وواجبات العاملين وتحميهم من تعسف الرؤساء، مع الابتعاد عن التحيز. بمعنى ممارسة الإدارة بشكلها القانوني.

كما تم التركيز على الكفاءة، حيث يتم استخدام الخبرة والطرق العلمية في اختيار الأفراد، وقد اعتبر فيبر أن تقسيم العمل على أساس التخصص من ركائز نظريته إذ يقوم كل فرد بأداء العمل الذي يتوافق معه حيث لا يجوز له الجمع بين وظيفتين<sup>(3)</sup>، كما أن السلطة تكون على حسب التسلسل الهرمي أين يتدرج اتخاذ القرار فيها من أعلى إلى أسفل، الشيء الذي يساعد أكثر في مراقبة سلوكيات الأفراد خلال تداخلهم واحتكاكهم وممارستهم للمهام<sup>(4)</sup>.

وقد اعتبرت النظرية البيروقراطية بأن جميع عمليات الاتصال وقواعد وإجراءات العمل في التنظيم توضع في شكل رسمي مكتوب، فجميع المعلومات تأخذ شكل السجلات والمستندات للوصول إلى الضوابط التي تخص التنظيم، كما أن جميع التصرفات التي تتم داخله ينطبق عليها ذلك<sup>(5)</sup>. والهدف من ذلك هو أن تلك التصرفات تمثل الضوابط التي تخص التنظيم نفسه وليس الأشخاص العاملين فيه.

ولقد أكد ميشال كروزييه بأن عدم تحمل الفرد للمسؤولية يعود لعدم مشاركته في صياغة القرار انطلاقا من اللوائح والقواعد المنظمة للعمل، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية. واعتبر بأن زيادة حدة الرقابة والزام الأفراد بتلك القواعد والإجراءات، يؤدي بدوره إلى الجمود وخنق الطاقات الإبداعية. لذا دعا إلى ضرورة خلق توازن بين المركزية واللامركزية في مجال اتخاذ القرارات<sup>(6)</sup>، وذلك حتى يتمكن أعضاء التنظيم من المشاركة بالرأي وإبداء مواقفهم تجاه مختلف جوانب التنظيم وبالتالي، المساهمة في حل بعض المشكلات التي تعترضه ما يساعد على كسر حالة الجمود، ويصبح الأفراد قادرين على تحمل مسؤولياتهم من دون رقابة مزعجة أو متابعة لصيقة والذي قد يؤثر على تحقيق الأهداف.

(1) محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سابق، ص 59، 66.

(2) علي السلمي، مرجع سابق، ص 117.

(3) محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 81، 82.

(4) حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2005، ص 86.

(5) محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سابق، ص 68، 69.

(6) عبد الوهاب سويسي، مرجع سابق، ص 32.

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

أما المدارس النيوكلاسيكية فقد ركزت اهتمامها على العوامل الاجتماعية والنفسية، آخذة بعين الاعتبار أهمية التنظيم غير الرسمي وتأثيره على أفراد التنظيم؛ وقد اعتمدت على المكافأة والحوافز المعنوية، إلى جانب العمل الجماعي كأساس لتحقيق أهداف التنظيم.

ولأن مدرسة العلاقات الإنسانية جاءت لسد الفراغ والثغرة التي أحدثتها مدرسة الإدارة العلمية؛ فقد اعتبرت الإنسان كائنًا سيكولوجيًا ليس منعزلاً، وإنما هو عضو في جماعة تحكمه قيمها ومعاييرها. ومن هنا ظهر مفهوم الرجل الاجتماعي الذي تدفعه حاجات اجتماعية ويسعى لإقامة عمل مجدية، بالتركيز على ضرورة خلق اتصال فعال بين مستويات التنظيم المختلفة لتبادل المعلومات من خلال مشاركة العاملين وإتباع الأسلوب الديمقراطي<sup>(1)</sup> في المتابعة والإشراف بتطبيق الرقابة بالمشاركة.

إلى جانب الاعتماد على الرقابة الذاتية للعامل بعيداً عن تأثير مشرفه الذي وجب عليه بأن يتمتع بقدرات ومهارات اجتماعية بالقدر نفسه الذي يتمتع فيه بالمهارات الفنية. وهذا ما يجعله قادراً على إقامة علاقات تعاون وصدقة مع أعضاء التنظيم، حيث يتحقق الشعور بالرضى ويزداد التضامن والترابط فيما بينهم، وتزداد الرغبة لديهم لتطوير الأداء وتحقيق الأهداف المسطرة.

وهنا تظهر أهمية العلاقات الإنسانية التي أكد عليها التون مايو وبين دورها في السلوك التنظيمي إضافة إلى ذلك التقارب ما بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، ولهذا الغرض حث مايو على ضرورة كسر الروتين الناتج عن التخصص الدقيق في العمل من خلال<sup>(2)</sup>؛ إشراك العمال في الإدارة والاهتمام بالاتصالات بين أجزاء التنظيم، "فالفرد كل متكامل تحكمه اعتبارات سيكولوجية معينة تفوق إلى حد كبير غيرها من الاعتبارات المادية الأخرى على اعتبار أنه يتصرف بوحى من مشاعره"<sup>(3)</sup>، ومن خلال إشراكه في اتخاذ القرارات والاستماع لمشكلاته يمكن لذلك الهدف أن يتحقق.

وقد جاءت وجهة نظر الفلسفة الإدارية قريبة من تلك التوجهات التي طرحتها نظرية العلاقات الإنسانية، حيث رفض دوجلاس ماك غريغور النظرة السلبية لكون الإنسان عبارة عن آلة، فتمارس عليه رقابة وسيطرة محكمة مع إرغامه على العمل بالعقاب أو الحوافز المادية وهي افتراضات نظرية (x). كما أكد على قدرة المدير على تحقيق مزيد من الإنجاز بواسطة الآخرين - اعتماداً على التوجيه الذاتي وكذا الرقابة الذاتية؛ فالأفراد ملتزمون ويتقبلون المسؤولية لأجل الوصول إلى الأهداف المسطرة إذا ما تم توفير الظروف التي تساعد وتشجع على ذلك<sup>(4)</sup>.

(1) حسين حريم، مرجع سابق، ص 26.

(2) علي السلمي، مرجع سابق، ص 95.

(3) Bruno Lussato, *Introduction Critique aux théories d'organisation*, 2ème édition, dunod, Paris, 1974,

p40

(4) حسين حريم، مرجع سابق، ص 65.

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

وهذه هي افتراضات نظرية (y) التي تؤكد كذلك بأن العامل يتمتع بقدرات أخلاقية وإبداعية يمكن أن يسهم من خلالها بالمشاركة برأيه، فلا يكون ذلك مقتصرًا فقط على المديرين الذين يجب أن يستند سلوكهم ونمط إشرافهم على الافتراضات الإيجابية حول العامل، وأن يكون ذلك مرشدًا لهم في تصميم الهياكل التنظيمية وإعادة تصميم الوظائف مع تنمية العلاقات الإيجابية في العمل.

واعتبر ماك غريغور بأن دافع الأفراد للعمل لا يجب أن يقتصر على إشباع الحاجات العضوية والأمنية، ولكن أن يمتد إلى الحاجات الاجتماعية وتقدير الذات. وبالتالي؛ فإن توفير تلك الاحتياجات تجعل العامل يبذل جهده لإرضاء المشرف مع الالتزام بتحقيق توجيهاته كما حددها لتشكل علاقات تعاون بين الطرفين.

وهذا ما أدركته نظرية الحاجات لماسلو، حيث ركزت على البحث عن التآزر بين الإدارة والعمال مما يسهم في المزيد من العلاقات الإيجابية بينهما، إضافة إلى تحقيق التضامن والترابط بين أعضاء التنظيم؛ والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة؛ التي تجد سهولة في التسيير باتباعها للمرونة في المتابعة والإشراف.

وأكد ماسلو على ضرورة إشباع الحاجات الإنسانية للأفراد، على اعتبار أن سلوك هؤلاء يتأثر بالحاجة غير المشبعة مما يسبب نوعًا من التوتر وعدم التوازن بالنسبة لهم<sup>(1)</sup>؛ وهذا ما على التنظيم أن ينتبه له إذا ما أراد تحقيق كامل أهدافه والوصول إلى الفعالية المطلوبة منهم. كما اعتبر بأن الثقة الجماعية ورغبة الفرد في تطوير قدراته من المبادئ المستتيرة للإدارة التي تسعى إلى تحقيق الفعالية التنظيمية، والسعي المتواصل للعامل لتحقيق الأفضل من خلال رغبته في أداء مهامه بشكل دقيق. زد على كونه يميل لتحمل المسؤولية ما يجعله بالضرورة ينال حب وتقدير الرؤساء مع الاحترام الذي يعبر عن القيم والعادات المرغوبة من قبلهم<sup>(2)</sup>، فيكونون الأقرب إلى العامل فيزيد التعاون والترابط بين الطرفين وهو ما يساهم بشكل أكبر في تحقيق الفعالية التي تسعى المنظمة لبلوغها.

وبالانتقال إلى النظريات الحديثة التي حاولت إيجاد نوع من التكامل بين فكر النظريات الكلاسيكية التي ترى بأن البناء التنظيمي هو جوهر الإدارة وأهملت العلاقات الإنسانية، وبين النظريات النيوكلاسيكية التي بلغت في التركيز على حاجات العامل النفسية والاجتماعية على حساب الأهداف الإنتاجية، أو التي أكدت توفير قاعدة المعلومات كأساس لاتخاذ القرارات دون إدخال القيم والاتجاهات في ذلك. إذن فالنظريات الحديثة حثت على ضرورة أن تأخذ الإدارة بالنظرة الشمولية للأمور؛ باعتبار العملية الإدارية نظامًا مفتوحًا<sup>(3)</sup>. وقد قامت بإحلال السلوك غير الرشيد بدل السلوك الرشيد الذي نادى به فيبر بإدماج العنصر البشري والقضاء على جمود السلوك الإنساني.

Daniel Pernin, *la gestion des cadres. Acteurs de leur carrière*, édition hommes et techniques, Paris, 1985, p44

عبد الوهاب سويبي، مرجع سابق، ص 40، 41. سامر جلد، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص24.

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

ولقد ركز روبرت ميرتون صاحب نظرية المعوقات الوظيفية على دراسة الجوانب السلبية للقواعد واللوائح الرسمية وما ينجر عنها من تصلب و صرامة، سواء في التعامل داخل التنظيم أو مع العملاء<sup>(1)</sup>. بالإضافة إلى تأكيده على أن الضبط الذي تمارسه القواعد يؤدي إلى نتائج وظيفية وأخرى غير وظيفية. فالأولى تمثل ثبات السلوك والقدرة على التنبؤية مما يمكن التنظيم من تحقيق أهدافه؛ وتحقيق المتطلبات الوظيفية مع زيادة صعوبة التعامل مع البيئة المحيطة، فيكون التنفيذ الحرفي للقواعد والتركيز على الجوانب الرسمية دون إعطاء البعد الإنساني أهميته، بالإضافة إلى زيادة قدرة الموظف على الدفاع عن أفعاله وتصرفاته من خلال استمواجهه واستيعابه للقواعد.

في حين أن النتائج غير الوظيفية فتتمثل في جمود وعدم مرونة السلوك؛ ما يؤدي إلى نقص الاحتكاك بين العاملين وتضاؤل العلاقات الشخصية بينهم، إضافة إلى زيادة استيعاب الأفراد للقواعد المعمول به. لذا فإن تركيز ميرتون كان في مجمله منصبا حول دراسة جمود السلوك- الذي يعتبره كنتيجة للرقابة الصارمة، وكذا صعوبة التكيف مع مهام الوظيفة والصراع الذي يمكن أن ينشأ بين أعضاء التنظيم<sup>(2)</sup>. وبالتالي؛ فنظرية المعوقات الوظيفية اهتمت في مجملها بالجوانب غير الرسمية للتنظيم، وأكدت على ضرورة إتباع رقابة مرنة تساهم في تحسين العلاقات سواء بين أعضاء التنظيم لزيادة التماسك بينهم، أو بين العملاء بغية تحقيق أهداف التنظيم.

أما نظرية تفويض السلطة لسلزنيك فقد اهتمت بعملية التفويض كأداة رقابية لتحقيق الأهداف<sup>(3)</sup>، حيث تساعد على تخفيض الفروق بين أهداف التنظيم والانجازات المتوصل إليها، وهذا لتوفير الوقاية الدائمة والمستمرة؛ إضافة إلى عدم اختصار السلطة في يد فرد معين. لكن بالمقابل اعتبر بأنه كما للتفويض نتائج ايجابية وظيفية، يكون لها أيضا نتائج سلبية ولا وظيفية فيما يخص تحقيق أهداف التنظيم. وأكد سلزنيك كذلك على أن للتنظيم مجموعة من الحاجات والمتطلبات لا بد من إشباعها، وتبقى عملية التكامل والمحافظة عليها هي الحاجة الأساسية لأجل استمرار النسق واستقراره. وتوصل أيضا إلى اعتبار التنظيمات أنساق تعاونية وأبنية اجتماعية تكيفية، ناجمة عن تفاعل الأفراد والجماعات الفرعية والعلاقات الرسمية وغير الرسمية، "أين يكون الفرد أمام أحد الأمرين؛ إما أن ينظم للجماعة وتقاليدها والعرف المعمول به حتى تتقبله كعضو، وإما أن يقاوم هذا التقليد ويرفض كل شيء وبالتالي يواجه غضب تلك الجماعة ورفضها له كعضو بها؛ وهذا ما لا يستطيع الكثير من الأفراد تحمله ولأجل تقادي ذلك يتم الخضوع لمتطلباتها و قبول كل تقاليدها"<sup>(4)</sup>.

(1) رابح كعباش، مرجع سابق، ص168.

(2) بلقاسم سلاطينية واسماعيل قيرة، مرجع سابق، ص148.

(3) المرجع نفسه، ص149.

(4) Claudette Lafaye , **Sociologie des organisation** ,Nathan Université ,paris ,1997, p 26

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

ولذا ركز سلزنيك على دراسة مفهوم المقاومة واعتبره يمثل أداة للفعل الاجتماعي، ويحدث اختلالاً في دوام التكيف والتوافق ويعين الضبط والإلزام. وعلى هذا الأساس حاولت نظرية تفويض السلطة إعطاء نوع من التوازن والاستقرار للتنظيم من خلال عملية التفويض للحد من الصراعات والتمردات التي قد تحدث نتيجة للأدوار المتباينة لهم، وتكون أنسب طريقة للرقابة والتحكم في سلوكهم وضمان بقاء الانسجام والتماسك بين أعضاء التنظيم.

بينما ركزت نظرية القواعد البيروقراطية لـ غولدر على إبراز النتائج غير المتوقعة للتنظيم البيروقراطي الذي يعتمد على تدقيق الرقابة والزيادة في حدتها، مما يؤدي إلى وضوح علاقات القوة؛ ويولد لدى أعضاء الجماعة الشعور بكونهم موضع سيطرة واستغلال من طرف المستويات العليا، وبذا ينشأ الصراع داخل التنظيم<sup>(1)</sup>.

حيث أوضح غولدر ثلاثة أنواع من القواعد البيروقراطية، أولها "القواعد البيروقراطية المزيفة" التي تفرض على التنظيم من هيئة خارجية؛ وعموماً فإنها تلقى معارضة من قبل المدير والعمال على حد سواء. في حين أن القواعد البيروقراطية التمثيلية فتوضع من قبل الخبراء الذين يخولهم أعضاء التنظيم، حيث تتأسس بطريقة ديمقراطية وتلقى تأييداً جماعياً من جانب الإدارة والعمال، ولكن عدم الالتزام بهذه القواعد لا يعود إلى التعمد بقدر ما يرجع إلى جهلها وعدم الإلمام بمضامينها. فالتنظيمات التي تسودها القواعد التمثيلية تتميز بالتماسك والمشاركة الجماعية فضلاً عن تجنب الصراع. وآخر هذه القواعد نجد القواعد البيروقراطية العقابية؛ والتي توضع من طرف جماعة متخصصة لإجبار جماعة أخرى على طاعتها واحترامها، وبعد خرقاً يعاقب عليه القانون إذا لم تحترم تلك القواعد<sup>(2)</sup>. إذن فقد ركز غولدر على نتائج القواعد البيروقراطية لتدعيم وتقوية البناء التنظيمي؛ حيث أن نتائجها تقوي التنظيم وتثبت أكثر<sup>(3)</sup>.

وإذا جئنا إلى النظرية (A.J.Z)، فقد نادى للنظرية A بالرقابة الصارمة على الموظفين من خلال هيكل محكم، وتميزت بوجود حركة تنقل سريعة للأفراد للعمل في منظمات أخرى سعياً للوصول إلى رواتب ومزايا أفضل. وارتكزت النظرية على الأسلوب الفردي في اتخاذ القرار؛ إلى جانب التخصص وقلة العلاقات بين الأفراد<sup>(4)</sup>، وهذا ما يفقد التنظيم جانب الاستقرار ويزيد من معدل دوران العمل ويصعب عليه تحقيق أهدافه لافتقاده للخبرات الباحثة عن بيئة أفضل تتميز برقابة مرنة.

(1) علي السلمي، مرجع سابق، ص 39، 47.

(2) بلقاسم سلاطينية واسماعيل قيرة، المرجع السابق، ص 151، 152.

(3) رابح كعياش، مرجع سابق، ص 175.

(4) محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 297.

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

بينما اعتمدت النظرية اليابانية<sup>1</sup> على مشاركة العمال في الإدارة كأساس للارتقاء بمستوى الإنتاج، في حين أن عملية الرقابة تتم من خلال تنشئة اجتماعية بغرس القيم التنظيمية في نفوس العاملين<sup>(1)</sup>، لتوفير خصائص وسمات يتصف بها العامل الياباني كالثقة؛ الألفة؛ المودة والانتماء. ودعت النظرية التنظيمات للاهتمام برفاهية الموظف الذي اعتبرته أهم الموارد<sup>(2)</sup>، كما ركزت على أهمية الجماعة والعمل الجماعي؛ وكذا القرارات الجماعية ونمط علاقات العمل. والتأكيد على الاتصالات المفتوحة والمسئولية المشتركة؛ حيث أن كل فرد من أفراد الجماعة بمن فيهم المدير يشتركون في تحمل المسئولية عن عمل الجماعة<sup>(3)</sup>.

في حين أن النظرية<sup>2</sup> والتي جاءت لتمزج بين الأسلوبين الياباني والأمريكي، فقد ارتكزت على تحقيق التكامل بين أدوار العاملين الرسمية وأدوارهم الشخصية؛ باستخدام وسائل وأساليب الرقابة غير الرسمية والضمنية إلى جانب وسائل الرقابة الرسمية. وأكدت على تحقيق التقدم الوظيفي عن طريق التخصص؛ وهذا ما يزيد من دور العاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات ويشعرهم بتحمل المسئولية<sup>(4)</sup>، وبذلك يسهل دور المشرف في عملية المتابعة والمراقبة.

### 2- العوامل الرئيسية للرقابة التنظيمية

لقد أبرزت النظريات الكلاسيكية؛ وبخاصة نظرية الإدارة العلمية عدة عوامل يمكن أن تسهم في عملية الرقابة تمثلت أساساً في الأسلوب العلمي في العمل واختيار العمال والآلات بطريقة علمية سليمة، إلى جانب التخصص الوظيفي وتقسيم العمل وهذا ما يخلق الروتين في العمل؛ كما يتم التركيز على العلاقة الرسمية في العمل "وتجاهل الحاجات الاجتماعية للفرد"<sup>(5)</sup>.

وأضاف فايول صاحب نظرية التكوين الإداري إلى هذه العوامل مبدأ وحدة الأمر والتوجيه؛ الانضباط والالتزام بقواعد السلوك والعمل. بمعنى ضرورة احترام الأنظمة والتعليمات داخل التنظيم، إضافة إلى مبدأ السلطة والمسئولية وكذا المساواة في المعاملة.

في حين أبرزت النظرية البيروقراطية عوامل توضح طبيعتها كالتخصص الوظيفي وتوزيع الأعمال بطريقة محددة من خلال تقسيم العمل وتوزيع السلطات بشكل رسمي من خلال التسلسل الهرمي للسلطة؛ والذي يجعل خطوط السلطة واضحة ومحددة. زيادة على عامل نطاق الإشراف الذي يسمح بالإشراف عن قرب، مع ضرورة توفر المهارة والخبرة اللازمتين للمشرف؛ إلى جانب الفهم والاستيعاب لدى المرؤوسين حتى ترتفع خبرتهم وكفاءتهم مع التركيز على القنوات الرسمية فقط .

(1) محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 144.

(2) محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق، ص 230.

(3) حسين حريم، مرجع سابق، ص 77.

(4) نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دط، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 389.

(5) Kathryn Batrol and David Martin, **Management**, 2<sup>nd</sup> edition, New York, mc growhill, 1994, p79.

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

أما النظريات النيوكلاسيكية فقد اعتمد على عوامل أخرى يمكن لها أن تضيف بعض الجوانب التي أهملت في النظريات الكلاسيكية في ما يخص عملية الرقابة، وأهمها ما خلص إليه التون مايو من تجاربه في مصانع الهاوثورن؛ حيث يشير إلى تأثير نمط كل من الإشراف والحوافز المادية على العلاقات والروح المعنوية، وبالتالي تحقيق التعاون والاستقرار والذي بنم عنه تخفيض معدلات دوران العمل وزيادة الكفاية الإنتاجية<sup>(1)</sup>.

إضافة إلى إشعار العامل بأهميته والمجموعة التي ينتمي إليها دورها الايجابي والضروري لرفع الروح المعنوية للعاملين<sup>(2)</sup>؛ لضمان استقرارهم واستمرارهم في التنظيم.

أما فيما يخص ماسلو فركز على مفهوم الحاجات الإنسانية التي تؤثر على الدافعية؛ ومن بين هذه الحاجات نجد حاجات تقدير واحترام الذات والمتمثلة في الشعور بالأهمية من قبل الآخر، واحترام الذات يمكن الحصول عليه من خلال الكفاءة؛ المنافسة؛ الاستقلالية والمركز وكذا اعتراف الآخرين بقيمة الفرد وقدرته على الوصول إلى مراكز عليا.

كما يرى ماسلو بأن سيادة الروح المعنوية الطيبة وأنماط القيادة والإشراف الجيدتين؛ وأنظمة إدارية تهتم بنظم الاقتراحات والرحلات يمكنها أن تؤثر في إشباع هذه الرغبات<sup>(3)</sup>.

أما النظريات الحديثة فقد أبرزت عدة عوامل من بينها القضاء على جمود السلوك الإنساني وإدماج العنصر البشري داخل التنظيم؛ وهذا ما أكد عليه روبرت ميرتون.

بالإضافة إلى التركيز على ضرورة وجود علاقات اتصال بين الأفراد لكونه يساعد على اكتساب مجموعة من القيم، الاتجاهات والمعلومات التي تحكم عملية اتخاذ القرار، إلى جانب هرمية التنظيم الذي يسمح بوضع المنفذين أي الذين يتولون الأداء الفعلي في فئة ومنتخذي القرار في فئة أخرى.

ولقد ركزت النظرية الأمريكية A على الرقابة الصارمة من خلال هيكل محكم؛ والأسلوب الفردي في اتخاذ القرارات؛ كما اعتمدت الطريقة الرسمية في تقسيم الأداء؛ وكذا التخصص الوظيفي مقابل إهمال العلاقات بين الأفراد.

بينما ركزت النظرية اليابانية J على مشاركة العمال في الإدارة كأساس للارتقاء بأداء العمال وبمستوى الإنتاج، إضافة إلى الرقابة الذاتية الناتجة عن التنشئة الاجتماعية من خلال غرس القيم في نفوس العاملين؛ مع الاهتمام برفاهية الموظف وتوفير أحسن الظروف لراحته.

(1) صلاح صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، دار حامد، عمان، 2005، ص24.

(2) محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص87.

(3) المرجع نفسه، ص90.

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

وركزت النظرية Z على الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار، وتقييم الأداء يكون مرة أو مرتين سنويا بعيدا عن الاعتبارات الشخصية، وربطت الأداء بالمكافآت.

وأكد أنتوني دونز Downs من خلال دراسته حول البيروقراطية الجديدة على أن الرقابة والمتابعة تدفع العامل إلى بذل مجهوداته للإفلات منها، وأكد عدم قدرة أي تنظيم على متابعة سلوكيات أعضائه بصورة مستمرة؛ وبخاصة عند زيادة حجم ذلك التنظيم؛ وهذا ما يؤدي إلى تضائل فعالية الرقابة<sup>(1)</sup>.

### 3- أهم مؤشرات الرقابة التنظيمية

من خلال تحليل مختلف الرؤى الكلاسيكية، نستطيع إبراز تجسيدات الرقابة التنظيمية بدءا بنظرية الإدارة العلمية التي ركزت على مبدأ تقسيم العمل والتخصص؛ من خلال تناولها مبدأ الحركة والزمن رغبة منها في زيادة قدرات العامل والكفاية الإنتاجية، مع التأكيد على الرقابة الدقيقة والصارمة التي ترافق عملية العمل بشكل دائم ومستمر، من خلال ضرورة الالتزام بالقواعد والتعليمات للوصول إلى الطريقة المثلى لأداء العمل؛ "بالإضافة إلى استخدام خبراء مختصين لملاحظة وتصنيف وتحليل كل حركة يقوم بها العامل ومن ثم يكون الأجر على حسب المجهود والمكافآت على حسب الإنتاجية لرفع الدافعية للعمل<sup>(2)</sup>.

وركزت نظرية التكوين الإداري لهنري فايول على التسلسل الهرمي للسلطة ووحدة الأمر والتوجيه؛ من خلال تلقي المرؤوس للأوامر من مصدر واحد فقط حتى لا يحدث تعارض في الأوامر والأدوار<sup>(3)</sup>.

زيادة على التأكيد على مبدأ مكافأة المستخدمين ما يسهل من دور المشرف في عملية الرقابة؛ وكذا مبدأ المساواة بين العمال لاستقرارهم داخل التنظيم مع توفير روح المبادرة من خلال إشراك العمال في اتخاذ القرارات والذي ينمي ولاءهم وانتمائهم للتنظيم، بالإضافة إلى مبدأ التعاون الذي يؤكد الحاجة للعمل الجماعي ما يزيد من عامل الرضى لدى العمال، وبالتالي ضمان ترابطهم وتماسكهم وبلوغ أهداف التنظيم.

وركزت النظرية البيروقراطية بدورها على تقسيم العمل والتخصص الوظيفي؛ بتحديد نطاق الإشراف والرقابة الصارمة؛ ويجعل نطاق اختصاص محدد لكل منصب<sup>(4)</sup>، فالوظيفة تكون دائمة مع التركيز على العلاقات الرسمية في العمل لاستمرارية وثبات الأداء والكفاءة<sup>(5)</sup>.

بلقاسم سلاطينة واسماعيل فيرة، مرجع سابق، ص155.

Jean Michel plane, **Théorie des organisations**, 2em édition, dunod, paris, 2003, p13.

(3) عبد السلام أبو قحف وعبد الغفار حنفي، **تنظيم إدارة الأعمال**، دط، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص43.

(4) عبد الرزاق جليبي، مرجع سابق، ص256.

(5) Jean Michel plane , opcit, p13



## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

أما النظريات النيوكلاسيكية فقد تناولت عددا من مؤشرات الرقابة؛ من خلال ما نادى به مدرسة العلاقات الإنسانية كالقيادة الديمقراطية وإتباع أسلوب الرقابة بالمشاركة، زيادة على اهتمامها بالتنظيم غير الرسمي؛ وكذا العلاقات غير الرسمية وكسر الروتين الناتج على التخصص الدقيق في العمل؛ وخلق اتصال فعال بين المستويات التنظيم المختلفة لتبادل المعلومات.

وهذا ما أكده ماك غريغور من خلال نظريته الفلسفة الإدارية أين اعتمد أسلوب الإدارة بالمشاركة ونمط الإشراف المبني على الافتراضات الايجابية حول الإنسان؛ وتوسيع نطاق الإشراف في حين اهتمت نظرية الحاجات لماسلو بالجوانب النفسية والمعنوية للعمال؛ ما من شأنه أن يساهم في تمتين علاقات التعاون والصدقة بين الإدارة والعمال؛ ما يجعل من عملية الرقابة توجيهية لا غير. بالإضافة إلى التأكيد على ضرورة توفير الظروف الملائمة التي تساعد الأفراد على العمل، وبالتالي تحمل مسؤولية والاستعداد لتوجيه جهودهم نحو الأهداف التنظيمية.

وبالنسبة للنظريات الحديثة فقد أكدت على الإشراف الموجه، القيادة الديمقراطية والاهتمام بالعاملين؛ وكذا إتباع الجوانب الايجابية في تفويض السلطة؛ زيادة على إتباع الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار، وتطبيق القواعد البيروقراطية في تسيير التنظيم، مع التأكيد على ضرورة مشاركة الأفراد بالرأي ولا مركزية اتخاذ القرار.

وقد جاءت نظرية النموذج الأمريكي لتركز على الرقابة الرسمية والصریحة إلى جانب التخصص الوظيفي. أما نظرية النموذج الياباني فركزت على الرقابة غير الرسمية والمسئولية الجماعية؛ وكذا المشاركة في عملية اتخاذ القرار. في حين تناولت نظرية المزج المسئولية الفردية والتخصص النسبي في العمل مع جماعية اتخاذ القرار.

### 4-التأثيرات الرئيسية للرقابة التنظيمية

تناولت الإدارة العلمية التأثيرات الناجمة عن الرقابة التنظيمية في ارتفاع الروح المعنوية بين العمال من خلال تطبيق مبدأ التعاون بين العمال والإدارة<sup>(1)</sup>، وهذا ما اعتمده فايول في تحديده لنتائج الرقابة والإشراف؛ والتي لخصها في ارتفاع الروح المعنوية باعتماد مبدأ توفير روح المبادرة والابتكار، وتأكيد على مبدأ التعاون الذي أقره تايلور.

إضافة إلى ضمان استقرار العامل نتيجة للأجر الجيد الذي يتلقاه، وكذا زيادة الانضباط والالتزام داخل التنظيم؛ من خلال مبدأ الضبط الذي يعتمده المدير بتطبيق أنظمة الجزاء والعقاب في حال حدوث أخطاء على أن يتم بصورة عادلة<sup>(2)</sup>.

(1) علي السلمي، مرجع سابق، ص 64.

(2) محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 74.

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

أما النظرية البيروقراطية فحددت التأثيرات الرئيسية للرقابة في سيادة العلاقات الموضوعية "غير الشخصية بين أعضاء التنظيم"، والتزام العمال بالقواعد واللوائح التنظيمية، وكذا استقرار الأفراد من خلال ضمانهم للأجر، إلى جانب ولاء الشخص للوظيفة التي يعمل فيها.

بينما اهتمت النظريات النيوكلاسيكية بتشجيع العمال على الإنتاج من خلال الحوافز غير الاقتصادية (المعنوية)؛ ورفع روحهم المعنوية بمشاركتهم في اتخاذ القرارات، واعتماد الاتصال المفتوح لزيادة تفاعل وتماسك الجماعة من خلال ما نادى به التون مايو.

إلى جانب استقرار العمال وولائهم كنتيجة لتفويض السلطة وضرورة استناد نمط الإشراف على الافتراضات الايجابية حول الإنسان من خلال ما قدمه ماك غريغور في نظريته (Y)، والتركيز على المكافآت لدفع العاملين نحو العمل، وإشباع حاجاتهم من خلال إتباع هرم الحاجات الذي قدمه ماسلو.

وقد تمثلت تأثيرات النظريات الحديثة أساسا في استقرار العمال وولائهم من خلال القيادة الديمقراطية والمكافأة التي يحصلون عليها، إلى جانب اهتمامها بالموظف والسعي إلى توفير أحسن ظروف العمل وإشراكه في اتخاذ القرارات داخل التنظيم.

### 5- عناصر الاتفاق ومجالات الاختلاف

بعد التعرف على مختلف الركائز التي تقوم عليها الاتجاهات النظرية سابقة الذكر لمسنا بعض عناصر الاتفاق والتكامل من جهة؛ ومن جهة أخرى هناك بعض نقاط الاختلاف بينها. والتي يمكن تبيانها فيما يلي:

#### أ- نقاط الالتقاء

نلاحظ أنه يوجد اتفاق بين النظريات الكلاسيكية، حيث برزت قيم الرشد كأساس لتحقيق الكفاءة الإنتاجية؛ مع استخدام أساليب رقابة صارمة لتحقيق ذلك، وقد اعتمدت النظرية البيروقراطية على نظام من القواعد والإجراءات بغية تحقيق الالتزام بها من قبل الإدارة والعمال؛ وكذا الإدارة العلمية التي ركزت على مبدأ الحركة والزمن؛ ومبادئ فايول سعيا لتحقيق الأهداف الموضوعية.

ويظهر التكامل أيضا بين النظريات النيوكلاسيكية التي أولت اهتماما أكثر بالتنظيم غير الرسمي والعلاقات الإنسانية؛ وكذا محاولة إشباع الحاجات المختلفة للأفراد لأجل سد الثغرات الموجودة في الاتجاه السابق، من خلال اهتمامها بمشاعر الفرد ورضاه بالتركيز على استخدام الحوافز المعنوية والمادية معا.

وهذا ما حاولت أيضا النظريات الحديثة إبرازه بشكل واضح في أعمالها، حين أكدت على أهمية العلاقات الإنسانية والجماعة، وأيضا فكرة التعاون والنسق القيمي ودوره في تحقيق الترابط والتماسك بين أفراد التنظيم. وبالتالي فمعظم النظريات جاءت لرفع الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة سواء بالتركيز على العمل أو العمال فطورت بذلك كل أساليب الرقابة التي تساعد على تحقيق هذا الهدف.

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

### ب- مجالات الاختلاف

رغم وجود عناصر اتفاق بين النظريات السابقة لكن هذا لا يفي وجود تباين واختلاف فرضياتها ودعائمها، ونلمس هذا الاختلاف فيما يلي:

اعتبرت النظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية التنظيم نسقا مغلقا، بينما أكدت النظريات الحديثة على أهمية البيئة وتأثيرها على التنظيم كما أنها اعتبرته نسقا مفتوحا.

واعتمدت النظريات الكلاسيكية على أسلوب الرقابة الصارمة والإشراف الدقيق لمتابعة تنفيذ المهام، بينما اعتمدت النيوكلاسيكية على الإشراف الواسع والرقابة المرنة لرفع الروح المعنوية للعمال، أما النظريات الحديثة فنتبع أسلوب القيادة الديمقراطية.

وأكدت النظريات الكلاسيكية على أن الحوافز المادية فقط هي التي تدفع الفرد لشعوره بالرضى واستقراره في العمل؛ وبالتالي زيادة تماسك الأعضاء وتحقيق أهداف التنظيم. بينما النظريات النيوكلاسيكية والحديثة فقد أضافت الحوافز المعنوية كأهم عامل لتحقيق الرضى؛ و تماسك أفراد التنظيم.

وقد نظرت النظريات الكلاسيكية الى الفرد على أنه رجل اقتصادي معتمدة على مبدأ العقلانية والرشد، بينما تعتبره العلاقات الإنسانية والحديثة رجلا اجتماعيا له حاجات ودوافع يجب إشباعها وأخذها بعين الاعتبار؛ لأنها تؤثر على ترابط وتضامن الأفراد داخل التنظيم، فتزيد مردوديتهم وفعاليتهم وكذا ضمان استقرارهم وبقائهم في المنظمة.

وقد اعتمدت النظريات الكلاسيكية على العلاقات الرسمية في العمل ومركزية اتخاذ القرار، في حين تشجع النظريات النيوكلاسيكية العلاقات غير الرسمية والاتصال المفتوح داخل التنظيم، أما الحديثة فاعتمدت على كلا العلاقتين معا، إضافة إلى الاتصالات الرأسية والأفقية والتي تكون في كل الاتجاهات.

أما المشكلة الأساسية في الاتجاه الكلاسيكي فتمثل في مشكلة الإنتاجية، بينما في الاتجاهين النيوكلاسيكي والحديث فظهرت مشكلة الرضى؛ الولاء والروح المعنوية، والتي أهملها الاتجاه الأول.

وقد ركزت النظريات الكلاسيكية على مفاهيم رئيسية كتقسيم العمل؛ التخصص الوظيفي؛ والتسلسل الرئيسي؛ وكذا الرقابة الصارمة، بينما النظريتان النيوكلاسيكية والحديثة فركزتا على الرقابة المرنة، النسق القيمي؛ الالتزام؛ قيم المشاركة وروح الجماعة.

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

### ثانيا - خصائص الرقابة الفعالة

ترتبط الرقابة ارتباطا وثيقا بالعملية الإدارية، وتعتبر في الوقت نفسه الأداة الفعالة لتحقيق أهداف التنظيم إذا ما تم توفير المتطلبات الضرورية لذلك، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

لا بد من مشاركة أقسام التنظيم المختلفة ودعم الإدارة العليا للعملية الرقابية من خلال تخصيص الموارد الكافية.

قبول النظام الرقابي من قبل أعضاء التنظيم، كون ذلك أمر مهم لفعالية وكفاية الرقابة. التركيز خلال عملية الرقابة على جميع مجالات عمليات التنظيم التي لها تأثير مباشر على نجاح عملياتها الرئيسية<sup>(1)</sup>.

أن يتصف النظام الرقابي بالموضوعية؛ من خلال الأسس والمعايير المطبقة وبالتالي يصبح أكثر وضوحا للرئيس والمرؤوس على حد سواء.

سرعة الإبلاغ عن الانحرافات؛ فنظام الرقابة الجيد والفعال هو الذي يتمكن من كشف الانحرافات قبل وقوعها بالفعل، ويعطي الإدارة فرصة اتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة لمنع حدوثها.

أن يكون نظام الرقابة مفهوما؛ فمن المتوقع أن تفشل الرقابة إذا لم يفهمها العاملون الذين سوف تشملهم، أو يرفضونها إذا شعروا بأنها تضر بهم وبمعنوياتهم. وكذلك الرقابة التي تبدو عشوائية وغير ضرورية يمكن أن تؤدي إلى الإحباط و تدهور الدافعية<sup>(2)</sup>.

أن يكون نظام الرقابة غير بارز؛ فالرقابة الفعالة التي تكون غير ظاهرة وبارزة للعمال المُراقبين. بمعنى أن يخطط الإداريون للرقابة في الحيز والقدر الضروري الذي يكفيهم لتحصيل النتائج المطلوبة فقط، مع الحرص على انتقاء الطرق الرقابية التي تتيح التقليل والتخفيض من تواجدها وتعدادها ما أمكن<sup>(3)</sup>.

يجب أن تكون الرقابة اقتصادية؛ فينظر دائما إلى أي نشاط من زاوية العائد والتكلفة، فعادة يجب على أي نشاط أن يؤدي إلى تحقيق منافع تفوق التكلفة، فعادة يجب على أي نشاط أن يؤدي إلى تحقيق منافع تفوق التكلفة المرتبة على تأديته.

(1) محمد الصيرفي، الرقابة الإبداعية، مرجع سابق، ص 133.

(2) عز الدين سليمان؛ خالد بوشارب بولوداني وآخرون، المتغيرات التنظيمية - دراسات في علم اجتماع التنظيم، ط1، دار مداد يونيفارستيتي براس للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2011، ص ص 114، 117.

(3) المرجع نفسه، ص 116.

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

وفي بعض الحالات الاستثنائية قد يضحي التنظيم بتحمل تكاليف وضع نظام رقابي معين؛ في سبيل الحفاظ على انضباط العمال أو الإحساس بالعدالة في المعاملة حتى ولو كان عائده أقل من تكلفته<sup>(1)</sup>. اعتماد مبدأ الدقة في المعلومات؛ فإذا كانت هذه الأخيرة غير دقيقة فإنها تضر بالتنظيم، فالمدراء باستخدامهم لها في إصدار القرارات فإن ذلك يمثل كارثة يتحمل نتائجها التنظيم في نهاية الأمر<sup>(2)</sup>. ولذلك لا بد من توافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية للقائمين على أجهزة الرقابة إضافة إلى استمرارية العملية<sup>(3)</sup>.

نجاح العملية الرقابية يعتمد على نظام اتصالات فعالة لضمان الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب و بالجودة المناسبة<sup>(4)</sup>.

### ثالثاً - مجالات الرقابة

تعتبر الرقابة ضرورية وهامة في جميع المنظمات مهما اختلفت طبيعة أعمالها وأهدافها؛ سواء كانت حكومية أم خاصة؛ ربحية أم دولية وسواء كانت صناعية أم خدمية. وفي منظمات الأعمال لم تعد عملية الرقابة مقتصرة على نشاط الإنتاج أو التصنيع بل أصبحت تشمل جميع وظائف ونشاطات المنظمة. وفيما يلي أهم مجالات استخدام الرقابة:

#### 1- الرقابة على الإنتاج

تسعى إلى ضمان إنتاج الكميات المطلوبة بالمواصفات و الجودة المحددة، وفي الوقت المحدد و بأقل تكلفة ممكنة. كما تهدف إلى استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة بكفاءة وعدم تبديد وهدر المستلزمات عن قصد أو غير قصد.

#### الرقابة على الموارد المالية

وتعد من أهم مجالات الرقابة؛ وتسعى إلى التأكد من توافر الموارد المالية التي يحتاجها التنظيم لضمان استمرار عملياته ونشاطاته، ومراقبته حسن استخدام هذه الموارد والمحافظة عليها، وكفاءة استثمار الأموال، قدرة التنظيم على تحقيق الأرباح ومراقبة الوضع والمركز المالي لذلك التنظيم بما يضمن الإيفاء بالتزاماته على المدى القصير والبعيد<sup>(5)</sup>.

- 
- (1) محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سابق، ص ص 355،356.  
(2) إيهاب صبيح محمود رزق، الإدارة- الأسس والوظائف، سلسلة الإدارة في أسبوع، ج2، دط، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 168.  
(3) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 120.  
(4) المهدي الطاهر غنية، مرجع سابق، ص ص 258، 259.  
(5) حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة" النظريات -العمليات-وظائف المنظمة" ط1، 2006، عمان، الأردن، ص ص 315، 316.

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

### الرقابة على الآلات

وتأخذ عدة وجوه منها؛ التأكد من أن الآلات المطلوبة موجودة في المصنع وصالحة للعمل، إلى جانب التأكد من الاستخدام الأمثل لها؛ وفي حال تعرضها لعطل معرفة أسبابها وإجراء التصليحات اللازمة.

### الرقابة على الموارد البشرية

وهنا يتم التأكد من أن مستوى أداء العاملين يتطابق مع المعايير المعتمدة؛ ومراقبة سلوكيات العاملين للتأكد من انضباطهم وتقيدهم بالسياسات والتعليمات النافذة، وكذا التأكد من صلاحية وسلامة عمليات إجراءات الاختيار والتعيين؛ بحيث يتم اختيار القدرات والمهارات التي تتطابق مع متطلبات الوظائف حسب ما هو مقرر. كما يمكن أن تشمل الرقابة نشاطات وعمليات التدريب ونظم الرواتب والحوافز، والوقوف على معنويات العاملين ومستوى رضاهم واتجاهاتهم.

### الرقابة على المشتريات

وتهدف إلى التأكد من تأمين احتياجات التنظيم المختلفة من الأجهزة والمعدات؛ الأدوات؛ المستلزمات والمواد، وبالمواصفات والجودة المطلوبة؛ والكميات المناسبة ومن الموردين المناسبين، وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة. كما تسعى الرقابة هنا إلى تقييم الموردين لضمان اختيار الأنسب وإلى توثيق العلاقات معهم<sup>(1)</sup>.

### رابعاً - أهداف الرقابة

يتمثل الهدف الرئيسي لعملية الرقابة في مساعدة الإدارة على التأكد بأن الأداء الفعلي يتم وفق الخطط الموضوعة. ويمكن توضيح الأهداف الفرعية في النقاط الآتية<sup>(2)</sup>:

الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي بقصد تذليلها وتحديد مواطن الضعف والوهن؛ ومعالجتها في أفضل مستوى وأرقى فاعلية.

الوصول إلى معلومات واقعية عن سير العمل لأجل ترشيد عملية اتخاذ القرارات واكتشاف الأخطاء في صنع واتخاذ القرارات فور وقوعها كي تعالج.

المساعدة في التكيف والتنبيه إلى الحاجة لتغيير ما تقرر؛ فالرقابة تهدف إلى تعديل القرارات للتكيف مع المتغيرات الخارجية. فقد يتخذ التنظيم قراراً سليماً وبعد خطة سليمة في ضوء المعطيات والبيانات عند

(1) حسين حريم، مرجع سابق، ص317.

(2) عز الدين سليمان، خالد بوشارب بولوداني وآخرون، مرجع سابق، ص111.

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

إعدادها، ولكن يحصل لاحقاً مجموعة من المتغيرات الجذرية والدقيقة تحيل بهما وتجعلهما ضارين للتنظيم وليس في صالحه؛ وهذا ما يستدعي اتخاذ تدابير وتعديلات من خلال الدور الرائد الذي تلعبه الرقابة في التنويه إلى ذلك.

التأكد من مدى قانونية وشرعية الأعمال وتطابقها مع تشريعات السلطات العليا وتماشيها مع قوانين الدولة. القيام بتوجيه أداء الأفراد والإشراف عليهم؛ تحفيزهم ومعرفة الفئة العمالية التي تستحق التدريب من خلال تطوير قدراته ومهاراته<sup>(1)</sup>.

المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة في التنظيم، وذلك من خلال تحقيق العدالة في أداء الخدمات والوفاء بالالتزامات<sup>(2)</sup>.

المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط، وكذا تخفيض مخاطر الانحرافات عند وضع الخطط<sup>(3)</sup>.

### خامساً - فوائد الرقابة

تتعدد فوائد الرقابة واستخداماتها، والتي يمكن التعرف على أهمها في النقاط الآتية<sup>(4)</sup>:  
تمييز الأداء وبالتالي زيادة كفاءة التنظيم وتقليل النفقات.

المحافظة على موجودات التنظيم؛ وبالتالي تقليل الخسائر والأضرار الناتجة عن السرقات والهدر وسوء الاستخدام المنتشرة اليوم في التنظيمات.

تمييز الجودة؛ فالرقابة تساعد الإدارة على تلبية مواصفات المهندسين أو مصممي المنتجات في التنظيم ومتطلبات القوى الخارجية كالتوقعات أو طلبات العملاء في الوقت نفسه.

تقييد السلطة؛ أين تعمل الرقابة على وضع حدود لممارسة السلطة المفوضة فالسياسات والتوجيهات المختلفة هي وسائل رقابة لتحديد المساءلة و تفويض السلطة.

قياس الأداء أثناء العمل؛ فالرقابة تتضمن قياس أداء الأفراد والجماعات لأنها تشكل في مجموعها أداء التنظيم، وهنا لا بد من وضع أساليب لقياس هذا الأداء.

مراقبة عمليات التخطيط، وهذا أمر حيوي بالنسبة لتحقيق أهداف التنظيم ويكون ذلك من خلال أساليب التنبؤات بالإنتاج والمبيعات؛ معايير قياس العمل الموازنات والتكاليف المعيارية والجدولة<sup>(5)</sup>.

(1) عز الدين سليمان، خالد بوشارب بولوداني وآخرون، مرجع سابق، ص 112.

(2) محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 14.

(3) ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 429.

(4) حسن حريم، مرجع سابق، ص 305.

(5) عز الدين سليمان، خالد بوشارب بولوداني وآخرون، مرجع سابق، ص 110.

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

التأثير الإيجابي على دافعية العاملين؛ فالرقابة تكشف الفئة النشطة من العمال وتعمل على تحفيزهم من خلال ( برامج الحوافز ؛ تقاسم الأرباح ؛ منح الجوائز والتقدير)، فهي أساليب تُستخدم لربط الحوافز المالية بالأداء وتقدير الفرد، وهذا الربط يزيد من دافعية العاملين.

تحقيق التوازن بين الخطط والبرامج المتنوعة في المنظمة؛ فهناك العديد من الأدوات الرقابية تساعد الإدارة على تحقيق هذا التوازن. فالموازنات الرئيسية واستخدام اللجان وفرق العمل والمستشارين الخارجيين؛ تستخدم بصورة متكررة لتحقيق هذا الاستخدام<sup>(1)</sup>.

### سادسا - أنواع الرقابة التنظيمية

تُمارس الرقابة على الأشياء والأعمال التي يؤديها الأفراد في المنظمة الواحدة؛ بغية التأكد من كون الخطط المرسومة قد حققت الأهداف المبتغاة دون ظهور انحرافات خطيرة، أو لاتخاذ الإجراءات الضرورية لمعالجة أي انحراف قد يطرأ<sup>(2)</sup>، وهناك أنواع متعددة للرقابة يمكن للإدارة استخدامها. وتصنف إلى ثلاثة أنواع: حسب توقيتها؛ حسب هدفها وحسب تكرارها.

#### 1. الرقابة حسب توقيت تطبيقها

يعتبر الوقت الذي يتم فيه تنفيذ الرقابة عاملا هاما في تصميم النظام الرقابي الفعال. والرقابة المثالية هي التي تقوم بتحديد المشاكل والتنبؤ بها قبل حدوثها، لكن ذلك من الناحية العملية يعتبر أمرا صعبا تحقيقه. ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الرقابة كما يلي<sup>(3)</sup>:

**1-1- الرقابة السابقة (Pre Control)؛** ويهتم هذا النوع بالتحقق من توفر جميع متطلبات ووسائل انجاز العمل قبل البدء في التنفيذ، وبالتالي فهو يقلل بدرجة كبيرة الانحرافات بين النتائج المتوقعة والنتائج الفعلية.

ويعتمد هذا النوع من الرقابة على الجولات الميدانية الدورية المفاجئة والحملات التفتيشية، إضافة إلى استخدام أسلوب المتابعة للأعمال والإشراف المستمر. ومثال ذلك في المؤسسات الأمنية بهدف منع ارتكاب الجريمة واكتشافها قبل حدوثها. أما في منظمات الأعمال فيمكن اكتشاف الخطأ في موقع تصنيع السلعة قبل التصنيع بصورتها النهائية من خلال استخدام محطات مراقبة بعد كل عملية أو تجميع مرحلية<sup>(4)</sup>،

(1) حسين حريم، مرجع سابق، ص 306.

(2) محمود فوزي، مبادئ الإدارة، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، دار أجنادين للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2007، ص 106.

(3) عز الدين سليمان و خالد بوشارب بولوداني وآخرون، مرجع سابق، ص 128.

(4) المرجع نفسه، ص 129.

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

فهذا النوع من الرقابة يساعد بدرجة ملموسة في مواجهة المشكلات المستقبلية التي قد تواجه العمل من خلال التنبؤ بها؛ ومن ثم تحديد طبيعة الإجراءات اللازمة لتجنب تلك المشكلات<sup>(1)</sup>.

**1-2- الرقابة المتزامنة (Concurrent Control):** ويطلق عليها أيضا الرقابة العلاجية؛ وهي أكثر الأنواع شيوعا. وتتم فيها مراقبة العمليات الجارية لضمان السير نحو تحقيق الأهداف المعتمدة<sup>(2)</sup>، أي أنها موجهة لمراقبة عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، مثلا يقوم التنظيم بعمليات تفتيش عند بداية كل مرحلة من مراحل العملية الصناعية لاكتشاف المشاكل قبل التطرق إلى المرحلة الموالية. ويهتم هذا الشكل الرقابي بالمعلومات التي تصل إلى المديرين من أحوال العمل ومستوى الانجاز المحقق، بالإضافة إلى الكشف عن الانحرافات في الأداء أثناء تنفيذ النشاط أو العمل<sup>(3)</sup>.

**1-3- الرقابة اللاحقة (Post Action):** وتعرف أيضا بالرقابة التاريخية، ويتم ممارستها بعد إتمام العمل لقياس النتائج ومقارنتها بالمعايير المعتمدة مسبقا. ويوجه الإجراء التصحيحي نحو تحسين إما عملية الحصول على الموارد أو عمليات التحويل نفسها. وهذه الرقابة ليست مهمة فقط في تصويب النشاطات والعمليات الحالية، بل أيضا توجيه الرقابة السابقة (الوقائية) والرقابة المتزامنة (الآنية) للنشاطات المستقبلية). وهذا النوع من الرقابة مفيد جدا لأنه يوفر للمديرين قاعدة أو (أساس) لتقييم مدى واقعية أهداف المنظمة والمعايير، والتبصر في الأداء السابق والذي يمكن استخدامه لتجنب الأخطاء في المستقبل. كما يفيد في صقل وتهذيب قدرات المنظمة التخطيطية لأجل تعديل وتنقيح الأهداف والمعايير، " وبالتالي توفير تغذية راجعة لتوزيع المكافآت على العاملين<sup>(4)</sup>.

(1) عبد السلام أبو قحف، أساسيات إدارة الأعمال، ط2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص414.

(2) حسين حريم، مرجع سابق، ص311.

(3) علي الشريف، الإدارة المعاصرة، دط، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص ص 372، 373 .

(4) حسين حريم، مرجع سابق، ص ص312، 313

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

والجدول الموالي يوضح تلخيص للأشكال الثلاثة السابق ذكرها.

### جدول (1) : الرقابة حسب توقيت تطبيقها

توقيت الرقابة	خصائصها	أساليبها
رقابة سابقة	التنبؤ بالاختلافات عن الأداء قبل حدوثها.	التنبؤ المالي، بحوث السوق، أسلوب المسار الحرج.
رقابة متزامنة	تقيس الانحرافات عن معايير الأداء، كما تحدث في وقت الأداء نفسه.	الرقابة على جودة العمليات الإنتاجية.
رقابة لاحقة	تحديد الاختلافات عن الأداء المخطط بعد حدوثها.	القوائم المالية، الرقابة عن طريق الميزانيات.

المرجع: محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سابق، ص 348.

### 2. الرقابة حسب أهدافها

ويمكن تمييز نوعين من الرقابة حسب الأهداف التي تسعى الرقابة إلى بلوغها كما يلي<sup>(1)</sup>:

**2-1- الرقابة الإيجابية:** وتهدف إلى لتأكد من أنشطة الإجراءات والتصرفات تسير وفق الأنظمة والقوانين واللوائح الخاصة بالتنظيم لتجنب الوقوع في المخالفات والأخطاء بما يكفل تحقيق الأهداف.

**2-2- الرقابة السلبية:** وتهدف إلى اكتشاف الانحرافات والأخطاء بطريقة يقصد بها تصيد المسؤولين لهذه الأخطاء دون توجيه انتباههم إلى أوجه القوة والضعف أثناء عملية التنسيق؛ ودون تقديم الافتراضات والحلول لمعالجة المشكلة القائمة وتلاقي تكرارها. وهذا النوع من الرقابة غير بناء لأنه يعني الخوف والإرهاب في نفوس أفراد التنظيم.

### 3. الرقابة حسب تكرارها وانتظامها؛ وهي ثلاثة أنواع:

**3-1- الرقابة المفاجئة:** وهذا النوع من الرقابة يستخدم في حالات معينة وفي ظروف محدودة للتأكد من انضباط الأفراد في العمل وسير الأعمال حسب الخطة، ويتم ذلك باستخدام الجولات التفتيشية المفاجئة<sup>(2)</sup>

(1) WWW.YBAHER/SP.EDU.IUGAZA ، الرقابة ، 14/07/2013 ، 18<sup>h</sup> : 00

(2) عز الدين سليمان، خالد بوشارب بولوداني و آخرين، مرجع سابق، ص130.

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

**3-2-الرقابة الدورية:** ويقصد بهذا النوع من الرقابة الإشراف الدوري على الأعمال وذلك من خلال استخدام التقارير الدورية (أسبوعية، شهرية، سنوية) وأيضا باستخدام الجولات الميدانية الدورية.

**3-3-الرقابة المستمرة:** وتعرف أيضا بالرقابة الدائمة أو الملازمة ويقصد بها المتابعة المستمرة والملازمة لعملية التنفيذ. ويمكن تطبيقها باستخدام التقارير المستمرة (اليومية والأسبوعية)؛ وكذلك عن طريق بطاقات وسجلات الدوام اليومية وبطاقات الجرد اليومية على موجودات التنظيم، أو باستخدام المراقبين الميدانيين كما هو الحال في ورشات العمل لضمان سير الإنتاج اليومي حسب البرامج والجدول اليومية والأسبوعية<sup>(1)</sup>.

### سابعاً - أساليب الرقابة وأدواتها

تمارس الرقابة الإدارية من قبل الإداريين على النتائج التي يقدمها المرؤوسون؛ ومن أجل معرفة ما حقق من البرامج والخطط؛ ومعرفة الصعوبات ومكامن العطب والخلل والقصور التي اعترضت التنفيذ وأوضاع العمال وغير ذلك من المواضيع التنظيمية التي تكون موضوع المراقبة. ويستخدم النظام الرقابي من أجل ذلك عدة أساليب وأدوات تختلف باختلاف نوع وحجم نشاطات التنظيم. والغرض من هذه الوسائل هو تغيير سلوك الأفراد باعتباره جوهر الرقابة الإدارية، وإذا لم تؤد هذه الأساليب الرقابية إلى تغييره بالقدر الكافي فلا جدوى من استخدامها. لذا ارتبطت بنظام التحفيز والنظام التأديبي؛ وكذا أنظمة تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين لدعم التغيير المطلوب. ونستعرض أهم هذه الوسائل والأدوات فيما يلي<sup>(2)</sup>:

#### 1. الملاحظة الشخصية

وهي السبيل إلى التنظيم، وهي من الطرق القوية التي تستخدم في عملية المراقبة رغم العيوب التي تصاحبها، ومن المهم أن يجعل الإداري ملاحظته ذات قيمة، وليس هناك بديل للاتصال الشخصي للرئيس مع المرؤوسون؛ والغرض من هذا الإتصال ليس مجرد اللقاء ولكن بقصد الملاحظة والإشراف الدقيقين. وهذه الملاحظة لا بد أن تكون في جميع أجزاء التنظيم بغرض معاينة طريقة الأداء لمعرفة ما يعترضها من أخطاء؛ وملاحظة نقاط الضعف والإهمال واقتراح بعض الحلول، إلى جانب التأكد من مناسبة الظروف السائدة مع دواليب الخطط، السياسات والأهداف. وكل هذه الملاحظات تمتد الرؤساء في المستويات العليا بمعلومات وافية لتقييم الوضع.

(1) عز الدين سليمان، خالد بوشارب بولوداني وآخرون، مرجع سابق، ص 130.

(2) المرجع نفسه، ص 118، 119.

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

### 2. الإشراف

وهو المراقبة المباشرة لعمل الموظفين والعمال بغية توجيههم نحو الطريق القويم وذلك بإعطائهم الأوامر والتعليمات اللازمة واتخاذ كافة التدابير والاحتياطات التي تحافظ على حسن سير العمل وانتظامه، ويتم اختيار المشرفين على أساس معيار الجدارة والاستحقاق<sup>(1)</sup>.

‘ ومن خلال نمط الإشراف الذي يتبعه المشرف يتحدد إذا ما كانت مهمته سهلة من خلال تقبل العاملين لتوجيهاته وتعليماته أم أنه سيجد صعوبة في ذلك.

ومن أهم مميزات نمط الإشراف الناجح :

إظهار روح الصداقة في العمل .

تفهم مشكلات العامل ووجهات نظره .

وجود استعداد للتفاهم بين المشرف وعماله دون اللجوء إلى السلطة الرسمية والأوامر .

المعايشة السلمية بين المشرف والعمال .

وهناك نمطين وأسلوبين للإشراف وهما:

### الإشراف العام

ونعني به أن يصف المشرف للعمل لنوع العمل الذي يجب أن يؤديه بوجه عام، ويشرح له المستويات المطلوبة للأداء دون انحراف في التفاصيل، ويترك للعامل بعض الحرية في تحديد سرعة عمله، ويفوض بعض سلطاته (المشاركة الديمقراطية) .

ويعد المشرف هنا قائدا موجها محددًا للأهداف؛ وهو يساعد العاملين في حل مشكلاتهم ويشجعهم على الإدلاء بمقترحاتهم وتقديم وجهات نظرهم.

وهذا النمط من الإشراف يتماشى مع نطاق الواسع الذي يعتمد على الجانب الإنساني وخصائص المشرف الذي يتمتع بخبرات وقدرات عالية؛ تسمح بالمشاركة في صنع القرار والتشاور والتعاون المشترك<sup>(2)</sup>.

### الإشراف المحدد

في هذا النمط يصف المشرف للعامل كل خطوات العمل، ويحدد له بالتفصيل ما يجب عمله ولا يترك له حرية في تقرير سرعة العمل، كما أنه لا يفوض له أية سلطة. ويعتبر المشرف هنا هو المسيطر على مقتضيات العمل.

---

عز الدين سليمان، خالد بوشارب بولوداني وآخرون، مرجع سابق، ص119.

محمد علي بن صالحية، نمط الإشراف والتحفيز، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة منتوري، قسنطينة، 1995،

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

وهذا النمط من الإشراف يتماشى مع نمط الإشراف الضيق الذي يركز على الرقابة الصارمة والمركزية في اتخاذ القرار، فهو نمط تسلطي أو توتقراطي يعتمد على إصدار الأوامر والتعليمات .

### 3.التقارير

وهي إحدى الطرق الشائعة الاستخدام بين التنظيمات وإن اختلفت في حجمها وهيكلها من تنظيم إلى آخر. وقد تكون هذه التقارير شفوية أو تحريرية؛ تناقش مسألة واحدة أو عدة مسائل تخص مختلف الأنشطة كالإنتاج اليومي والمبيعات اليومية. وعادة ما تهدف التقارير إلى مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعة سابقا، ويتم توجيهها في العادة إلى الجهة التي من المتوقع بناءا عليه أن تتخذ إجراءات تصحيحية للأخطاء أو الانحرافات المتعلقة بالأداء.

### 4.المراجعات

وهناك نوعان؛ مراجعات داخلية وخارجية، وهي جزء من وظيفة المحاسبة المالية، وهدفها التأكد من أن العمليات المحاسبية والتمويلية تعكس الواقع بصورة صحيحة. فمثلا يقوم المراجع الداخلي بالكشف الدوري للتأكد من أن الأصول تم تسجيلها بشكل صحيح، وأن احتمال حدوث السرقة أقل ما يمكن. أما المراجع الخارجي فعادة ما يكون عمله سنويا للتأكد من أن الميزانيات التي تم إعدادها تعكس الواقع بالتنظيم، وقد تم إعدادها في شكلها الصحيح<sup>(1)</sup>.

### 5.الميزانية التقديرية

وهي عبارة عن قائمة رسمية تحتوي على النتائج المتوقعة معبرا عنها بقيم مالية؛ يعدها التنظيم لمختلف أنواع الأنشطة والأعمال التي تنفذها في مدة مستقبلية، يستخدمها التنظيم في إجراء القياس والمقارنة بين الأهداف والانجازات لمعرفة ما تحقق من تقدم، وتحديد مدى الانحرافات والأخطاء إن وجدت.

ومن مزايا وفوائد الميزانيات التقديرية ما يلي<sup>(2)</sup>:

- أ- تحدد للتنظيم في كل وجه من أوجه نشاطه معايير للأداء يتم عليها قياس الانجاز الفعلي وتقييمه.
- ب- تؤكد على أهمية الأهداف التي يرمي التنظيم لتحقيقها؛ وذلك بترجمة العمل للوصول إلى هذه الأهداف في شكل أرقام في الميزانية.
- ج- تساعد على إثارة دافعية الأفراد لأن لديهم فكرة مقدمة عما هو متوقع انجازه في عملهم، ويعزز هذا الشعور خاصة إذا كانوا من المساهمين في وضع هذه الميزانية.

(1) المهدي الطاهر غنية، مرجع سابق، ص255.

(2) أبو بكر بعيرة، الرقابة الإدارية في المنظمات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد 273، عمان، الأردن، 1983، ص32،27.

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

د- تساعد الإدارة العليا على تنسيق مختلف الأنشطة؛ لأن هذه الميزانيات تترجم إلى أرقام مفصلة حسب الإدارات وأقسامها.

هـ- يمكن نظام الرقابة من اكتشاف الانحرافات مقدما، ويسمح بإجراء التصحيحات الضرورية قبل انتهاء مدة الميزانية والتعديل فيها<sup>(1)</sup>.

### 6. أنظمة مراقبة المخزون

إن الاحتفاظ بالمخزون ضروري لبقاء التنظيم واستمراره. والنظام الجيد لمراقبة المخزون يهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

تخفيض نفقات التخزين قدر الإمكان.

تخفيض احتمالات تعرض المخزون للتلغف أو السرقة أو الانكماش وغيرها من الأخطاء الأخرى.

ج- منع تعرض الإنتاج أو الخدمة للتوقف بسبب نفاد المخزون وما يترتب عن هذا التوقف من تكاليف إضافية على التنظيم.

د- الاحتفاظ بمعلومات وبيانات مراقبة المخزون في التنظيم (نقطة إعادة الطلب...) لاستعمالها في مهام أخرى.

### ثامنا - خطوات عملية الرقابة

تتبع الإدارة لأجل تسهيل عملية الرقابة عدة خطوات؛ وهي لا تختلف باختلاف طبيعة النشاط الذي يمارسه الفرد أو يمارسه التنظيم، كما أنها لا تختلف أيضا باختلاف المستوى الإداري. وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

**وضع مستويات ومعايير الأداء:** و يكون ذلك وفق الخطط و النتائج المتوخاة والمرسومة<sup>(2)</sup>، حيث تختلف المعايير من تنظيم لآخر، فنجد بعض التنظيمات تحدد رقما معيناً كمعيار لنتيجة نشاطها وتعمل جاهدة للوصول إليه، وفي تنظيمات أخرى يكون وضع المعايير في شكل تحديد مكانة التنظيم في السوق. وغالبا ما تشمل معايير الأداء في العديد من منظمات الأعمال ثلاثة عناصر أساسية، وهي كمية العمل المطلوب إتمامه ونوعية العمل والوقت اللازم لأدائه<sup>(3)</sup>.

(1) أبو بكر بعييرة، مرجع سابق ص32.

(2) عبد الله حسين جوهر، استراتيجيات الإدارة الحديثة - التخطيط، التطوير والرقابة، دط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2011،

ص 159.

(3) عز الدين سليمان، خالد بوشارب بولداني وآخرون، مرجع سابق، ص124.

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

**قياس الأداء وتحليل أسباب الانحرافات:** حيث تتم المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط؛ بمعنى مقارنة الأداء في ضوء المعايير الموضوعية بالإضافة إلى تحديد نوع وطبيعة الانحرافات والفروق بينهما. وبمجرد الانتهاء من عملية القياس أو المقارنة يتم تحليل أسباب الانحرافات، ويتم طرح عدد من التساؤلات من بينها مثلاً؛ هل الانحرافات التي حدثت ترجع إلى الأفراد أم أنها ترجع إلى خلل في الإدارة؟ ، أم ترجع إلى عوامل خارجة عن سيطرة الإدارة<sup>(1)</sup>.

**تصحيح الانحرافات:** فبعد قياس مستوى الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية واسترجاع المعلومات الوافية، فإن الدور الهام الذي تؤديه عملية الرقابة حينئذ يتمثل في تصحيح الانحرافات التي تطرأ على الأداء الفعلي عما تم رسمه أصلاً من أهداف<sup>(2)</sup>. بمعنى أن تصحيح الانحرافات أو الاختلافات بين ما تم وما يجب أن يتم من خلال: أولاً الكشف عن أسبابه ثم البحث عن وسائل علاجه وأخيراً التطبيق الفوري لهذه الوسائل<sup>(3)</sup>، وضمان عدم تكرار هذه الانحرافات والسلبات<sup>(4)</sup>.

**إعادة التخطيط:** فقد يتطلب الأمر إعادة التخطيط نتيجة لظهور عوامل لم تكن موجودة حين وضع الخطة الأصلية، أو اختفاء عوامل أخرى كانت موجودة في ذلك الوقت. ومعنى إعادة التخطيط أن الخطة الحالية قد فشلت أو أصبحت فاشلة ولا بد من وضع خطة جديدة بدلا منها.

### تاسعا - معوقات نجاح عملية الرقابة

تعاني النظم الرقابية من مقاومة العاملين لها؛ ويرجع ذلك إلى عوامل كثيرة تكون سببا في فشل عملية الرقابة وأهمها ما يلي:

#### 1- كفاءة الأفراد المنفذين

فقد يعود سبب فشل العملية الرقابية إلى نقص تدريب القائم عليها، أو عدم فهمه للمهام والواجبات التي يؤديها بأنها على درجة كبيرة من الأهمية. كما يعود سبب الفشل إلى عدم اقتناعه بالنظام المعمول به، ولكن

قد يرجع أيضا إلى إهمال من جانبه وإلى عدم مقدرته على أداء المهام والواجبات المطلوبة منه بالدرجة الكافية بالرغم من إعطائه برامج التدريب اللازمة<sup>(5)</sup>.

(1) عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 409، 410.

(2) جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دط، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص 143.

(3) عز الدين سليمان، خالد بوشارب بولوداني وآخرون، مرجع سابق، ص 125.

(4) عبد الله حسين جوهر، مرجع سابق، ص 160.

(5) عز الدين سليمان، خالد بوشارب بولوداني وآخرون، مرجع سابق، ص 134.

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

### 2- الرقابة الزائدة

يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة إذا زادت عنها تؤدي إلى رفضهم لها.

### 3- التركيز في غير محله

تركز بعض النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين، حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدودة جدا مما قد يثير العاملين ضد هذه الرقابة.

### 4- عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات

يشعر العاملون أحيانا بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات، وفي الوقت نفسه قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللصيقة والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل مما يرتبط سلبا بقبول العاملين والتجاوب مع النظم الرقابية.

### 5- عدم التوازن بين العائد والتكاليف

فقد يكون عدم كفاية العائد أو المكافآت التي يحصل عليها العاملون من أسباب مقاومة هؤلاء للنظم الرقابية.

### 6- عدم الحيادية

قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين لهذه النظم<sup>(1)</sup>.

ومن خلال ما سبق يتضح أنه حتى تتمكن العملية الرقابية من تحقيق أهدافها لابد من تطبيق جميع مراحلها وفق خطوات مدروسة وإتباع الأدوات والأساليب الملائمة، ولعل أهمها اختيار منفذين أكفاء، وهذا ما يضمن تحقيق مزايا وفوائد عديدة، كزيادة كفاءة التنظيم وتقليص النفقات والتأثير الإيجابي على دافعية العاملين بالتعرف على النشاطين منهم وتحفيزهم؛ مما يزيد من شعورهم بالرضى والانتماء أكثر للمؤسسة.

---

(1) فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 122، 123 .

## الفصل الثالث: التماسك الاجتماعي

### تمهيد

أولاً- العناصر التحليلية للاتجاهات النظرية

ثانياً- عوامل تقوية التماسك الاجتماعي

ثالثاً- عوامل إضعاف التماسك الاجتماعي

رابعاً- خصائص جماعات العمل عالية التماسك

خامساً- خطوات تساهم في زيادة التماسك الاجتماعي

سادساً- مجالات تأثير التماسك الاجتماعي

سابعاً- آثار التماسك الاجتماعي

ثامناً- فوائد التماسك الاجتماعي

## الفصل الثالث: التماسك الاجتماعي

### تمهيد

لقد حظي موضوع التماسك الاجتماعي باهتمام علماء النفس والاجتماع على حد سواء في بحوث ديناميات الجماعة، فتعددت بذلك مسمياته بين التضامن الاجتماعي؛ الترابط؛ التكامل الاجتماعي، حيث يعد مؤشرا قويا عن الوضعية الاستقرائية للتنظيم ومدى تكيفها مع المحيط. أين تحاول الدراسة الراهنة وخلال هذا الفصل عرض العناصر التحليلية للاتجاهات النظرية المختلفة التي تناولت موضوع التماسك الاجتماعي، وكذا التعرف على عوامل تقوية وعوامل إضعاف التماسك؛ خصائص جماعات العمل عالية التماسك؛ خطوات تساهم في زيادة التماسك؛ مجالات تأثيره؛ آثاره الإيجابية والسلبية وأخيرا فوائده.

### أولا- العناصر التحليلية للاتجاهات النظرية

والبداية تكون بدءا بركائز النظريات الكلاسيكية، انتقالا إلى النظريات السلوكية وصولا إلى بعض النظريات الحديثة. كما سيتم التطرق للعوامل الرئيسية أي الأسباب المؤدية للظاهرة وكذلك المؤشرات الرئيسية للتماسك الاجتماعي؛ مرورا إلى عناصر الاتفاق والاختلاف بين مختلف الرؤى النظرية.

#### 1- ركائز الاتجاهات النظرية

لقد ركزت النظريات الكلاسيكية على الجوانب المادية في التعامل مع الأفراد لدفعهم لبذل مزيد من الجهد والعطاء بغية تحقيق الكفاية الإنتاجية، حيث اعتبرت التنظيم نظاما شبه مغلق في التعامل مع العلاقات الإنسانية؛ من خلال منطلقها الفلسفي المستند إلى مبدأ الرشد والعقلانية "Rationality"<sup>(1)</sup>، واستبعاد كلي لجانب العلاقات الاجتماعية.

فالإدارة العلمية ركزت على فكرة أن الفرد رجل اقتصادي، والمحرك الرئيس له لتحقيق الأهداف المسطرة هو الحافز المادي، حيث اعتبر تايلور الفرد مجرد آلة يمكن برمجتها مسبقا والتحكم في سلوكها وأدائها من خلال لوائح محددة، معتبرا السبيل الوحيد لحل الصراعات والتناقضات بين الإدارة والعمال يكون من خلال التعاون<sup>(2)</sup>؛ القائم على تقسيم المهام.

من جانبها نظرية التكوين الإداري وممثلها هنري فايول حاول وضع ضوابط محددة<sup>(3)</sup> للتحكم والسيطرة على السلوك الإنساني داخل التنظيم. ومن خلال المبادئ الأربعة عشر التي رسمها فإنه أكد على ضرورة وجود المرونة اللازمة في عملية تطبيق تلك المبادئ بحسب الظروف، وأبرز هذه المبادئ نجد مبدأ العدالة

(1) مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات - دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مائة عام، ط1، دار علم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2002، ص54.

(2) علي السلمي، مرجع سابق، ص64.

(3) محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص40.

## الفصل الثالث: التماسك الاجتماعي

والمساواة؛ بمعنى لا بد من توفير معاملة عادلة بين كل العاملين؛ وعلى المديرين التعامل مع مرؤوسيهـم على أساس من المساواة لضمان ولائهم التنظيمي، بالإضافة إلى مبدأ عدالة العوائد؛ أي أن يكون الأجر والمستحقات بين جميع الأفراد على حد سواء لضمان الرضى الوظيفي للعمال وولائهم. بالإضافة إلى مبدأ سيادة روح الفريق والتعاون، أين أكد فايول على ضرورة العمل الجماعي الذي له دوره في جعل الاتصالات فعالة وقوية بينهم، زيادة على تنمية علاقات الصداقة ما يحقق استقرار التنظيم ووحدة.

وقد حث فايول على مبدأ التشجيع على المبادرة والابتكار، بغية كسب ولاء أفراد التنظيم أكثر فأكثر<sup>(1)</sup>، إضافة إلى رفع روحهم المعنوية.

أما ماكس فيبر ومن خلال نظريته البيروقراطية فقد ركز على ضرورة الفصل بين الحياة الوظيفية للأفراد وحياتهم الشخصية وعلاقاتهم غير الرسمية، وكذا الحد من أثر العلاقات الشخصية بينهم، أين تكون السيادة للعلاقات الرسمية بعيدا عن العاطفة والتحيز ما يضمن العدالة وعدم المزاجية في اتخاذ القرارات<sup>(2)</sup>، بغية تحقيق الالتزام من قبل جميع الأعضاء. غير أن إغفال الجوانب الاجتماعية والإنسانية قد يؤثر في البيئة الداخلية للتنظيم وعلى استقرارها، وخاصة بتركيز فيبر على مفهوم السلطة والقوة وضرورة فرضها على الأفراد، كما أكد على ضرورة وجود قواعد رسمية تضمن وحدة الجهد المبذول بهدف استمرار التنظيم.

وقد جاءت النظريات النيوكلاسيكية كرد فعل للاتجاه الكلاسيكي، بحيث انطلقت من تفادي النقص الموجود في ذلك الاتجاه وتمثلت فيما يلي :

مدرسة العلاقات الإنسانية جاءت بنظرة جديدة للفرد بكونه رجل اجتماعي، يسعى إلى بناء علاقات أفضل مع الآخرين، وأفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون<sup>(3)</sup>، كون فلسفة هذه النظرية تتبلور في أن دور التنظيم يشتمل على إقناع الأفراد بأن الأهداف التي يسعون لتحقيقها تستحق جهودهم، وأن يجعلهم هذا التنظيم يشعرون وكأنهم جزء منه. وباعتبار الفرد كائن سيكولوجي وليس فردا منعزلا فهو يسعى للمشاركة والتفاعل مع الآخرين برأيه وأفكاره .

وقد أثبتت الدراسات التي قام بها التون مايو أهمية التماسك الاجتماعي الذي عبر عنه بالتضامن الاجتماعي وتحقيق الأهداف الاجتماعية.

وأهم الجوانب التي ركز عليها مايو في هذا الصدد ضرورة تكوين الجماعات الاجتماعية<sup>(4)</sup> والمشاركة

(1) محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ص 42، 43.

(2) محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، ط3، دار وائل، 2006، ص 61.

(3) علي السلمي، مرجع سابق، ص 97.

(4) محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 44 .

## الفصل الثالث: التماسك الاجتماعي

في اتخاذ القرارات، وكذا تنمية الاتصالات بين الإدارة والجماعات المختلفة، وألا تقتصر على شبكة الاتصالات الرسمية فحسب؛ بل تتعداها إلى شبكة الاتصالات غير الرسمية التي قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين<sup>(1)</sup>، ما يخلق ذلك التقارب بين الطرفين بغية تعزيز الثقة بينهما؛ وتحقيق الاستقرار من خلال الإهتمام بجماعات العمل .

كما أكد مايو على ضرورة البحث عن السبل المثلى لخلق التكامل والتفاعل بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، بإشراك الأفراد في جميع المستويات في العمليات الإدارية وتحميلهم لمسئولية العمل على تحقيق الأهداف، حيث يكون ذلك مقترنا بنمط إشراف يعتمد على الأسلوب الإنساني الرقيق البعيد عن الشدة والعنف<sup>(2)</sup>. والذي يرفع من الروح المعنوية للأفراد ويضمن ولاءهم وانتماءهم للتنظيم، كما يتم منحهم هامشا قسطا من حرية التصرف أثناء العملية الإنتاجية<sup>(3)</sup>؛ لتوطيد علاقات الصداقة والتعاون بين الرئيس ومرؤوسيه، فيزداد التماسك والترابط الاجتماعي بينهم.

أما ليكرت فقد اعتبر دوافع الأمان والطمأنينة من مجمل ما قد يؤثر على سلوك الأفراد؛ حيث تكون في بيئة اجتماعية متماسكة ومتضامنة<sup>(4)</sup>، مما يدفعهم لبذل الجهد لتحقيق أهداف التنظيم . واعتمد ليكرت أسلوب أو نظام المجموعة كأسلوب مثالي، يجب أن يقتدى به ما يساعد على الالتزام من قبل الأعضاء بشكل تعاوني نتيجة مشاركتهم وإحساسهم بأهميتهم. فالمشاركة والمساهمة في تحقيق الأهداف مؤثر قوي على تماسك هؤلاء الأعضاء.

في حين ماك غريغور ومن خلال نظريته الفلسفة الإدارية فقد أكد على أن الأفراد يتأثرون جزئيا بطابع الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير، ومن هنا فإن سلوكهم يتأثر بالضرورة بذلك. فإذا ما نظرت الإدارة للعاملين على طبيعتهم الحقيقية كبشر بكونهم لم يخلقوا ضد أمالها وأهدافها، وبأنهم مهيوون لتحمل المسؤوليات والالتزام بتنفيذ المهام<sup>(5)</sup>؛ مع قيام الإدارة بدور أساسي في توجيههم لحب العمل وتوفير الظروف المناسبة لذلك، وإشباع حاجاتهم الاجتماعية و رغباتهم الخاصة، فانه بالضرورة يتجه الأفراد نحو السلوك الايجابي ويلتزمون بتحقيق أهداف التنظيم. فتكون بذلك الثقة متبادلة بين الجانبين وكذا العلاقات الإنسانية الوثيقة التي تعد مؤشرات قوية على التماسك الاجتماعي.

(1) بلقاسم سلاطينة واسماعيل قيرة، مرجع سابق، ص 41.

(2) محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 46.

(3) عبد الوهاب سويسي، مرجع سابق، ص 34.

(4) عمر وصفي عقيلي وقيس علي عبد المؤمن، المنظمة و نظرية التنظيم، ط1، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1994، ص250.

(5) محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص86.

## الفصل الثالث: التماسك الاجتماعي

أما نظرية الحاجات لماسلو والتي تعد من أكثر النظريات التي كانت لها القدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته<sup>(1)</sup> المختلفة؛ وهذا ما من شأنه تسهيل عملية التواصل بين مختلف أعضاء التنظيم في مختلف مستوياته. فإشباع الحاجات الاجتماعية للفرد معناه منحه حق الانتماء للجماعة؛ وإشباع حاجات التقدير والاحترام يكسب سمات العدل والمرونة في التعامل. وهذا ما يقوي علاقات الترابط والتضامن بين الجميع؛ ويدفع الأفراد للعمل بقوة إلى جانب الرغبة في الاستقرار والولاء للتنظيم.

وبالانتقال إلى **المداخل الحديثة** ومحاولةً لتحديد أهم مرتكزات التماسك الاجتماعي، نجد نظرية النسق الاجتماعي التي تناولته كمفهوم رئيسي، حيث عرفته على أنه الاعتماد المتبادل؛ التساند الوظيفي؛ الترابط المتبادل والتوازن.

وقد اعتبر **بارسونز** النسق الاجتماعي شبكة من العلاقات بين الأفراد والجماعات تنظم بينها علاقات اجتماعية مستقرة<sup>(2)</sup>، وتحكمه مجموعة من القيم " ثقافية واجتماعية " والتي تعزز الترابط بين أعضائه بهدف خلق الاستقرار والتضامن بين المنتسبين إليه. ' ومن المتطلبات التي يتعين على هذا الأخير أن يواجهها إذا ما أراد البقاء والاستمرار هو التكامل المتجسد في عملية الاستقرار والمحافظة على العلاقات الاجتماعية التي تعمل على خلق التماسك والتضامن بين الأعضاء في عملية تحقيق الأهداف<sup>(3)</sup>. أي أن العامل الرئيس لتحقيق الاستقرار والتماسك داخل النسق يتحدد بناء على ما يوفره من ترابط بين جميع الأفراد داخله من خلال علاقات اجتماعية مبنية على عناصر قيمية مشتركة بينهم<sup>(4)</sup>.

أما **روبرت ميرتون** ونظريته **المعوقات الوظيفية**؛ فقد اعتمد على فكرة البدائل الوظيفية لتوضيح التماسك الاجتماعي، حيث أكد بأنه حتى يشعر أفراد التنظيم بالانجاز والرضى لا بد من البحث عن بدائل وظيفية لتجنب اختلال النسق، كونها تعتبر صورة من صور السلوك لإيجاد الحلول المناسبة لأي معوق وظيفي<sup>(5)</sup>، وهذا ما يضمن استقرار النسق وتماسكه. فنقليل العلاقات الشخصية ينمي الروح المعنوية للأفراد؛ ويقودهم للدفاع عن بعضهم البعض تجاه الضغوط الخارجية، والذي يساهم في تمكين وتقوية الروابط الاجتماعية وخلق التماسك بين أفرادهم. وما يساعد على ذلك هو تلك الجماعات غير الرسمية التي تقوم بتنظيم شبكة العلاقات الاجتماعية.

(1) سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة منها، دط، دار مجدلاوي، عمان، 2004، ص 236.

(2) أحمد زايد، مرجع سابق، ص 112.

(3) رابع كعباش، مرجع سابق، ص 161.

(4) السيد عبد العاطي وعلي عبد الرزاق جبلي، نظرية علم الاجتماع - الاتجاهات الحديثة والمعاصرة، دار المعرفة الجامعية، الأزارطية، 2001، ص 41

(5) بلقاسم سلاطينية وإسماعيل قيرة، مرجع سابق، ص 147.

## الفصل الثالث: التماسك الاجتماعي

وقد جاء برنارد شستر ليؤكد على دور التفاعلات والاتصالات في تحقيق الأهداف المسطرة للتنظيم، وكعامل مهم في تحقيق تماسكها، حيث ميز برنارد بين نوعين من التنظيمات الرسمية والتنظيمات غير الرسمية. بحيث تكون هذه الأخيرة أداة اجتماعية تسمح بالتنسيق بين أوجه النشاط الإنساني؛ وتؤدي إلى تحقيق الروابط بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم<sup>(1)</sup>. أي أن الجماعات غير الرسمية تعمل على فتح قنوات اتصال بين العمال والإدارة من خلال التعرف على مشكلات هؤلاء العمال وإيصالها للهيئات المختصة، الشيء الذي من شأنه أن يسهل عملية الاندماج والتضامن بين جميع أعضاء التنظيم.

كما أبرز برنارد دور الدوافع والحوافز المختلفة الفردية والجماعية في تحقق التعاون<sup>(2)</sup> بين أعضاء التنظيم، حيث تزول الأنانية وتصبح القرارات والأوامر الصادرة من طرف المسئول مقبولة<sup>(3)</sup>؛ والعلاقات بين الجانبين مبنية على الصداقة والتفكير بروح الفريق. أين تسود حالة الرضى والاستقرار لدى الأفراد. والذي يعد مظهرا من مظاهر التماسك الاجتماعي.

من جانبه أكد هيربرت سيمون من خلال نظرية التوازن التنظيمي على أهمية مشاركة أفرادالتنظيم في اتخاذ القرارات ودور ذلك في تحقيق الاستقرار. فعملية الاتصال التي تنشأ أثناء تلك المشاركة تعمل على خلق علاقات اجتماعية تزيد من ترابط أعضاء التنظيم وضمان تماسكهم . وقد اعتبر سيمون بأن ارتباط الأفراد بالتنظيم الذي ينتمون إليه وكذا تضامن وتماسك جميع أعضائه يضمن لها البقاء والتوازن، وهذا يتحقق من خلال درجة رضاهم عما يقومون به من أدوار رسمية<sup>(4)</sup>.

وبالانتقال إلى نظرية النظم؛ فقد أعتبرت التنظيم نظاما مفتوحا يتفاعل مع الوحدات الأخرى ويتبادل معها المعلومات؛ حيث تكون أجزاءه مترابطة فيما بينها.

كما أكدت هذه النظرية على أنه لا وجود لطريقة مثلى لعلاج الأمور، حيث يكون التنظيم كآلة من حيث ترابط جميع مكوناته<sup>(5)</sup>. وهذا مؤشر على التماسك الاجتماعي الموجود بين الأفراد، وهي بذلك قد تجاوزت النظرية النظرة التقليدية التي تنفي وجود علاقات التفاعل والترابط داخل التنظيمات وتتنظر إلى الحقائق كعمليات مستقلة<sup>(6)</sup>.

(1) عبد الوهاب سويسي، مرجع سابق، ص 48، 49 .

(2) مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 94.

(3) عبد الوهاب سويسي، المرجع السابق، ص 51 .

(4) اعتماد علام، دراسات في علم اجتماع التنظيم، ط 1، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر، القاهرة، 1994، ص 106 .

(5) محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 49، 51.

(6) 17: 12<sup>h</sup>، 13/02/2013، المبادئ الأساسية لنظرية النظم، www.ao-academy.org (6)



## الفصل الثالث: التماسك الاجتماعي

وقد عبرت النظرية الموقفية التي تعتبر امتداداً لنظرية النظم عن مفهوم التكامل الذي يعرفه التنظيم على أنه حالة التعاون السائدة بين الأفراد، والتي لا تكون عملية آلية كما في النظريات الكلاسيكية، ولكن من خلال علاقات تبادلية<sup>(1)</sup>، حيث يكون المدير المسئول الأول عن كيفية إدارة بيئة العمل بحسب الظروف وطبيعة الأفراد الذين يشرف عليهم<sup>(2)</sup>، وتكون هناك مرونة في تطبيق الأساليب الإدارية الأكثر ملاءمة. فإذا كانت للمرؤوسين الرغبة للمشاركة في اتخاذ القرارات فذلك يسهل اللامركزية وتفويض السلطة، والذي يخلق حالة من الثقة المتبادلة ويزيد من التماسك الاجتماعي .

أما نظرية الإدارة بالأهداف والتي ترتبط بـ بيتر دراكر P.DRUKER؛ نجدها تركز على ضرورة بلوغ أهداف محددة من خلال العمل المنجز، أين يكون الاتفاق بين المديرين ومرؤوسيهـم على تحقيقها، وإيجاد الحلول للمعوقات والمشاكل التي تعترض تنفيذها، والذي يعزز الثقة بين الطرفين وثقة العاملين بأنفسهم؛ ويحقق شعورهم بالرضى<sup>(3)</sup> ورفع روحهم المعنوية نتيجة للتفاعل والاتصال المستمر بين الإدارة والعمال للوصول إلى ما هو أفضل. ونتيجة للاستقلالية العالية الممنوحة لهم<sup>(4)</sup> يرى العمال أنفسهم جزءاً من التنظيم ما يجعلهم حريصين على تحقيق أهدافه.

في حين أن النظرية Z ومن خلال مؤسسها وليام أوشي W.Ouchi فقد اعتمدت مجموعة من المبادئ مستمدة من النظرية اليابانية J والنظرية الأمريكية A، وهذا لأجل تحقيق أعلى درجات الفعالية التنظيمية. وقد تركزت مجمل تلك المبادئ حول الاهتمام بالموارد البشري وكيفية جعله سعيداً في عمله من خلال ثقة الإدارة بالعامل، حيث تنمو هذه الثقة من خلال المصارحة والمشاركة والتعاون بين الطرفين -الشيء الذي يدفع بالأفراد إلى الالتزام والولاء أكثر لذلك التنظيم، وتكوين علاقات صداقة قوية " من خلال تركيز النظرية Z على عنصر الألفة والمودة. فعناصر التنظيم تكون كالأُسرة الواحدة حيث تسود العلاقات الإنسانية المبنية على الاحترام المتبادل؛ التقدير والانسجام<sup>(5)</sup>. وهذا مؤثر على التماسك الاجتماعي الذي يميز هذه التنظيمات.

كما لم تغفل النظرية Z التركيز على جانب المهارة، أين يتوجب على المشرف التعرف على العاملين وأنماط سلوكهم<sup>(6)</sup>، حتى يتمكن من بناء فريق عمل قادر على تحقيق الحد الأقصى من الفعالية<sup>(7)</sup>، إلى جانب خلق روح المسؤولية لدى هؤلاء العمال ما يشعرهم بالالتزام والانتماء أكثر للتنظيم. وبالتالي تحقيق الترابط والتماسك بين جميع الأعضاء خاصة وأن التوظيف يكون لمدة طويلة.

(1) عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية-إدارة جديدة في عالم متغير، عمان، 2004، ص65.

(2) www.alikilil.com، منتدى التعليم العالي والبحث العلمية، 13/02/2013، 11<sup>h</sup>، 40.

(3) محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص139.

(4) حسين حريم، مرجع سابق، ص74.

(5) محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص58.

(6) المرجع نفسه، ص51.

(7) عبد الوهاب سويسي، مرجع سابق، ص80.

## الفصل الثالث: التماسك الاجتماعي

### 2- العوامل الرئيسية للتماسك الاجتماعي

لقد أشارت النظريات الكلاسيكية إلى موضوع الكفاءة الإنتاجية وكيفية تحقيقها، بعيداً عن التفكير في توفير عوامل الترابط والتماسك بين أعضاء التنظيم، ومن بين العوامل المتبعة لتحقيق أهدافها: نطاق إشراف ضيق يسمح بالمتابعة عن قرب؛ تقسيم العمل وإتباع أنظمة المكافآت بناء على كمية العمل المنجز<sup>(1)</sup>. وأشار فايول إلى تشجيع روح المبادرة وكذا العمل بروح الفريق بغية تحقيق الكفاية الإنتاجية.

في حين أن النظريات السلوكية أشارت ومن خلال مدرسة العلاقات الإنسانية إلى دور العوامل الإنسانية والعلاقات الاجتماعية؛ ونمط الإشراف في رفع الروح المعنوية للعمال. وبالتالي، فإن تلك العوامل تساهم في تحقيق التعاون والاستقرار حسب ما أكدتها التجارب التي قام بها **التون مايو** في مصانع الهاوثورن. فالأفراد يشعرون بأهميتهم داخل التنظيم وهذا ما يخلق لديهم روح الانتماء وتنشأ بينهم علاقات صداقة<sup>(2)</sup>.

أما **ليكرت** فقد أكد بأن جماعة العمل تؤثر على السلوك الإنساني، وبأنها مصدر لمشاعر الأفراد سواء كانت ايجابية أو سلبية، حيث يميلون للسلوك الذي يتوافق مع أهداف تلك الجماعة رغبة في الحصول على الدعم والتأييد لمواقفهم. وهذا ما يترجم ظاهرة التماسك الاجتماعي.

وفي مقابل ذلك، فقد ركز **ماسلو** على مفهوم الحاجات الإنسانية التي تؤثر على سلوك الأفراد ومن بينها الحاجات الاجتماعية، حيث تبرز الرغبة في إقامة علاقات صداقة والانتماء إلى الجماعات المختلفة<sup>(3)</sup>. كما أن لأنماط الإشراف والأنظمة الإدارية التي تهتم بالاقتراحات والرحلات تأثيرها في إشباع هذه الحاجات<sup>(4)</sup>، والذي من شأنه أن يدفع إلى تحقيق روابط وعلاقات اجتماعية بين الأفراد ويرفع روحهم المعنوية لديهم.

في حين ناقش **هرزبرغ** العوامل التي مكن لها أن تتحكم في الرضى من خلال الدراسة التي قام بها حول هذا الموضوع، ووجد بأن هناك عوامل صحية وأخرى دافعة .

أما الصحية فهي ما ارتبطت ببيئة العمل؛ سياسة وإدارة التنظيم؛ الإشراف والعلاقة بالمشرفين والعلاقة مع الزملاء، وهي عوامل مسئولة عن زوال حالة عدم الرضى، غير أنها ليست مسئولة عن الشعور بحالة الرضى. أما العوامل الدافعة فتتمثل في العمل والإنجاز؛ التقدم والاعتراف. وتكون المسئولة عن الشعور بحالة الرضى عن العمل ما يسمح بالاندماج أكثر داخل التنظيم والشعور بالانتماء والولاء له .

(1) أحمد عرفة وسمية شلبي، فعاليات التنظيم و توجيه السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص 28.

(2) علي السلمي، مرجع سابق، ص142.

(3) محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص90.

(4) عبد الفتاح بوخمخ، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي " مجلة العلوم الإنسانية " ، العدد 15، جوان 2001 ،



## الفصل الثالث: التماسك الاجتماعي

أما نظرية النسق الاجتماعي فقد أولت اهتمامها لموضوع التكامل الاجتماعي، وأن العامل الأساسي في خلقه يتمثل في توافر عوامل المساواة في المكانة. فالاتفاق على تلك القيم يلعب دورا هاما في تحقيق التماسك والتضامن الاجتماعي، وقد أكد بارسونز بأن توافر العوامل المساعدة على الاتصال والتفاعل الاجتماعي تسمح باندماج الفرد في النظام الاجتماعي<sup>(1)</sup>.

في حين اهتم برنارد شستر بالتنظيم غير الرسمي الذي يقوم بعدة وظائف أبرزها: تحقيق الترابط والتماسك الاجتماعي بين أجزاء التنظيم الرسمي<sup>(2)</sup>.

بينما أولت النظرية الموقفية والنظرية Z اهتمامها بعامل مشاركة أعضاء التنظيم في عملية اتخاذ القرار؛ الأمر الذي من شأنه أن يحقق الالتزام والرضى الوظيفي لهم، وهذا يعكس نمط الإشراف والإدارة للذين أدركا دور مساهمة جميع الأفراد بأفكارهم ومقترحاتهم في ضمان التماسك الاجتماعي وزيادة الالتزام والانتماء للتنظيم.

### 3- أهم مؤشرات التماسك الاجتماعي

من خلال تحليل مختلف الاتجاهات الكلاسيكية يمكن إبراز تجسيدات التماسك الاجتماعي والممثلة في مؤشرات: الالتزام بالقواعد واللوائح؛ المشاركة في اتخاذ القرارات؛ العدالة والمساواة، وكذا مؤشر التعاون الذي أشار إليه كل من تايلور وفايول بغية التقليل من الإشراف وزيادة الأرباح، وليس تقوية علاقات الصداقة والترابط بين العاملين، فهذا الاتجاه أهمل مسألة التماسك الاجتماعي داخل التنظيم.

في حين برز مفهوم التماسك بوضوح في النظريات السلوكية من خلال مؤشرات: الاستقرار؛ الروابط الاجتماعية؛ الاتصال والتفاعل؛ العلاقات الإنسانية، بالإضافة إلى الاندماج والروح المعنوية؛ الالتزام؛ التوازن والانتماء.

ومن بين ما اهتمت به مدرسة العلاقات الإنسانية مؤشرات: العلاقات الاجتماعية؛ التعاون؛ المشاركة والثقة<sup>(3)</sup>؛ روح الجماعة والرضى. هذا الأخير الذي برز بشكل واضح في أعمال هرزبرغ إلى جانب تطرقه لمؤشري التضامن وتكوين الصداقات.

أما نظرية النسق الاجتماعي فقد عبرت عن التماسك الاجتماعي من خلال مؤشرات: الاعتماد المتبادل؛ التساند المتبادل؛ الاتصال؛ الاستقرار والتضامن والتي أشار إليها بارسونز، وقد أضاف برنارد إلى تلك المؤشرات: التعاون؛ الرغبة والدافعية.

(1) معن خليل عمر، نقد الفكر الاجتماعي المعاصر، دراسة تحليلية و نقدية، ط2، دار الأفاق الجديدة، بيروت، 1991، ص129.

(2) علي السلمي، مرجع سابق، ص179.

(3) اعتماد علام، مرجع سابق، 96.

## الفصل الثالث: التماسك الاجتماعي

وفيما يخص هيرت سيمون فقد أولى اهتماما كبيرا بمفهوم التماسك الاجتماعي والذي جسده في: الاتصالات والتفاعل؛ الرضى؛ التوازن والولاء .

وبالانتقال إلى نظرية الإدارة بالأهداف فإنها أشارت لمفهوم التماسك من خلال مؤشرات: المشاركة في وضع الأهداف؛ الثقة؛ التعاون؛ الاتصال المستمر؛ تقوية روابط التعاون؛ الروح المعنوية والالتزام بتنفيذ المهام.

أما النظرية Z فتجسدت مؤشرات حول التماسك الاجتماعي في: المشاركة في اتخاذ القرار؛ العمل الجماعي والثقة بين العمال والإدارة .

وتمثلت أبرز مؤشرات النظرية J في: الولاء؛ الالتزام؛ الشعور بالانتماء والرضى؛ روابط الصداقة والعلاقات الاجتماعية.

### 4- التأثيرات الرئيسية للتماسك الاجتماعي

يبدو بشكل جلي بأن للنظريات الكلاسيكية تأثيراتها في المجالين المعرفي والميداني، فمدرسة الإدارة العلمية؛ نظرية التكوين الإداري وكذا النظرية البيروقراطية أضافت إلى مسار تحول التنظيم الكثير من المساهمات العلمية. كما أن تأثيرها لم يقتصر على مجال التنظيمات فحسب، بل شمل أبعاد مجتمعية ودولية. وقد اعتبرت في وقت معين بمثابة الاستراتيجيات المؤدية إلى تحقيق الأهداف، الشيء الذي دفع بمختلف التنظيمات إلى تطبيقها.

وقد أقيمت على هذه النظريات العديد من التعديلات؛ ما سمح لها بالتكيف مع تضاريس الواقع التنظيمي المتغير باستمرار.

أما النظريات السلوكية فقد أثارت عدة تأثيرات لظاهرة التماسك الاجتماعي، ومن بينها مدرسة العلاقات الإنسانية، فحسب التون مايو فإن الالتزام بمبادئ الجماعة تماسكها له تأثيره الواضح على إنتاجية العمال وسلوكهم أثناء العمل<sup>(1)</sup> .

ومن خلال الدراسات التي قام بها ليكرت استنتج بأن الفرد يتميز بالولاء والاندماج لجماعة العمل التي ينتمي إليها، وهي مؤشرات قوية على إمكانية الأفراد تحقيق التماسك والتضامن فيما بينهم؛ كما يكونون أكثر استعدادا لقبول وتنفيذ الأهداف والقرارات الهامة بالنسبة للجماعة؛ مع سهولة استجابتهم لاتصالات الأعضاء بهم<sup>(2)</sup> .

(1) علي السلمي، مرجع سابق، ص 95، 142.

(2) مهدية ساطوح، الثقافة التنظيمية والتماسك الاجتماعي، مذكرة ماجستير- تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة سكيكدة، 2008، ص34.

## الفصل الثالث: التماسك الاجتماعي

وقد تطرقت نظرية النسق الاجتماعي من خلال روبرت ميرتون إلى أن التماسك الاجتماعي الذي من مظاهره الالتزام الذي يتشكل لدى الأفراد من خلال عملية التنشئة الاجتماعية داخل التنظيمات البيروقراطية<sup>(1)</sup>؛ حيث يعمل التنظيم على تغيير بعض السلوكات لأعضائها التي لا تتماشى مع أهدافها وسياساتها؛ وغرس السلوكات الإيجابية ما يسمح بتحقيق ذلك الترابط والتماسك فيما بينهم.

### ثانيا - عوامل تقوية التماسك الاجتماعي

تتميز بعض جماعات العمل بقوة تماسكها مقارنة بجماعات أخرى، ويرجع ذلك إلى وجود عوامل تؤثر في زيادة جاذبية هذه الجماعات لأفرادها والتقارب والوحدة في اتجاهاتهم؛ سلوكهم وأهدافهم<sup>(2)</sup>، وتزيد من ولاء هؤلاء الأفراد للجماعة واستمرارهم فيها. ونعرض فيما يلي أهم العوامل التي تؤدي إلى زيادة التماسك الاجتماعي .

#### 1- تماثل خصائص الأفراد

وتشير نتائج البحوث إلى أن التماثل في خصائص الأفراد لا يرتبط بالضرورة بتماسك الجماعة في كل الأحوال، وإنما تتوقف هذه العلاقة على نوعية خصائص محل التماثل أو الاختلاف، وعلى طبيعة المهمة التي تقوم بها الجماعة. فالتماثل في الخصائص التي لها صلة بطبيعة العمل الذي تقوم به الجماعة كالتخصصات المهنية ومدة الخبرة يرتبط بتماسك جماعة العمل بدرجة أكبر من التماثل في خصائص كالشخصية<sup>(3)</sup>.

ويرى جروس (GROSS) بأن التماثل يرتبط بالتماسك في الجماعة التي يتوقف نجاح المهمة التي تقوم بها على الإجماع في الرأي أو الموقف. أما الجماعة التي يتوقف نجاح مهمتها على تبادل المنافع بين أفرادها فإن التماثل لا يعتبر مصدرا للتماسك في هذه الجماعة.

#### 2- حجم الجماعة

فكلما قل عدد أفراد الجماعة كلما زاد تماسكها؛ وكلما زاد هذا العدد كلما يقل التماسك، وتفسير هذه العلاقة أن الجماعة ذات الحجم الصغير تتيح فرصا أكبر للتعارف والتفاعل بين أفراد الجماعة ذات الحجم الكبير<sup>(4)</sup>.

(1) مهدية ساطوح، مرجع سابق، ص34.

(2) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، ط8، الدار الجامعية للطبع- النشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003، ص248 .

(3) أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص265.

(4) عز الدين سليمان، خالد بوشارب بولداني وآخرون، مرجع سابق، 149.

## الفصل الثالث: التماسك الاجتماعي

### 3- كثافة وتكرار التفاعل بين أفراد الجماعة

فكلما زاد تفاعل واتصال أفراد الجماعة بعضهم ببعض وزاد تكرار هذا التفاعل كلما أدى هذا إلى تقوية الروابط بين الأفراد؛ وإلى زيادة تماسك الجماعة. والافتراض الضمني هنا أن التفاعل والاتصال الذي يقوم بين الأفراد لا يحتوي على تنافس أو نزاع، وأن يحتوي على تعاون أو تبادل معلومات؛ أو حتى مجرد اتصال صداقات اجتماعية بسيطة. أما إذا تضمن التفاعل صراعات بين الأفراد فإن تكرار هذا التفاعل والاتصال يضعف من تماسك الجماعة بدلا من أن ينميه<sup>(1)</sup>.

### 4- درجة اعتمادية الأعضاء على الجماعة

يمكن القول في هذه الحالة أنه كلما ازدادت درجة اعتمادية الفرد على الجماعة في إشباع حاجاته المختلفة كلما ازدادت درجة جاذبية التمسك بها؛ وتوثقت العلاقات بين أعضاء الجماعة؛ وازدادت درجة اعتمادهم على بعضهم البعض<sup>(2)</sup>.

### 5- استقرار الجماعة

كلما كانت الجماعة مستقرة وأقل تعرضا للتغيير في أهدافها أو في إجراءاتها وفي أعضائها؛ كلما أدى هذا إلى زيادة تماسك أعضائها<sup>(3)</sup>.

### 6- المكانة الاجتماعية للجماعة

من الطبيعي أن يختلف التقدير الاجتماعي للجماعة في أي منظمة؛ وقد يرجع ذلك إلى علو المستوى الوظيفي لأعضائها، وذلك وفقا للتدرج الهرمي للتنظيم. ومثال ذلك الأفراد الذين ينتمون إلى الإدارة العليا في المنظمة قد يلمسون الفروق في صالحتهم تميزهم عن العمل أو الأفراد في المستويات الإدارية الأقل، ولذلك نجد في الحياة العملية أن هناك رغبة قوية لدى العاملين في المنشأة في الترقى وشغل هذه الوظائف العليا، ويصلون إلى هدفهم وهو أنهم أعضاء في الإدارة العليا.

ولكن في حالات أخرى؛ قد تكتسب جماعة في المستوى التنظيمي نفسه مكانة أو قيمة اجتماعية أعلى من مثيلاتها، وذلك لأسباب منها كفاءتها ونشاطها مقارنة بالجماعات الأخرى؛ أو وجود شروط صعبة للانضمام إلى مثل هذه الجماعة يكون من بينها الثقة أو الكفاءة.

ويمكن القول هنا بأنه كلما تفوقت الجماعة اجتماعيا؛ كلما انعكس ذلك على درجة التماسك بين الأعضاء<sup>(4)</sup>.

(1) أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 266.

(2) صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، دط، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 181.

(3) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 249.

(4) صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 181.

## الفصل الثالث: التماسك الاجتماعي

### 7- علاقة الإدارة بالعاملين

غالباً ما تتكون الجماعات داخل المنظمات نتيجة ضغوط الإدارة على العاملين، و يكون الهدف الأساسي من تكوين هذه الجماعات هو حماية مصالح أعضائها؛ ومواجهة ضغوط الإدارة. وهذه الجماعات يعتمد أفرادها بعضهم على بعض واشتراكهم في العمل معاً؛ ما يساعد على ارتباطهم وتماسكهم الجماعي، والإدارة الفعالة هي التي تسعى إلى تفهم القوى الحركية داخل الجماعات.

وإذا ما حاولت الإدارة القضاء على الجماعات غير الرسمية فإنها لا تلبث أن تظهر من جديد بشكل أو بآخر؛ بل قد تزداد قوتها وصلابتها لمواجهة هذه المحاولات، وعلى الإدارة أن تدرك أنه قد يحدث تعارض في بعض المنظمات إلى درجة الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، ويقدر ما يتحقق الانسجام والتقارب بين التنظيمين بقدر ما تتحقق أهداف المنظمة والجماعات غير الرسمية معاً<sup>(1)</sup>.

### 8- الضغوط والتهديدات الخارجية

كلما زادت الضغوط والأخطار الخارجية التي تتعرض لها الجماعة كلما أدى هذا إلى زيادة تماسكها. ومن ضمن هذه الضغوط وجود نزاع أو منافسة بينها وبين جماعات أخرى<sup>(2)</sup>، أو شعور أفراد الجماعة بالأخطار المهنية وعدم سلامة العمل؛ أو شعورهم بعدم عدالة ظروف العمل؛ أو ظهور رئيس جديد<sup>(3)</sup>. كما قد يتعرض أفراد الجماعة لتهديدات خارجية مشتركة؛ ما ينمي ويعبئ مشاعر الأفراد بضرورة ترابطهم واتحادهم وبالتالي تصرفهم كفريق لا كأفراد مستقلين<sup>(4)</sup>.

### 9- الجو الاجتماعي

فكلما كان الجو الاجتماعي داخل الجماعة قائماً على أساس التعاون والأخوة والصدقة؛ كلما ازدادت درجة انجذاب الأفراد نحو الجماعة<sup>(5)</sup>، فإذا كان جو الجماعة يسودها الاستماع، التفاهم؛ الثقة؛ المرونة والهدوء، واختصاراً جواً متقبلاً فإن إنتاج تلك الجماعة يكون أكثر إبداعاً انطلاقاً من علاقات التعاون السائدة بين الأعضاء<sup>(6)</sup>.

(1) صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 182، 183.

(2) أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 266.

(3) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 249.

(4) لو كيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، دط، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2006، ص 120.

(5) www.Al moqatel.com، التماسك الاجتماعي، مرجع سابق، 2013/01/21، 17<sup>H</sup>:02

(6) شفيق رضوان، السلوكية والإدارة، دط، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع، بيروت لبنان، 2002، ص 141.

## الفصل الثالث: التماسك الاجتماعي

### ثالثاً - عوامل إضعاف التماسك الاجتماعي

من الطبيعي أن تواجه جماعات العمل أثناء الحياة الاجتماعية بعض المشكلات التي تؤدي إلى إضعاف تماسكها، وهذا ما يفقدها وحدة التجاذب والترابط بين أعضائها. ويمكن إجمال أهم العوامل المسببة لإضعاف التماسك الاجتماعي فيما يلي:

1. القيادة المتسلطة، فتسلط القائد واتخاذ قرارات منفردة بعيدا عن الجماعة، قد يؤدي إلى فشلها وظهور مشكلات فيها.
2. عدم تحديد المسؤولية، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبات تحديد من يستحق اللوم<sup>(1)</sup>.
3. الاختلاف حول الأهداف، فمتلما يؤدي الاتفاق حول هدف ومسار المجموعة إلى تلاحم الجماعات، فالاختلاف يؤدي إلى الصراع والعراك ويضعف درجة التماسك<sup>(2)</sup>.
4. السرعة في اتخاذ القرارات خارج أوقات الأزمات والطوارئ.
5. عدم رغبة الأعضاء المشاركة في الأنشطة، وعدم اقتناعهم بأهداف الجماعة، وعدم استعدادهم لتحمل المسؤولية.
6. عدم وجود أعمال جماعية يشترك فيها الأعضاء، لأنها تساعد على نمو العلاقات بين الأفراد والجماعات.
7. عدم إشباع الحاجات الفردية والجماعية، فمن بين أهم أهداف الانتماء لجماعة هو أن تكون الجماعة مشبعة لحاجات أعضائها.
8. عدم ملائمة التنظيم لأعمال الجماعة، لأن المغالاة في التنظيم أو غيابه يؤدي إلى وجود مشكلات<sup>(3)</sup>.
9. التجارب غير السارة، فحينما ينعدم التقارب أو الثقة بين أفراد الجماعة؛ أو يسود القهر في محيطها يصبح الاتصال والتفاعل بينهم تجربة مؤلمة، مما يؤدي إلى فك روابط الجماعة.
10. التنافس داخل الجماعة، مع أن التنافس بين جماعات العمل يؤدي إلى التقارب بينها؛ لكن بسبب التنافس داخل الجماعة الواحدة فإنه يؤدي إلى الصراع والتنافر وظهور عوامل الانشقاق، وينبغي على المديرين تجنب بعض الممارسات مثل محاباة بعض الأعضاء، ما يؤدي إلى وجود غير بناء بين أفراد الجماعة؛ ويخلق الصراع والتنافر.

(1) سلمى محمود جمعة، المدخل إلى طريقة العمل مع الجماعات، دط، دار المعرفة الجامعي، مصر، 1998، ص120.  
(2) أندرو سيرلافي، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، دط، معهد الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية،

1991، ص223.

(3) سلمى محمود جمعة، مرجع سابق، ص120، 121.

## الفصل الثالث: التماسك الاجتماعي

### رابعاً - خصائص جماعات العمل عالية التماسك

تتميز الجماعات عالية التماسك بمجموعة من الخصائص والمواصفات التي تجعلها مختلفة عن غيرها من الجماعات الأخرى كالتضامن؛ المسؤولية؛ التنسيق بين الأنشطة، المبادرة والاقتراح والروح المعنوية العالية التي تسود بين الأعضاء وخصائص أخرى يمكن إجمالها فيما يلي:

**الإعلاء من قيمة العمل مقابل التقليل من قيمة العمل الفردي**، ففي الجماعة المتماسكة يتحدث كل عضو نيابة عن الجماعة؛ ويعمل على خدمتها أكثر من خدمة نفسه. ويظهر هذا واضحاً في استخدام الأعضاء للفظ "نحن" في مقابل "أنا"؛ فكأن الأعضاء يؤكدون ارتفاع قيمة الأهداف المشتركة للجماعة على أهدافهم الفردية.

**التضامن والمسئولية الجماعية لتحقيق أهداف الجماعة**، فالجماعة المتماسكة تتميز بكون أعضائها متضامنين بعضهم مع بعض؛ فيشعر كل عضو بأنه هو المسئول عن عمل الجماعة، وأن أهداف الجماعة تتحقق بقدر الجهد الذي يبذله. ببساطة فإن العضو في الجماعة المتماسكة كالشريك المتضامن في الشركة المساهمة تضامناً يؤدي إلى بقاء الجماعة، أما عدم تضامنه فيؤدي إلى خسارة الجماعة<sup>(1)</sup>.

**مستوى عالي من الدافعية للمحافظة على الجماعة وتحقيق أهدافها.**

**بنية علاقات العمل دون صراع قائمة على الثقة والوفاء** بين الأفراد أعضاء الجماعة من جهة وبين قائدهم من جهة أخرى والانخراط في قيم وأهداف الجماعة<sup>(2)</sup>.

**شعور العضو بجذب الجماعة المستمر والقوى له كي يبقى عضواً فيها.**

**تتميز الجماعة المتماسكة بروح معنوية مرتفعة**، وإقدام أعضائها على تأدية واجباتهم بشغف وبروح متوثبة.

**المبادرة في اقتراح الوسائل التي تمكنهم من حل المشكلات وتحقيق الأهداف**، من خلال ما يبيده العضو ومن ذاته من مبادرة بالاقتراح والتحديد والابتكار<sup>(3)</sup>.

**التنسيق بين أنشطة أفراد الجماعة** بدرجة عالية من الفاعلية لتحقيق أهدافها.

**الاعتزاز والفخر بالانتماء إلى جماعة بعينها**، والدفاع عنها في حال غياب الفرد عليها.

(1) www.Al moqatel.com، مرجع سابق، 2013/01/21، 17<sup>H</sup>:02

(2) سليمة محمد فهمي، طريقة العمل مع الجماعات، دط، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1996، ص 48.

(3) www.Al moqatel.com، مرجع سابق،

## الفصل الثالث: التماسك الاجتماعي

- 10- يتميز أعضاء الجماعة المتماسكة بتأكيد ولائهم لها ولأهدافها، فلا يخون العضو الأهداف ولا يسعى إلى تفكيكها بل لتحقيق أهدافها.
- 11- شعور أعضاء الجماعة المتماسكة بأن جماعتهم في مركز التفوق والريادة على الجماعات الأخرى.

### خامسا - خطوات تساهم في زيادة التماسك الاجتماعي

وتكون تلك الخطوات في حالتين، أما الحالة الأولى فتكون عند تشكيل جماعة عمل جديدة، أما الثانية فتكون في حال جماعة عمل قائمة. ويمكن تلخيصها كما يلي:

#### في حال تشكيل جماعة عمل جديدة

تشكيل جماعة تربط أفرادها عوامل مشتركة من حيث القدرات الوظيفية والسمات الشخصية.

ب- عدد الجماعة يكون من ستة حتى تسعة أفراد.

ج- البيئة المادية تنظم المهام بشكل يساعد على التفاعل.

د- التسمية والبيئة المادية توحى بالمكانة وبأهمية الجماعة، فغالبا ما توحى الجهة التي ترفع إليها الجماعة تقاريرها بهذه الأهمية.

#### في حالة جماعة عمل قائمة

أ- تصميم الوظائف بشكل تتجز فيه المهام من خلال الإعتماد المتبادل بين أفراد الجماعة.

ب- وضوح الأهداف وفهم الأعضاء لها، بحيث تكون أهدافا واقعية تناسب طاقات الجماعة؛ وأن تنبثق منها لا تفرض عليها، وعلى الجماعة أن تراجع أهدافها باستمرار ويصدق؛ وتكون لها القدرة على تكامل أهدافها مع أهداف الأفراد؛ بمعنى أهداف الجماعة تقابل حاجات الأفراد.

ج- إيجاد مناخ يتسم بالمشاركة من الجميع وتشجيع مساهمة الأفراد في جماعة العمل<sup>(1)</sup>، وبذلك يسهمون في تقديم الأفكار وتحسين وتوضيح أفكار الآخرين؛ وإعطاء آراء واختيار إمكانيات التنفيذ.

د- الوصول إلى درجة عالية من الاتصال والفهم بين أعضاء الجماعة، أي أن اتصال؛ المشاعر؛ الاتجاهات الشخصية والأفكار يحدث بأسلوب واضح و مباشر.

هـ- تشجيع العضو على أن يكون ودودا، مستجيبا للآخرين ومهتما بالتعرف عليهم إذا ما توسموا به<sup>(2)</sup>.

(1) علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل "السلوك التنظيمي لمعاصر"، دط، دار الكتاب الحديث،

مصر، 2005، ص ص337، 338.

(2) شفيق رضوان، مرجع سابق، ص 145.

## الفصل الثالث: التماسك الاجتماعي

- و- عدم التردد في الاعتراف ومدح الأداء وتقديم المكافآت في حالة الأداء الاستثنائي للجماعة ككل.
- ز- تكوين علاقات جيدة مع قائد الجماعة لضمان تنفيذ القرارات وتسهيل عمليات التغيير.
- ح- عدم محاباة أي أحد من الأفراد على حساب الآخرين.
- ط- المبادرة بإدخال التحسينات في بيئة العمل سواء ما تعلق بالأمر الوظيفية كالرواتب؛ الترقيات؛ العلاوات والنمو المهني أو الجوانب المادية كالأجهزة؛ الأدوات؛ المكاتب وغيرها مما هو مطلوب لانجاز المهام<sup>(1)</sup>.
- ي- محاولة الإصلاح في الخلافات وخفض التوتر و كذا مساعدة الأفراد على اكتشاف الفروق بينهم واختصارا العمل على انسجام الجماعة من خلال إيجاد حلول وسطية.
- ك- العمل على إيجاد الاتزان المناسب بين إنتاج الجماعة و إشباع الحاجات الفردية لأعضائها<sup>(2)</sup>.

### سادسا - مجالات تأثير التماسك الاجتماعي

تؤثر الجماعة المتماسكة أكثر من الجماعة المفككة على أعضائها بشكل ملحوظ؛ كونها تحدد معايير العمل وتؤثر في الأدوار التي يلعبها الأعضاء؛ كما تؤثر في المكانة والنفوذ الذي يتمتعون به وهذا ما سنوضحه فيما يلي<sup>(3)</sup> :

**معايير العمل:** وتشير إلى أنماط العمل والقواعد وكذا مؤشرات الأداء والتصرف؛ وتساعد هذه المعايير في تشكيل سلوك أعضاء الجماعة بشكل ثابت وقابل للتنبؤ. والمشرفون المنتبهون إلى أهمية هذه المعايير يستطيعون التأثير فيها، وبالتالي في سلوك أعضاء الجماعة التي يشرفون عليها. ومن أهم معايير العمل التي تقوم الجماعة بتحديدتها نجد: معايير الإنتاجية؛ الملابس؛ الألقاب؛ مرونة الوقت. ويمكن توضيحها كما يلي :

#### أ.معايير الإنتاجية

تحدد الجماعة المعايير التي يعمل بها باقي الأعضاء؛ فالجماعة المتماسكة تضع لنفسها معايير وعادة تحققها. ولقد أثبتت الدراسات أن الجماعات المتماسكة ذات المعايير العالية في الأداء تميل إلى أن تكون ذات إنتاجية عالية. أما الجماعات المتماسكة ذات معايير العمل السلبية أو المنخفضة؛ فتميز بأنها ذات إنتاجية وفاعلية منخفضة.

(1) علي عسكر، مرجع سابق، ص338.

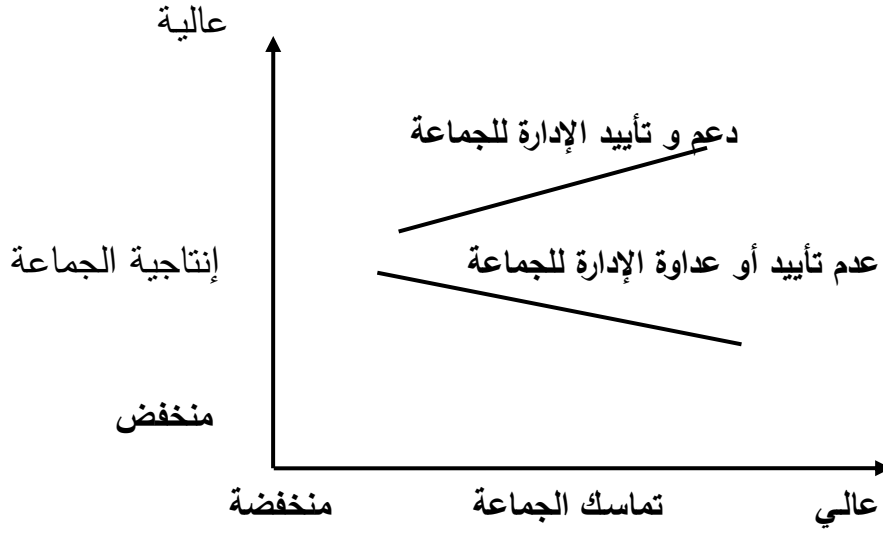
(2) شفيق رضوان، مرجع سابق، ص144.

(3) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص 250، 251.

## الفصل الثالث: التماسك الاجتماعي

هذا؛ وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن العلاقة بين معايير الإنتاجية للجماعة المتماسكة تتوقف على مدى قوة العلاقة بين الجماعة وبين إدارة المنظمة، والشكل الموالي يوضح ذلك.

### الشكل(4): العلاقة بين تماسك الجماعة وإنتاجيتها



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 251

ومن الشكل يتضح بأن إنتاجية الجماعة تكون عالية كلما كانت درجة تماسك الجماعة عالية؛ وكلما كان هناك تأييد ودعم من الإدارة للجماعة. كما تكون إنتاجية الجماعة منخفضة حتى ولو كانت درجة تماسكها عالية، وذلك في ظل عدم تأييد الإدارة للجماعة؛ أو في ظل وجود عداوة بين الإدارة وجماعة العمل.

## الفصل الثالث: التماسك الاجتماعي

والجدول التالي يطرح أمثلة عن معايير الإنتاجية العالية والمنخفضة في جماعات عمل مختلفة.

### جدول (٢): معايير الإنتاجية العالية والمنخفضة

معايير إنتاجية منخفضة	معايير إنتاجية عالية	جماعات العمل
أقل فمك عندما يكون الرئيس موجوداً، وأوقف الماكينة قبل نهاية الوردية للاغتسال والاستعداد للخروج.	لا تهدر الخدمات، وأدي العمل على خير وجه من أول مرة.	في أقسام الإنتاج
لا تستعجلي العمل فقد يعطونك مزيداً منه، وابدئي يومك براحة طويلة مع الشاي والجريدة.	كوني فخورة بالمكاتبات الجيدة التي تكتبينها، وكوني حسنة المظهر فأنت تمثلين الشركة.	سكرتيرات

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 252

### ب. الملابس

تحدد جماعات العمل نوع الملابس الواجب أن يرتديها الأعضاء، فرئيس العنبر يلبس الأبيض؛ بينما يلبس العمال الياقات السوداء، أما عمال الصيانة فيرتدون الياقات البرتقالية. وقد توضح تعليمات العمل أن على المرأة أن ترتدي فستاناً محتشماً، وأن المديرين فقط من لهم الحق في ارتداء بذلة كاملة وأربطة العنق، وأعضاء هيئة التدريس يرتدون الروب الجامعي.

### ج. الألقاب

ينادي أعضاء الجامعة الواحدة في المستوى التنظيمي نفسه بعضهم البعض بأسمائهم مباشرة. ويطلب أعضاء التنظيم المستويات الأدنى عند مخاطبتهم لأعضاء التنظيم في المستوى الأعلى باستخدام ألقاب مثل: السيد، السيدة، الكيميائي، الدكتور وغيرها...

### د. مرونة الوقت

يمنح أعضاء التنظيم ذوي الأهمية العالية مرونة في وقت الحضور والانصراف؛ أو عدم الالتزام بالتوقيع في الدفاتر؛ وقد تتطلب طبيعة العمل في بعض الوظائف أو الأقسام منح العاملين فيها مثل هذه الميزة<sup>(1)</sup>.

أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 251، 252.

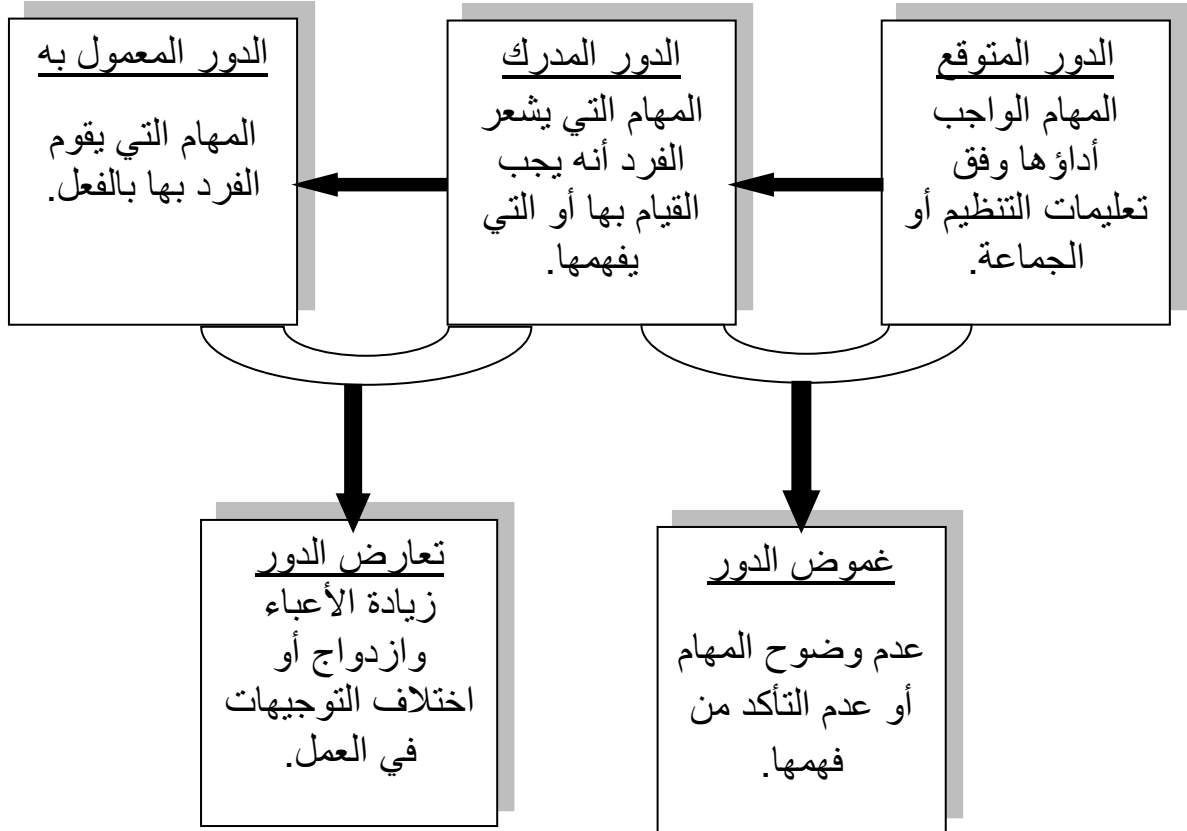


## الفصل الثالث: التماسك الاجتماعي

### 2- الأدوار

وتمثل التصرفات والسلوك المتوقع من العضو في مركز وظيفي؛ وهي مثل الأدوار التي يلعبها الممثلون. والدور الذي يلعبه مدير عام الشؤون المالية بإحدى الشركات يكون أوسع وأعم من الدور الذي يلعبه مدير التكاليف بالشركة نفسها، وهذا الأخير يكون دوره أوسع من رئيس قسم التكاليف الصناعية بتلك الشركة. ويمكن التفرقة هنا بين أنواع الأدوار، فهناك الدور المتوقع؛ الدور المدرك والدور المعمول به، إضافة إلى ما يعرف بـ غموض الدور وتعارض الدور. وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

#### الشكل(5): العلاقة بين أنواع الأدوار المختلفة



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 254

**فالدور المتوقع**، هو الدور الذي يحدد بواسطة بطاقة وصف الوظيفة؛ مسمى ولقب الوظيفة؛ والوصف التنظيمي وغير ذلك من الطرق التنظيمية. وقد يتم توصيل المعلومات الخاصة بالدور المتوقع إلى العاملين المختصين وقد لا يتم ذلك.

## الفصل الثالث: التماسك الاجتماعي

وفي حالة توصيل هذه المعلومات يختلف العاملون في إدراكها وفهمها، وبذلك نصل إلى ما يسمى: **بالدور المدرك**، أو ما يشعر وما يفهم العاملون ما يجب أن يؤديه من أعمال ومهام داخل وظائفهم. وما قد يحدث أن الفرد قد يتخلى عن بعض المهام الموجودة في وظيفته؛ ويؤدي مهاماً فعلية قد تختلف إذن عما يجب أن يؤديها ويطلق على هذا **الدور المعمول به**.

نلاحظ هنا بأن هناك اختلافاً بين الأدوار السابقة بالشكل الذي قد يؤدي إلى مشاكل عمل؛ ويؤدي الفرق بين الأدوار السابقة إلى ظهور مصطلحين جديدين هما غموض الدور وتعارض الدور.

حيث يشير **غموض الدور** إلى عدم وضوح المهام؛ الواجبات؛ الاختصاصات والسلطات. أو هو الفرق بين ما هو مطلوب وما هو مفهوم، وهناك مسببات لغموض الدور كعدم وجود بطاقة وصف وظيفية سليمة و دقيقة؛ أو عدم اطلاع شاغلها عليها؛ أو عدم وجود تعليمات وتوجيهات عما محددة. ويتميز العمل الإداري بالغموض عن العمل الفني والتخصصي، كما تؤثر بعض الصفات الشخصية على الشعور بغموض الدور؛ فالشخص الواثق بنفسه أقل شعوراً بهذا الغموض من الشخص الأقل ثقة بنفسه.

أما **تعارض الدور** فيشير إلى وجود حالة من الصراعات أو الاختلاف بين ما يشعر الفرد أنه يجب أن يؤديه؛ وبين الطريقة الفعلية لأداء العمل. فقد يجبر الرئيس مرؤوسيه على أداء أعمال معينة؛ و قد يتلقى المرؤوس تعليمات متضاربة؛ متعارضة؛ ومزدوجة؛ متكررة من رئيسه أو من أكثر من رئيس، كما قد يشعر الفرد بأن عبء العمل أكثر مما يستطيع تحمله؛ أو أن الموارد والإمكانات لا تساعد على التنفيذ.

ويختلف تأثير غموض الدور عن تعارض الدور، فبينما يؤدي الأول إلى عدم تأكد الفرد مما يجب أن يؤديه أو إلى ارتبائه أو عدم ارتياحه أو عدم رضاه، فإن الثاني تعارض الدور قد يؤدي إلى الشعور بالتوتر والضغوط النفسية والاضطرابات العصبية في العمل.

وهنا يأتي دور مشرف الجماعة الذي عليه مسؤولية كبيرة في إزالة الفوارق بين المفاهيم المختلفة للدور، فقيام مشرف أو رئيس الجماعة بتوضيح وظائف أعضائه؛ وإعطائه لتعليمات واضحة ومراجعتها من فترة لأخرى للمهام والاختصاصات التي يقوم بها الأعضاء ومتابعته لأي تغييرات تحدث في تصميم العمل أو الأداء الفعلي، بالإضافة إلى توفير الموارد والإمكانات يمكنه من إزالة أي غموض أو تعارض في أدوار أعضاء الجماعة.



## الفصل الثالث: التماسك الاجتماعي

**3-المرتبة:** تشير إلى المركز النسبي أو المنزلة التي يتمتع بها الفرد داخل جماعته، كما تشير أيضا إلى القوة؛ النفوذ وكذا المكانة النسبية التي يتمتع بها. وتستطيع الجماعة أن تؤثر جزئيا على درجة المرتبة أو المكانة التي يحتلها الفرد داخلها، من خلال التأثير في شكل المزايا والخدمات الخاصة التي تقدمها الجماعة (أو التنظيم) لأحد الأفراد مثل مكان العمل؛ الألقاب والملابس وكذا التجهيزات المكتبية وسكرتيرة، أو طاقم مساعدين؛ أو حسابات خاصة أو علاوات أو أي مزايا عينية أخرى .

### سابعا \_ آثار التماسك الاجتماعي

#### 1. الآثار الإيجابية التماسك الاجتماعي

إن تماسك جماعات العمل وترابطها يترك آثار إيجابية على أعضائها، كما يلعب دورا هاما في نجاح تلك الجماعة ونجاح المنظمة على حد سواء . ويمكن إيضاح هذه الآثار الإيجابية فيما يلي (1) :

تحقيق أكبر رضى للعامل بتحسين مستوى أدائه و إنتاجيته؛ وبالتالي إنتاجية أعلى للمنظمة.

**1-2-** يزيد تماسك الجماعة من احتمالات مشاركة أعضائها للاتجاهات؛ القيم وأنماط السلوك نفسها.

يساعد تماسك الجماعة على ممارسة الضغط على غير الملتزمين؛ وغير الخاضعين للجماعة من أجل الامتثال لمعاييرها.

**1-4-** مواجهة الضغوطات والتهديدات الخارجية .

هذا وقد لخص لوثنانز آثار التماسك الاجتماعي الإيجابية في محورين؛ فالأول يتمثل في التأثير في فعالية الفرد. أما المحور الثاني فعنونه بالتأثير في فعالية المنظمة كما يلي:

#### التأثير في فعالية الفرد، وتتمثل في:

تلبية حاجات القبول والانتماء.

مساعدة الفرد على معرفة ذاته وما يتعلق بمنظمتها.

المساعدة في اكتساب مهارات جديدة .

الحصول على عوائد قيمة لا يمكن الحصول عليها منفردا.

تحقيق أكبر قدر ممكن من الرضى وبالتالي الإنتاجية.

---

حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، د ط، دار و مكتبة الحامد، عمان، الأردن، 2004 ، ص168.



## الفصل الثالث: التماسك الاجتماعي

ب-التأثير في فعالية المنظمة، وتتمثل في (1):

- انجاز الأعمال التي لا يمكن أداؤها من قبل الأفراد أنفسهم.
- استقطاب المواهب والمهارات لمعالجة مشكلات صعبة وزيادة رضى العاملين.
- تشكل أداة لصنع القرارات مما يتيح ظهور آراء عديدة .
- تسهيل عملية تغيير سياسات و إجراءات المنظمة .
- تزيد من استقرار المنظمة عن طريق تقبل القيم والمعتقدات المشتركة للعاملين.

### الآثار السلبية للتماسك الاجتماعي الشديد

حذر العديد من الباحثين من الإفراط في درجة التماسك، ونوهوا إلى بعض الآثار السلبية التي يمكن أن تنشأ بسبب التماسك العالي جدا في الجماعة. ومن أهم هذه الآثار والنتائج السلبية نذكر:

**التفكير الجماعي**، فالجماعة المتماسكة جدا تتشدد على الامتثال والالتزام بالمعايير والقرارات الجماعية. فنتيجة للضغط المتزايد على الفرد يتولد لديه الخضوع الزائد ويتدنى إلى حد كبير التفكير المستقل وروح الإبداع، ولا تسعى الجماعة لتقييم حقيقي للبدائل المتاحة ويتم كبت وجهات النظر المخالفة. وقد تكون نتائج التفكير الجماعي هنا مدمرة؛ لذا فإن على الجماعة أن تسمح للأقلية بحرية إبداء وجهات النظر وتشجيعها على ذلك ومنحها المشروعية.

ويرى كل من KREITNER وKINICKI بأن نمط التفكير الجماعي يؤدي إلى عيوب وسلبيات في عملية اتخاذ القرارات؛ ومن أهمها :

بدائل قليلة.

عدم إعادة النظر في البدائل المفضلة، وعدم إعادة النظر في البدائل المرفوضة.

رفض آراء ذوي الخبرة.

انتقاء متحيز للمعلومات.

ب- **تصاعد الالتزام**، وهذه النتيجة ترتبط بالتفكير الجماعي؛ حيث من المحتمل جدا أن يستمر أفراد الجماعة في تطبيق ما جاء بالرغم من أن الدلائل تشير إلى إمكانية فشله (2).

ج-النتائج السلبية التي تترتب عن التماسك الشديد لا تقتصر على أفراد الجماعة فقط وعلى عملية صنع القرارات فيها؛ بل تمتد للمنظمة بكاملها. فالجماعات المتماسكة جدا تميل نحو عدم التعاون وعدم التنسيق

(1) حسين حريم، مرجع سابق، ص168.

(2) المرجع نفسه، ص ص169،170.

## الفصل الثالث: التماسك الاجتماعي

مع الجماعات الأخرى؛ وتطوير معايير وقواعد انعزالية عن الجماعات الأخرى؛ وتركيز اهتمامها على قضايا الجماعة فقط دون الأخذ في الاعتبار الجماعات الأخرى في المنظمة، وكل ذلك يؤثر سلبا على مستوى الأداء في المنظمة<sup>(1)</sup>.

د- قد تعمل الجماعة المتماسكة ضد مصلحة المنظمة، ويبدو هذا واضحا في حالة الشلل والتحالفات التي تقوم بأنشطة تخالف قواعد وصالح العمل في المنظمة. ومن أمثلة ذلك شلل المرشحين الذين يهدفون إلى تغليب مصلحة الجماعة على مصلحة المنظمة التي ينتمون إليها<sup>(2)</sup>.

### ثامنا - فوائد التماسك الاجتماعي

تسعى المنظمة إلى بلوغ أهدافها من حيث الاستقرار والنمو، وهذا لا يتأتى إلا إذا تمكنت من تقوية التماسك الاجتماعي بين جميع أعضائها ومختلف جماعات العمل لديها، الشيء الذي يمكنها من جني فوائد متعددة لهذا التماسك الاجتماعي، ونذكر منها ما يلي<sup>(3)</sup>:

الجماعة المتماسكة تقدم لكل عضو من أعضائها مساندة قوية وفعالة كلما قابله عارض مثير ومقلق. تقدم الجماعة لأعضائها شعورا ذاتيا يرضي كل فرد من أفراد الجماعة عن عضويته فيها، وهذا الرضى يشبع لديه الاحتياجات المختلفة؛ الشخصية، الاجتماعية والوظيفية.

زيادة التوافق بين اتجاهات أعضاء جماعة العمل؛ وهذه النقطة بالذات في غاية الأهمية، فالجماعة المتماسكة لها أفكار وأهداف متحدة يسعى الجميع بإخلاص إلى تحقيقها.

زيادة حجم التعامل بين الأفراد وزيادة الاتصالات المختلفة بينهم.

الجماعة المتماسكة تساعد على التخلص بسرعة من أعضائها المعيقين لعملها. فإذا كانت هناك جماعة تسير نحو هدف معين معلوم من الجميع وموافقين عليه؛ ثم ظهر أحدهم ليعرقل وصولهم لهذا الهدف فستتخلص منه لأنه معوق لعملها.

الجماعة المرتفعة التماسك تزيد من تحرك الجماعة نحو الأهداف المشتركة. والتحرك غير الحركة، فإذا كانت هناك جماعة وظيفية تؤدي ما عليها في الوقت المطلوب والكفاءة المطلوبة؛ وطلب منها عمل المزيد من العمل فستعتمد على مدى تماسك هذه الجماعة أما إذا كانت متماسكة أدت عملها وأكثر.

تنمية روح التعاون الحر بين أعضاء الجماعة. والتعاون قد يكون قويا ويكون نابعا من الشخص نفسه وهذا ما نسميه بالتعاون الحر أو المطلق؛ أي ليس فيه جبر ولا إلزام أما الموجود بالضغط لا يكون له أثر انجازي فعال ويصبح مجرد تأدية واجب.

(1) حسين حريم، مرجع سابق، ص ص 169، 170.

(2) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 255.



## الفصل الثالث: التماسك الاجتماعي

زيادة شعور أعضاء الجماعة بضرورة تحقيق إنتاجية أكبر مما هي عليه الآن. تُشبع الجماعة التماسكة حاجة العضو إلى الانتمائية ويكون ذلك لجميع أعضائها.

وإجمالاً يمكن اعتبار بأن هدف كل تنظيم هو رؤية جميع أفراده مترابطين و متماسكين لتحقيق أهدافه، وبغية الوصول إلى هذا المسعى يتأتى توفير بعض العوامل التي تقوي التماسك الاجتماعي لدى هؤلاء؛ من توفير الاستقرار والحرص على العمل المشترك بين الجماعات، وهذا ما ينمي جانب الاتصال في جميع الاتجاهات بالمؤسسة ويحسن العلاقات؛ إلى جانب عنصر هام وهو التقليل من تكاليف العملية الرقابية.

## الفصل الرابع: البعد الإداري للرقابة التنظيمية والتماسك الاجتماعي

### تمهيد

أولاً- الرقابة التنظيمية والرضى الوظيفي

ثانياً- الرقابة التنظيمية والاتصال

ثالثاً- طبيعة الرقابة التنظيمية والاستقرار

رابعاً- نمط الإشراف وفتح قنوات الاتصال

خامساً- تحفيز المشرف وعلاقته بالروح المعنوية

سادساً- الرضى والولاء التنظيمي

سابعاً- العلاقات الإنسانية وحرية التصرف

## الفصل الرابع: البعد الامبريقي للرقابة التنظيمية والتماسك الاجتماعي

### تمهيد

تعتبر الدراسات السابقة أرضية ينطلق منها الباحث الاجتماعي؛ لكونها تساعده على الإلمام بالجوانب المختلفة لموضوع الدراسة، وبالتالي تسهل عليه التحكم في معطياتها في الواقع الاجتماعي. كما تساعد على تدعيم البحث والاستفادة من مناهجها العلمية والقيام بعقد مقارنة بينها وبين دراسته؛ إذ تصبح مكملة أو مدعمة للموضوع بشكل أو بآخر.

وفي هذا الإطار أجريت الكثير من الدراسات الميدانية حول الرقابة التنظيمية والتماسك الاجتماعي، ولقد تنوعت هذه الدراسات من حيث المداخل المستخدمة سواء كانت منهجية أو معرفية؛ أو من حيث النتائج المتحصل عليها.

وخلال هذا الفصل نحاول عرض بعض الدراسات التي عالجت متغيرات الدراسة بطريقة واضحة ومباشرة؛ حتى يتسنى للقارئ معرفة موقع الدراسة من الدراسات الأخرى. أما طريقة عرض الدراسات الامبريكية فيكون وفقا لبعض المتغيرات الموضوعية والتساؤلات الكبرى للدراسة.

### أولاً- الرقابة التنظيمية والرضى الوظيفي

وقد سعت هذه الدراسة التي أجريت ميدانيا بالمؤسسة المينائية بسكيكدة إلى تحديد العلاقات والارتباطات القائمة بين عناصر الرقابة التنظيمية وعناصر الرضى الوظيفي والبحث عن إيجاد إجابة على التساؤلات التالية:

هل هناك علاقة بين الإشراف والاستقرار في العمل؟، وهل تؤثر المركزية سلبا على رضى العامل؟، وهل تؤدي اللامركزية إلى زيادة تحفيز وارتياح العمال في عملهم؟ ، وهل تؤثر صرامة القواعد البيروقراطية على استقرار العمل؟ ، وهل يؤدي نمط الرقابة المبني على الثقة والتفاهم إلى زيادة ارتياح العمال؟ وجاءت فروض الدراسة كما يلي<sup>(1)</sup>:

**الفرضية الأساسية:** هناك علاقة ارتباطية بين الرقابة التنظيمية والرضى الوظيفي.

وبناء على هذه الفرضية وبغية اختبارها ميدانيا تم صياغة فرضيتين جزئيتين:

**الفرضية الجزئية الأولى:** يؤثر نمط الإشراف السائد في المؤسسة على طبيعة الرضى الوظيفي من حيث (الإشراف الواسع، القيادة، القواعد البيروقراطية، المركزية اللامركزية).

**والفرضية الجزئية الثانية:** تؤدي الرقابة التشاركية إلى زيادة الرضى الوظيفي.

---

مراد كشيّش، الرقابة التنظيمية والرضى الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير -تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة سكيكدة، 2007، ص84.

## الفصل الرابع: البعد الامبريقي للرقابة التنظيمية والتماسك الاجتماعي

أما العينة لهذه الدراسة فهي العينة العشوائية الطبقية المنتظمة بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، وتحديدًا بمديرية الإدارة العامة والتي تضم 128 عاملاً ونسبة العينة هي 20% من المجتمع الأصلي. واعتمد الباحث على الأدوات البحثية التالية: الملاحظة، المقابلة، السجلات والوثائق، أما الاستمارة فأعدت كأداة رئيسية لجمع المعلومات من ميدان البحث.

وقد اعتمدت الدراسة على إحدى طرق المنهج الوصفي، وهي طريقة المسح بالعينة التي سمحت بجمع المعلومات عن جماعة من العمال في المؤسسة المينائية بسكيكدة من حيث عملها ونشاطها؛ علاقتها ببناء السلطة ووضعها التنظيمي والإشراف. هذا وقد تم تطبيق هذه الطريقة لتبيان العلاقة بين الرقابة التنظيمية والرضى الوظيفي.

### نتائج الدراسة

توصل الباحث إلى نتائج وإجابات للفرضية العامة التي مفادها بأن هناك علاقة ارتباطية بين الرقابة التنظيمية والرضى الوظيفي وكذا الفرضيتين الجزئيتين.

وبداية بنتائج الفرضية الأولى؛ نمط الإشراف السائد بالمؤسسة والرضى الوظيفي والتي جاءت كما يلي<sup>(1)</sup>:

### نطاق الإشراف

52% من أفراد عينة البحث أكدوا أنهم يعملون في مجموعات، ولديهم رغبة كبيرة للعمل في مجموعات كبيرة حسب المقابلات والاستمارة.

64% من أفراد العينة أقرروا بعدم استشارة المشرفين لهم في حالة إقبالهم على إحداث تغييرات في العمل، الأمر الذي جعلهم يشعرون بالظلم والتهميش.

ومن خلال معالجة المؤشرات للباحث أن نطاق الإشراف ضيق، وعدم استشارة المشرفين للعمال أثناء إحداث التغييرات في العمل أدى إلى عدم الاستقرار والارتياح لدى هؤلاء العمال، وهذا ما يترجم بصدق عدم رضاهم على نمط الإشراف السائد في المؤسسة، إضافة إلى تلقيهم الأوامر من جهات متعددة.

القواعد البيروقراطية؛ وتوصل الباحث إلى ما يلي:

40% من أفراد العينة المختارة أكدت بأن قوانين العمل في المؤسسة غامضة، و32% من حجم العينة أكدوا بأن قوانين العمل واضحة بعض الشيء، أما 16% من إجمالي العينة الكلية أقرروا بأن قوانين العمل واضحة بقدر كافي.

72% من نسبة الكلية للعينة أقرروا بأن طرق العمل بالمؤسسة المينائية بسكيكدة لا تساعدهم على إنجاز أعمالهم بكل حرية تصرف.

## الفصل الرابع: البعد الامبريقي للرقابة التنظيمية والتماسك الاجتماعي

56% من أفراد العينة أقرّوا بوجود رقابة مسلطة عليهم أثناء العمل، الشيء الذي خلق لديهم قلق وتذمر وانزعاج كبير.

96% من أفراد العينة يؤكدون صرامة المشرف في تطبيق القوانين مما جعلهم يشعرون بالتذمر والحقرة، وغيرها من المؤشرات التي تدل على عدم احترام اللوائح والقواعد العمالية المعمول بها في المؤسسات المتطورة.

56% من أفراد العينة أكدوا بأن رؤساءهم يكلفونهم بمهام ومسئوليات تتعدى مجال عملهم، الأمر الذي جعلهم لا يشعرون بالراحة والاستقرار.

68% من حجم العينة أكدوا بأن أسس الترقية في العمل هي الأقدمية، في حين أرجع 32% من العينة بأن أساس الترقية هو الكفاءة.

64% من أفراد العينة يؤكدون عدم تناسب الأجر الذي يتقاضونه مع الجهد المبذول.

76% من أفراد العينة أقرّوا بعدم التأثير الايجابي للحوافز التي تمنحها إدارة المؤسسة للعمال، حيث أن 64% أقرّوا بأن المؤسسة لا تمنحهم حوافز معنوية؛ الشيء الذي جعلهم لا يشعرون بالولاء ولا بالاستقرار في العمل.

60% من حجم العينة يؤكدون على إجحاف العقوبات المسطرة لسير العمل في المؤسسة في حقهم، حيث أوضحوا بأن العقوبات المسطرة غير معقولة ولا يمكن التعامل معها.

وقد خلص الباحث إلى أن تمرکز اتخاذ القرارات في يد المسؤولين وعدم مشاركة العمال في وضع القرارات أدى إلى تدمرهم وعدم رضاهم الوظيفي.

ومن خلال ما سبق ذكره عن المؤشرات الثلاث للفرضية الجزئية الأولى (نطاق الإشراف، القواعد البيروقراطية، التسلسل الهرمي للسلطة)، فقد استنتج الباحث بأن نمط الإشراف المعمول به في المؤسسة يتسم بمركزية صنع القرارات، والصرامة في تطبيق القوانين؛ وعدم استفادة العمال من الحوافز وعقوبات قاسية، إضافة إلى نطاق الإشراف الضيق وتلقيهم الأوامر من جماعات متعددة وعدم الاستشارة من قبل المشرفين للعمال مما جعلهم غير مرتاحين. هذه النتيجة جاءت لتؤكد أن الأسلوب القيادي المطبق في المؤسسة فردي لا يسمح بالمشاركة. وقد أكدت هذه البيانات صدق الفرضية الأولى التي مفادها أن نمط الإشراف السائد في المؤسسة يؤثر على الرضى الوظيفي للعمال.

أما الفرضية الثانية: الرقابة التشاركية والرضى الوظيفي فجاءت نتائجها كما يلي:

1- تفويض السلطة والمساهمة في وضع القرارات؛ وقد توصل الباحث من خلال مناقشته للمؤشرات إلى النقاط التالية:

## الفصل الرابع: البعد الامبريقي للرقابة التنظيمية والتماسك الاجتماعي

76% من حجم العينة يفكرون في مغادرة المؤسسة في حال حصولهم على مناصب أحسن وأجر مقبول في مؤسسات أخرى.

64% من إجمالي العينة أقرروا بحرصهم الشديد على تحقيق المصالح الشخصية قبل مصالح المؤسسة.

96% من النسبة المختارة يؤكدون إعطائهم مزيداً من انجاز العمل بكل راحة.

68% من إجمالي العينة المختارة تبين بأن الرقابة المبنية على الثقة والتفاهم هي الأسلوب المناسب لكي يتحقق الرضى الأكمل في العمل.

وقد خرج الباحث بالنتيجة التالية بأن اشتراك العمال في اتخاذ القرارات والتنازل عن بعض الصلاحيات عن طريق تفويض السلطة يؤدي إلى خلق جو من الارتياح والاستقرار لدى العمال ويزيد من تحفيزهم ورضاهم الوظيفي، مع تسجيل عدم شعور العمال بحرية التصرف وعدم استقرارهم؛ حيث أرجعوا ذلك إلى آلية والتكنولوجية ونظام الإشراف المطبق.

### 2-حسن المعاملة:

76% من إجمالي العينة يؤكدون بأن الرئيس يتسامح معهم عند التأخر أو ارتكاب الخطأ في العمل.

100% من حجم العينة أكدوا تسامح الإدارة معهم عند الضرورة.

96% من أفراد العينة يؤكدون أن مساندة الرئيس لهم في حل مشاكل العمل تؤدي إلى زيادة رضاهم. وبذلك خرج الباحث باستنتاج من خلال هذه البيانات مفاده أن المعاملة الحسنة والعلاقات الجيدة بين الرئيس والعمال تؤدي إلى استقرارهم ورضاهم الوظيفي.

والنتيجة التي خرج بها الباحث تتمثل في أن النمط الرقابي المفضل لدى العمال هو نمط الرقابة المبنية على الثقة والتفاهم، من خلال ما أكدته المعطيات الإحصائية التي جاءت لتؤكد صحة وصدق الفرضية الثانية، والتي مفادها أن الرقابة التنظيمية المبنية على المشاركة تؤدي إلى زيادة الرضى الوظيفي للعمال.

ليخرج الباحث في الأخير بنتيجة عامة تمثلت في تحقق صدق الفرضية العامة للدراسة، بأن هناك علاقة ارتباطية بين الرقابة التنظيمية والرضى الوظيفي، وهذا من خلال تحقق صدق الفرضيتين الفرعيتين. والدليل على ذلك ما توصلت إليه الدراسة من خلال البيانات والشواهد الكمية.

حيث اتضح بأن الرقابة الصارمة والاستحواذ على السلطة، وعدم تفويضها واتخاذ القرارات من جهة واحدة دون فتح باب المشاركة، وتعقد القوانين والإجراءات تؤدي إلى عدم ارتياح العمال واستقرارهم، وبالتالي عدم رضاهم. في حين اتضح بأن الرقابة المبنية على الثقة والتفاهم تؤدي إلى زيادة الرضى الوظيفي للعمال.

## الفصل الرابع: البعد الامبريقي للرقابة التنظيمية والتماسك الاجتماعي

كما أجريت دراسة تحت عنوان الرقابة التنظيمية والرضى الوظيفي وهدفت إلى إظهار العلاقة بين المتغيرين لدى عمال محطة توليد الكهرباء بمدينة الطاهير، من خلال التعرف على<sup>(1)</sup>:

العلاقة بين طبيعة القواعد البيروقراطية وكل من الترقية وفرص الترقى الوظيفي .

التعرف على نطاق الإشراف السائد في المؤسسة وعلاقته بالاستقرار والولاء التنظيمي.

ومن أجل تحقيق هذه الأهداف ذهب الباحث إلى طرح سؤال مركزي مفاده أن هناك علاقة ارتباطية بين الرقابة

التنظيمية والرضى الوظيفي، انطلاقاً من أسئلة فرعية جاءت كالآتي:

إلى أي مدى يؤثر نمط الإشراف السائد في المؤسسة على تماسك الجماعة ورضاهم على وظائفهم؟

هل تؤثر صرامة القواعد البيروقراطية على استقرار العمال في المؤسسة ؟

هل تؤثر المركزية سلباً على موقف العمال اتجاه العمل ؟

هل يؤدي نمط الرقابة المبني على الثقة والتفاهم إلى زيادة ارتياح العامل ؟

هل تؤدي اللامركزية إلى زيادة تحفيز وارتياح العمال في عملهم؟

وباعتماد الباحث على استراتيجيات منهجية متنوعة تستجيب لأهداف الدراسة الميدانية وتؤكد مدى الصدق

الإمبريقي للفرضيات التي انطلق منها، توصل إلى النتائج التالية:

أن نمط الإشراف الذي يتسم بنطاق ضيق والقائم على مركزية اتخاذ القرارات وصرامة القواعد البيروقراطية

وغموضها يفضي إلى عدم ارتياح العمال.

أن الرقابة المنية على الثقة والتفاهم والتي عمادها المعاملة الحسنة والعلاقات الإنسانية ولا مركزية اتخاذ

القرارات ومرونة الإجراءات والقواعد البيروقراطية والحوافز، تؤدي إلى زيادة الرضى الوظيفي وارتياح العمال.

### ثانياً - الرقابة والاتصال

تعتبر الرقابة والاتصال من أبرز الجوانب البنائية في التنظيم حيث يمارس التنظيم الضبط لكي يضمن تحقيق

الامتثال. وهما عاملان من عوامل تحقيق الأهداف، وتفرض ممارسة الرقابة أو الضبط الاستعانة بقنوات

اتصال محددة من خلالها يتم انتقال التعليمات والتوجيهات والأوامر<sup>(2)</sup>.

فعندما اهتمت الدراسات الامبريقية الحديثة بموضوع الرقابة والاتصال في التنظيم تأثرت إلى حد كبير بنموذج

فيبر. وإن كانت قد تأثرت في الوقت نفسه بوجهة النظر الإدارية في التنظيم كما عبر عنها جراكويوناس

بلقاسم مزبوة، السلطة والرضى، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير - تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة

سكيكدة، 2009، ص 81 .

السيد محمد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط2، دار المعارف الجامعية الإسكندرية، 1994، ص 167.

## الفصل الرابع: البعد الامبريقي للرقابة التنظيمية والتماسك الاجتماعي

Simon و Grzicunjs هيرت سيمون وجيمس ورثي Worthy ؛ فلقد توصل الأول إلى معادلة تشير إلى أنه كلما زاد عدد أفراد الجماعة زادت عدد العلاقات المحتملة بين هؤلاء الأفراد بمعدل أسرع. ثم بني على هذه المعادلة نتيجة هامة هي أن ضيق نطاق الضبط ، يتيح للرئيس فرصة فهم العلاقات بين مرؤوسيه وأن نطاق الضبط المثالي يجب أن لا يتعدى ستة مرؤوسين لكل رئيس .

أما سيمون فيتخذ موقفا مضادا لـ الجراكيوناس ذاهبا إلى أن ضيق نطاق الضبط الذي نادي به" جراكيوناس "يؤدي إلى ظهور مشكلات عديدة في التنظيم، لأنه يؤدي بطبيعة الحال إلى إيجاد مستويات رئاسية كثيرة مما يعقد من مشكلات الاتصال .

في حين ورثي فقد أيد سيمون في كل ما ذهب إليه بعد أن أجرى دراسة امبيريقية كشف فيها بأن ضيق نطاق الضبط يؤدي إلى استقلال الرؤساء عن الإدارة العليا للتنظيم، مما يؤدي إلى ضعف إحساس صغار الرؤساء بالولاء للتنظيم والتوحيد مع أهدافه<sup>(1)</sup>.

كما تعدد الدراسات التي عالجت موضوع الرقابة والاتصال بطريقة ملموسة، من ذلك مثلا نجد اليوث جاك الذي أهتم بدراسة العلاقة بين كيفية تصرف الشخص في وقته ومستوى مسؤوليته، واستعان بمقياس محدد هو مقدار الوقت الذي ينقص بين التفتيش المتتالي الذي يقوم به الرئيس على المرؤوسين. وقد ذهب جال إلى أن المقياس الذي استعان به مكنه من التنبؤ بنظام المرتبات في التنظيم، كما مكنه من التعرف على حرية تصرف الموظف كما تمارس في الواقع.

وكذلك لفت الفرهيوجس الأنظار إلى الدور الذي تلعبه الظروف الايديوبوجية للتنظيم على ممارسة الضبط فيه؛ من خلال دراسة له على أحد المستشفيات اتضح له أن الممرضات كن يتعدين نطاق مسؤولياتهن، ويمارسن أعمالا لا تدخل في نطاق وظائفهن على الإطلاق. ولقد فسر هذه الظاهرة في ضوء طبيعة عمل الأطباء الذين لم يكن يتطلب منهم سوى التردد على المستشفى لفترات بسيطة، ولعل أهم متكشف عنه هذه الدراسة هو أن المسافة المكانية التي تفصل بين الرئيس والمرؤوس تؤثر على فرض الضبط كما تؤثر على درجة حرية تصرف المرؤوسين ومن الممكن أن ينعكس ذلك على درجة استقلالهم عن الرؤساء<sup>(2)</sup>.

السيد محمد الحسيني، مرجع سابق، ص ص 167، 169.

مراد كشييب، مرجع سابق، ص 79.

## الفصل الرابع: البعد الامبريقي للرقابة التنظيمية والتماسك الاجتماعي

### ثالثا - طبيعة الرقابة التنظيمية والاستقرار

تعتبر الرقابة التنظيمية واحدة من المتغيرات التي عولجت بكثرة من طرف الباحثين، ومن بينهم عالم الاجتماع الفرنسي ميشال كروزيه الذي قام بدراسة الظاهرة البيروقراطية. حيث أجرى دراسة ميدانية إمبريقية حاول من خلالها إبراز ملامح التنظيم البيروقراطي، كما يبدو في الواقع بعيدا عن الإطار النظري، حيث اعتمد خلال هذه الدراسة على مجموعة من البيانات الواقعية والميدانية.

وضمن هذا السياق يرى كروزيه أن أهم خصائص التنظيم البيروقراطي تتمثل فيما يلي: تدرج السلطة ومستويات الإشراف، أي تركز القرارات في المستويات العليا من الإشراف حيث توجد الكفاءة والخبرة.

تقسيم الوظائف على أساس التخصص، وتوزيعها على الأفراد في شكل واجبات رسمية . انعدام الناحية الشخصية في علاقة الموظف بعمله وبالجمهير التي يخدمها أي موضوعية علاقات العمل . نظام رسمي يقدر ويحدد طبيعة الإجراءات وطرق اتخاذ القرارات المختلفة .

إن الباحث هاجم النموذج المثالي لبيروقراطية فيبر على أساس أنه لا يمكن تجسيده في الواقع، ذلك أن هناك آثارا كبيرة غير متوقعة تنتج عنه. وهذا ما دفعه إلى دراسة التنظيم البيروقراطي على أنه ظاهرة روتينية وتعد في الإجراءات والجمود في التنظيم. وأهم مظاهر الروتين التي أوضحها وتوصل إليها الباحث من خلال دراسته تتمثل فيما يلي<sup>(1)</sup>:

إن الروتين والجمود والتعقد في النظم البيروقراطية سماها كروزيه بالحلقة الجهنمية ومن مظاهرها: العاملين في التنظيم البيروقراطي يبدون إجلالا وتقديسا للإجراءات والقواعد، الأمر الذي يصعب عليهم التكيف والتأقلم مع المشاكل المطلوب حلها.

جمود السلوك البيروقراطي وصعوبة التأقلم يزيد من الحاجة للرقابة والقواعد، وهذا بدوره يزيد من الجمود والمشاكل؛ وبالتالي البيروقراطية غير المرغوب فيها تزيد من الروتين والملل والجمود. مركزية اتخاذ القرارات تؤدي للجمود وتضعف وتضيق من فرص المبادأة وفرص التصرف أمام العاملين والمشاركة، مما ينجر عنه الشكوى والتذمر من صعوبة الإجراءات وتعقدها. موضوعية علاقات العمل تفرز انعزالا لفئات العاملين المختلفة، مما يعبد الطريق لبروز ونشأة الجماعات غير الرسمية.

إن القواعد والقوانين التي تضع وتحدد بالتفصيل وظائف المرؤوسين دون مراعاة الجانب الإنساني، تضعف الحافز وتنقص من دافعية وإقبال المرؤوسين على العمل والإبداع. ويضرب لنا الباحث هنا مثلا

(1) بلقاسم مزبوة، مرجع سابق، ص 82.

## الفصل الرابع: البعد الامبريقي للرقابة التنظيمية والتماسك الاجتماعي

واقعيًا وهو الترقية على أساس الأقدمية التي تبعد انجاز وجهد العامل وكفاءته، الأمر الذي ينقص ويضعف من دافعيته نحو العمل.

وقد استفسر الباحث عن مصدر الروتين في التنظيم البيروقراطي، وهل هو نابع وصادر عن الصفات الشخصية للموظف، فتبين له ميدانياً أن مصدر الروتين لدى الفرد في المنظمة هو جماعة العمل وجو العمل وتأثيره على الفرد. ذلك أن الموظف الجديد في التنظيم البيروقراطي يواجه بعادات وتقاليد اتفقت عليها الجماعة من قبل، وأمام هذا الموقف الجديد يكون للموظف أحد الحلين لا غير:

إما أن ينظم للجماعة وتقاليدها والعرف المعمول به حتى تتقبله الجماعة كعضو.

إما أن يقاوم هذا التقليد ويرفض كل شيء، وبالتالي يواجه غضب الجماعة ورفضها له كعضو فيها، وهذا ما لا يستطيع الكثير من الأفراد تحمله حيث لا يواجه غضب الجماعة، وما عليه إلا الخضوع لها وقبوله لكل تقاليدها وبالتالي تضم قائمة الروتين اسماً جديداً<sup>(1)</sup>.

وعلى هذا الأساس يبدو جلياً من خلال الدراسة الميدانية التي أجراها كروزيه أنه قد توصل إلى نتيجة هامة، مفادها أن التطبيق الحرفي للقواعد البيروقراطية التي نادى بها فيبر ينجر عنها تدهور الروح المعنوية للمرؤسين، ونقص أواصر الصداقة وبروز الملل والضجر، مما يفضي إلى حالة عدم الرضى الوظيفي الأمر الذي يترتب عنه انخفاض في إنتاجية العاملين وإنتاج التنظيم عامة.

وقد أجريت دراسة أخرى من طرف باردييه Bardet الذي كان يعمل رئيساً لإحدى الشركات الفرنسية العاملة في مجال تصنيع الآلات الأوتوماتيكية، حيث حرص رئيس الشركة على تغيير نمط الإدارة الكلاسيكية بالسعي لخلق نوع من التضامن الاجتماعي بين الإدارة والعمال، للتعرف على مشكلاتهم ومشكلات العمل.

كما حاولت الدراسة التعرف على الجوانب السيكولوجية لدى العمال عن طريق إجراء مقابلات مكثفة معهم، وتم إدخال نظم متطورة على الوظائف القيادية التي تجعل من الخلق والابتكار والمبادرة قواعد مميزة للحصول على المكافآت والحوافز والترقية. كما كوّنت مجالس للعمال تشارك في عمليات العمل والإنتاج واتخاذ القرارات؛ وغير ذلك من الأنشطة التي لم تكن مألوفة من قبل سواء بالنسبة للإدارة أو بالنسبة للعمال.

وعموماً؛ فإن ذلك أدى في مجمله إلى زيادة روح التضامن بين العمال ورضاهم الوظيفي، مما ساهم في زيادة وتطور وجوده وإنتاج ونشاط الشركة<sup>(2)</sup>.

(1) علي السلمي، مرجع سابق، ص 52.

(2) علي عبد الرزاق جليبي، علم الاجتماع الصناعي، دط دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 121.

## الفصل الرابع: البعد الامبريقي للرقابة التنظيمية والتماسك الاجتماعي

وفي سياق الدراسة آنفة الذكر أقيمت أيضا تجربة بمصانع الأعمال المعدنية سنة 1943، وهدفت هذه التجربة إلى دراسة مشكلة ارتفاع معدلات الغياب في ثلاثة أقسام إنتاجية، مع ملاحظة أن معدلات الغياب تقل في أحد الأقسام عن القسمين الآخرين، فانصب اهتمام فريق البحث حول دراسة المشكلة عن طريق فحص سجلات الغياب الرسمية وإجراء المقابلات المكثفة مع العمال، وتوصلت الدراسة إلى أن ارتفاع نسبة الغياب ترجع إلى مجموعة من الأسباب، من أهمها اختلاف العمال مع الإدارة ومشرفيهم حول عملية الإنتاج أو أساليب الإشراف عليهم<sup>(1)</sup>.

وحاولت أيضا تجربة مصانع الطائرات بجنوب كاليفورنيا سنة 1944 الكشف عن أسباب التغيب. وخلال هذه التجربة لم تظهر مشكلة التغيب في ثلاثة أقسام، ومن هنا التون مايو وفريق بحثه للتوصل إلى عدد من النتائج كان أهمها أن جماعات العمل في الأقسام الثلاثة تعتبر صغيرة جدا، مما يؤثر على تقوية أنساق الاتصال والعلاقات الاجتماعية وانصهارهم عموما في وحدة الجماعة غير الرسمية. كان من بين جماعات العمل في الأقسام الثلاثة عدد من القيادات غير الرسمية منتظمة في العمل، وكان ذلك يعتبر مثالا للقدوة والاهتداء به من قبل بقية الأعضاء أو أفراد الجماعة. أن ارتفاع نسبة الغياب في الأقسام الأخرى يعود إلى عدم وجود جماعات غير رسمية وقلة العلاقات الاجتماعية أو الشعور بالولاء سواء في الأقسام أو المصنع ككل<sup>(2)</sup>.

### رابعا - نمط الإشراف وفتح قنوات الاتصال

قام محمد علي بدراسة حول التنظيم في شركة النصر للأصواف والمنسوجات بمصر، استغرقت ستة شهور كاملة بين منتصف 1969 إلى بداية 1970، استخدم فيها الملاحظة المباشرة للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين. ثم أجرى مقابلات محددة باستمرار بحث مع عينة من عمال الأقسام الإنتاجية للكشف عن مواقفهم من الإشراف وأخيرا المقابلات الحرة مع الرؤساء والمرؤوسين. وقد شملت الدراسة المجالات التالية :

مدى معرفة المرؤوسين لطبيعة الدور الرسمي الذي يؤديه الرؤساء في العمل ونطاق المسؤولية المحدد لكل منهم.

تقسيم المرؤوسين لرؤسائهم وفقا للأسس التي يركز عليها التنظيم في اختيار المشرفين<sup>(3)</sup>.

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي - النشأة والتطورات الحديثة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص115

(2) علي عبد الرزاق جليبي، مرجع سابق، ص66.

(3) يوسف عنصر، خصائص الإشراف في التنظيم الصناعي الجزائري، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004، ص ص139، 138.

## الفصل الرابع: البعد الامبريقي للرقابة التنظيمية والتماسك الاجتماعي

طبيعة العلاقة بين المشرف والمرؤوسين، ومدى عمق التفاعل الاجتماعي بينهما، والطابع الغالب على الاتصالات .

اتجاه المشرف نحو مرؤوسيه، ومدى تمركز إشرافه حول الإنتاج وتحقيق الأهداف الرسمية، أو اهتمامه أيضا بتأكيد روابط وصلات التكامل الاجتماعي.

ولقد ركز الباحث على مستويين للإشراف هما: مستوى الخط الأول لأي الرؤساء المباشرين للعمال، والخط الثاني أي رؤساء الأقسام، وذلك باعتبار أن هذين المستويين يمثلان حلقة وصل بين الإدارة والعمال. وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التي نلخصها فيما يلي:

استطاعت هذه الدراسة أن تحصل على بيانات كمية تكشف عن مدى وضوح دور رئيس العمال بالنسبة للمرؤوسين، وإدراكهم لنطاق مسؤولياتهم حيث كانت المهمة الرئيسية للمشرفين في نظر الأغلبية من العمال هي مراقبة تنفيذ العمل، بينما في رأي البعض الآخر هي المحافظة على النظام، والإشراف على العملية الإنتاجية ومراقبة الإنتاج وصيانة الآلات والمعدات، كما كشفت الدراسة كذلك عن وجود نسبة معينة من العمال لم تستطع تحديد المهام التي يؤديها المشرف.

أما فيما يخص اختيار المشرفين، فقد لاحظ الباحث أن العمال قد أشاروا إلى أن التنظيم يرتكز في اختياره لرؤساء العمال على معايير موضوعية، حيث أشارت أكبر نسبة من العمال إلى عنصر الكفاءة في العمل كمعيار أساسي تعتمده الإدارة في الترقية إلى وظائف الرؤساء، وأشار البعض إلى الأقدمية وأرجعها آخرون إلى التعلم وإلى اعتماد الاختبارات أحيانا أخرى .

إضافة إلى ما سبق اهتمت الدراسة بكشف العلاقة بين الروابط والصلات الاجتماعية القائمة بين المشرفين والمرؤوسين ومستويات الإنتاجية، وتوصلت إلى أن القادة الذي يحققون مستويات إنتاجية عالية يوجهون إشرافهم أساسا نحو الإنتاج؛ لكنهم في الوقت نفسه يعملون على تنمية العلاقات الاجتماعية بينهم وبين مرؤوسيهم، غير أن ما أشار إليه عمال الأقسام المختلفة هو اهتمام المشرف بالأداء أكثر من حرصه على شيوع روابط وصلات اجتماعية بينه وبين مرؤوسيه.

هذا وقد أجرى يوسف عنصر دراسة في مصنع قطنية الشرق بقسنطينة، بغية الكشف عن واقع الإشراف بالمؤسسة طرح الباحث مجموعة من التساؤلات رأى أن الإجابة عنها تساعد في تحقيق أهداف الدراسة وتمثلت فيما يلي:

ما نمط الإشراف السائد في المؤسسة الجزائرية؟ هل هو الموجه للعمل والإنتاجي أم الموجه للعمال؟  
ما هو أسلوب الإشراف السائد في المؤسسة الجزائرية؟ هل هو الديمقراطي؟ أم الديكتاتوري، أم الفوضوي، أم موقفي يستجيب لكل المواصفات حسب ما يتطلبه الموقف؟

## الفصل الرابع: البعد الامبريقي للرقابة التنظيمية والتماسك الاجتماعي

ماهي خصائص المشرفين أنفسهم؟ ( من حيث سماتهم الشخصية، الثقافية والاجتماعية ). وهذا ما يساعد في الإجابة على بعض التساؤلات: من هو المشرف؟، وماهي وظيفة المشرفين من الناحية الإدارية، الاقتصادية والفنية، وكذا من الناحية النفسية والاجتماعية؟ ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية التي تلخص فرضيتين هما<sup>(1)</sup>:

### 1- فيما يخص ميل المشرفين لإتباع نمط الإشراف الموجه للعمل والإنتاج:

يحرص المشرفون على توفير جو ملائم للعمل من حيث توفير لوازمه وشروطه بنسبة 52%. يركز المشرفون اهتمامهم على تحقيق أعلى معدلات الإنتاج رغم توافر كافة الإمكانيات . يحرص المشرفون على اتصال العمال بهم في حال اعتراض أية مشكلة أو صعوبة تعرقل سير العمل، وهو التصرف الذي يسلكه العمال في هذه الحالة بنسبة 72%. صرامة المشرفين فيما يتعلق بالالتزام بمواقيت الدخول للمؤسسة والخروج منها، حيث أكد العمال المنفذون أن المشرفين صارمون في هذه المسألة بنسبة 87%. يتبع المشرفون أسلوب تكثيف المراقبة على العمال بنسبة 63%، وقد صرح العمال المنفذون بأنهم لا يحبذون هذا الأسلوب ويفضلون طرقا أخرى في التعامل معهم. بالنسبة لرأي العمال المنفذين حول أفضل طريقة لزيادة اهتمام العامل بعمله، احتلت «المعاملة الإنسانية» المرتبة الأولى بنسبة 55% ثم جاءت «المكافأة المالية» في المرتبة الثانية بنسبة 40%، ولم يُذكر أسلوب المراقبة الدقيقة إلا بنسبة 05%. يؤكد العمال المنفذون أن المشرفين لا يقومون بتحفيز العمال لبذل كل طاقاتهم، وهذا بنسبة 62% وهي نسبة دالة إحصائيا تشير إلى الميل إلى عدم التحفيز.

### 2- فيما يخص ميل المشرفين لإتباع نمط الإشراف الموجه للمرؤوسين:

من أجل الوقوف على مدى اهتمام المشرفين بمرؤوسيه، تشير البيانات إلى أن المشرفين يسهلون للعمال الاتصال بهم للمسائل المرتبطة بالعمل بنسبة 63%، وهي نسبة معبرة إحصائيا أن تسهيل الاتصال بالمرؤوسين بهم للمسائل الشخصية فلم يذكر إلا بنسبة 17%. إن الفرق بين الاستجابات كبيرة وتشير إلى الاهتمام بالعمل والإنتاج من جانب المشرفين على حساب الجوانب الإنسانية. حول العلاقة بين المشرفين والعمال، وصف المبحوثون هذه العلاقة بأنها "علاقة تباعد وتنافر"، أما الذين وصفوها بأنها علاقة "تعاون وانسجام" فلن تتعدى نسبتهم 17%.

(1) محمد علي بن صالحية، نمط الإشراف والتحفيز، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة منتوري، قسنطينة،

## الفصل الرابع: البعد الامبريقي للرقابة التنظيمية والتماسك الاجتماعي

لقد أكدت الشواهد الميدانية التي تم الحصول عليها أن المشرفين لا يستشيرون العمال بنسبة 78%، وقد كانت استجابات العمال حول هذه المسألة معبرة وتشير إلى أن الإشراف في المؤسسة مجال الدراسة لم يرق إلى مستوى الاعتماد على أسلوب استشارة العمال، وإمكانية الاستفادة من خبرتهم في تسيير المسائل المرتبطة بالعمل وتنظيمه، وكذا إمكانية تحسين بعض جوانب الإشراف في حد ذاته.

هذا وقد أكدت البيانات التي تم الحصول عليها أن المشرفين لا يعطون مجالاً لحرية التصرف بنسبة 80%، فنمط الإشراف المتبع والموجه أساساً للعمل والإنتاج يعتمد على المراقبة الدقيقة والمحكمة والتي لا تتسجم عادة مع حرية التصرف.

تشير البيانات التي تم الحصول عليها أن المشرفين يقومون أحياناً بتغيير واجبات العمال إذا تطلب الأمر ذلك دون مناقشة الأمر معهم مسبقاً بنسبة 63% من أفراد العينة المنفذين، وقد علل المشرفون هذا بأن ذلك يعد من صلاحياتهم.

تؤكد تصريحات المبحوثين أن المشرفين لا يهتمون بمشكلاتهم خارج المؤسسة بنسبة 86%.

والنتيجة المستخلصة أن المشرفين لا يسهلون الاتصال للمسائل الشخصية، ولا يهتمون بمشكلات العمال، ولا يسمحون لهم بالتعبير عن وجهة نظرهم ولا يمنحونهم حرية التصرف، كلها مؤشرات على تمركز السلطة بيد المشرفين وعدم الاهتمام بالجوانب الإنسانية إلا بنسبة ضئيلة. وعليه يمكن القول بأن المشرفين العاملين بالمؤسسة مجال الدراسة لا يميلون إلى إتباع نمط الإشراف الموجه للمرؤوسين.

وبالتالي؛ فإن للإشراف دور مهم في زيادة الإنتاج وفي تحسين أداء العامل باعتباره اقتصادي ويركز على الإنتاج والعمل، بالرغم من إهماله الكلي لتكوين علاقات إنسانية مع المرؤوسين<sup>(1)</sup>.

## خامساً - تحفيز المشرف وعلاقته بالروح المعنوية

قام التون مايو ELTON MAYO بإجراء تجارب بمصانع هاوثورن بشركة "وسترن إلكتريك" في مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث امتدت من سنة 1924 إلى غاية 1932. وقد لفتت هذه الدراسات الانتباه إلى دور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي وكشفت عن وجود عامل جديد وهام له أثر كبير على الإنتاج من جهة واستقرار العامل من جهة أخرى وهو ما يسمى بالروح المعنوية، حيث اتضح<sup>(2)</sup>

(1) محمد علي بن صالحية، مرجع سابق، ص 91.

(2) أحمد عادل راتب، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص 290.

## الفصل الرابع: البعد الامبريقي للرقابة التنظيمية والتماسك الاجتماعي

أنها ترتبط مباشرة بتحسين جو العمل في المشروع وتؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين جودته، لذا بدأ اهتمام المديرين يوجّه إلى حوافز الإنتاج الجماعية لما لها من تأثير في رفع الروح المعنوية للأفراد<sup>(1)</sup>.

وتعتبر هذه التجارب بداية حركة العلاقات الإنسانية، إذ لفتت الأنظار إلى مطالب الأفراد النفسية والاجتماعية وفتحت آفاق جديدة للتفكير في إدارة الأفراد وتحقيق الأهداف المادية والمعنوية على السواء<sup>(2)</sup>.

وقد مرت هذه التجارب بعدة مراحل هي:

**المرحلة الأولى:** تمثلت في وضع ست 06 عاملات في حجرة الملاحظة لتركيب الأسلاك وطلب منهن العمل بوتيرة طبيعية وشرح لهن أهداف التجربة والتي دامت سنتين، وتم التوصل إلى نتيجة هامة لم تكن متوقعة وهي أن معدلات الإنتاج استمرت في الزيادة بغض النظر عن التغيرات التي أحدثت في ظروف العمل. وقد انقسم فريق البحث من حيث تفسير هذه النتيجة إلى:

**الفريق الأول** من الباحثين فسّر الظاهرة من خلال ربطها ببعد الإدارة والإحساس بالأهمية من طرف مجموعة الفتيات.

**الفريق الثاني** قدم تفسيراً لهذه النتيجة من خلال ربطها بعلاقات الإشراف.

**الفريق الثالث** فسّر هذه النتيجة من خلال ربطها بما يعرف باسم الكيان الجماعي وقيام علاقات الصداقة بين الفتيات والتعاون في أداء العمل وزيادة التفاعل والارتباط بينهن.

**المرحلة الثانية:** كانت عبارة عن مقابلات لدراسة القيادة والرضى الوظيفي وتوصلت إلى النتائج التالية:

**بعض أعضاء الفريق الأول** توصل إلى نتيجة مؤداها: أن الاتجاهات نحو الإشراف تؤثر على الروح المعنوية للعمال وعلى إنتاجيتهم.

**الفريق الثاني** استخلص أن الاتجاهات التي تجعل العمال يقيمون نمطا من العلاقات تجاه كل منهم، واتجاه رؤسائهم، وأعمالهم وسياسات الشركة هي التي تؤثر عليهم وعلى إنتاجيتهم ورضاهم عن العمل.

**الفريق الثالث:** استخلص نتيجة مفادها أن الاتجاهات التي تجعل العمال يتحدثون معا بطريقة غير رسمية لكي يجمعوا أنفسهم ضد أساليب الإدارة التي تؤثر في إنتاجيتهم أكثر من غيرها.

وبما أن النتائج كانت عامة ولا تحدد بدقة الاتجاهات المؤثرة في إنتاجية العمال قام الفريق بمرحلة ثالثة من التجربة.

(1) أحمد عادل راتب، مرجع سابق، ص 290.

(2) صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1987، ص 481.

## الفصل الرابع: البعد الامبريقي للرقابة التنظيمية والتماسك الاجتماعي

**المرحلة الثالثة:** والتي تم فيها البحث عن الإجابة على السؤال التالي:

ما هي أنواع الاتجاهات والمشاعر والاستجابات التي تؤثر أكثر من غيرها في إنتاجية العمال؟ وشملت مجموعة من العاملات في ورشة إصلاح أجهزة التلفزيون في غرفة بعيدة عن الورشات الأخرى، وبعد إجراء مقابلات معهن توصلت إلى ما يلي:

**1-** اتجاهات ومشاعر العاملات التي جعلتهن يضعن سورا يخفون وراءه ما يدور داخل جماعتهم أثناء العمل أثر في إنتاجيتهن.

**2-** هذا النوع من الاتجاهات والمشاعر يجعلهن يخترن من بينهن من تتحدث باسمهن (كمشرفات) مع كل من يدخل الغرفة من الخارج، كذلك من تتكفل بالمسائل الداخلية والمشاكل الفنية التي لها علاقة بالعمل.

**3-** النتيجة الهامة التي توصل إليها فريق البحث تتمثل في إن الاتجاهات والمشاعر تجعل أعضاء المجموعة يكونون تنظيمًا غير رسمي يساهم أكثر من غيره في استقرار الجماعة وزيادة الإنتاج<sup>(1)</sup>.

**المرحلة الرابعة:** كانت تهدف إلى التعرف على التنظيم غير الرسمي ومدى تأثيره على إنتاجية الجماعة، وتم التوصل إلى جملة من الحقائق تمثلت في:

مباشرة بعد وضع العاملات في غرفة الاختبار تكونت بينهن علاقات صداقة.

تم الاتفاق بينهن على مجموعة من المعايير كتلك المتعلقة بتحديد الإنتاج والانضباط.

الاتفاق على عدم التصريح بأي شيء فيه ضرر لأحد أعضاء المجموعة ومن يفعل ذلك يعتبر واثيا.

ممارسة نوع من الضغط على من يخرج عن معايير الجماعة.

ظهور قادة غير رسميين في الجماعة يتولون المسائل الداخلية والخارجية.

ولخصت أهم نتائج تجارب "التون مايو" فيما يلي:

كمية العمل التي يؤديها العامل لا تتحدد تبعًا لطاقته الفسيولوجية وإنما تتحدد تبعًا لطاقته الاجتماعية. وبالتالي مستوى الكفاءة والرشد على مستوى التنظيم .

أن المكافآت والحوافز غير الاقتصادية تلعب دورًا رئيسيًا في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضى الوظيفي.

أن التخصص الدقيق في الأعمال بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلها من حيث الإنتاجية.

أن العمال لا يسلكون ويجابهون الإدارة وسياستها كأفراد وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات<sup>(2)</sup>.

إن تجارب هاوثورن بنتائجها بينت الدور الهام الذي تلعبه معنويات الأفراد، وأن التغيرات التي تحدث في ميول الأفراد تجاه عملهم وتجاه مجموعة العمل، وكذا الاستقرار في العمل هي نتيجة لحرية الحركة وتقدير الجهد من خلال التحفيز المادي والمعنوي على حد سواء.

علي عبد الرازق جليبي، مرجع سابق، ص5.

## الفصل الرابع: البعد الامبريقي للرقابة التنظيمية والتماسك الاجتماعي

وتأتي دراسة معمر داود لتجيب هي الأخرى لتتناول الحوافز المادية وعلاقتها باتجاهات العامل نحو عمله بمركب الحجار بعنابة، وانطلق فيها الباحث بناء على عدد من التساؤلات أهمها: ما آثار الحوافز المادية على اتجاهات العمال نحو عملهم الصناعي بالجزائر ودورها في تحقيق الاستقرار في العمل؟

فكان المتغير المستقل عنده هو الحافز أما المتغير التابع لديه فهو الاتجاهات والرغبة في العمل، وقد طبق منهج دراسته على عينة من العمال عددها 126 عاملا يعملون بوحدة الأنابيب بدون لحام بمؤسسة الحجار للحديد والصلب بعنابة.

وتوصلت الدراسة في النهاية إلى نتيجة عامة مفادها أن الحوافز المادية تلعب دورا هاما في اتجاهات العمال نحو العمل، ورفع الروح المعنوية لديهم ما قد يحقق لهم الاستقرار<sup>(1)</sup>.

هذا؛ وقد تناولت دراسة أخرى التحفيز بوحدة نوميديا التابعة للديوان الشرقي للحليب ومشتقاته بقسنطينة، والهدف كان يتمثل في التعرف على مدى فعالية هذه العملية ومدى استجابتها لحاجات العمال وتحقيق الاستقرار لديهم، مما يوفر نوعا من الولاء التنظيمي والرغبة في تحقيق درجة عالية من الإنتاجية، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بصفة عامة .

وتوصلت الدراسة حسب صاحبها من خلال استعراضها لمختلف النظريات التي عالجت التحفيز، إلى أن فعالية الحوافز تتوقف على مدى رغبة الفرد في الحصول عليها من جهة، ومدى إدراكه لعلاقتها ببعض المتغيرات الأخرى كالرضى الوظيفي، الاستقرار في العمل والولاء والانتماء للمؤسسة من جهة أخرى.

وقد تبين بأن نظام الحوافز المطبق بوحدة نوميديا غير فعال في معظم جوانبه لأنه لا يحقق الرضى التام للعاملين وتحقيق الاستقرار لديهم، ولا يؤدي إلى زيادة الإنتاج في الوحدة.

ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أيضا:

أن استفادة عمال نوميديا من جملة من الحوافز المادية يعتبر السبب الرئيسي في استقرارهم بها، وانخفاض معدل ترك العمل ومحاولة تغيير المؤسسة بمؤسسة أخرى، بالرغم من ارتفاع معدل الغياب الذي يدل على أن الحوافز المستعملة لم تعط النتائج المنتظرة<sup>(2)</sup>.

---

فاتح جبلي، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية

وتسير الموارد البشرية، جامعة منتوري-قسنطينة، 2006، ص112.

المرجع نفسه، ص113.

## الفصل الرابع: البعد الامبريقي للرقابة التنظيمية والتماسك الاجتماعي

عدم رضى العمال على طريقة استعمال مختلف الحوافز المادية والمعنوية، فحسبهم الحوافز المادية تمنح لجميع العاملين بغض النظر عن نوعية عملهم وسلوكهم في حين أغلب الحوافز المعنوية لا تحقق الإشباع المطلوب لحاجات العاملين ولا يشعرون بعدالته، مما يحقق نوعا من الرضى عن العمل وبالتالي الاستقرار في العمل.

وفي دراسة القرني 1996 م وعنوانها أثر الحوافز المادية والمعنوية على إنتاجية ضباط التحقيق في الشرطة هدفت إلى التعرف على مدى تأثير الحوافز بنوعيتها في سرعة إنجاز ضباط الشرطة للتحقيق. وقد توصل الباحث إلى أن المكافئات المادية تؤثر في إنجاز العمل تأثيراً واضحاً يدفع الفرد للاجتهاد في العمل فتزداد إنتاجيته. وأن الحوافز المعنوية، شهادات التقدير وخطابات الشكر تساعد على تحسين الأداء وتجعل الضباط يشعرون بتقدير المسؤولين لمجهوداتهم وأن الحوافز المعنوية المتمثلة في الدورات التدريبية لا ترتبط بالإنجاز في مجال التحقيق. وأخيراً أوضح أن الحوافز المعنوية تسهم في زيادة الرضى الوظيفي لدى الضباط أكثر من الحوافز المادية<sup>(1)</sup>.

وقد برز بوضوح دور المشرف في رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال دراسة جامعة ميتشغان التي اهتمت بإجراء البحوث المنظمة على الإدارة الممتازة، وأثرها على الكفاية الإنتاجية والروح المعنوية والقيادة المسؤولة عن الإنتاج المرتفع، والشعور بالرضى الوظيفي. وشملت الدراسة كثيراً من المنظمات الصناعية المختلفة، مشروعات الخدمة العامة، شركات التأمين وشركات المحركات الصناعية الثقيلة ومصانع السكك الحديدية ومصانع الكهرباء. ولقد اعتمد في هذا البحث على معيارين أو محكين للدلالة على كفاءة الإدارة، هما<sup>(2)</sup>: معدل الكفاية الإنتاجية للعامل والشعور بالرضى عن الوظيفة أو مشاعر الرضى عامة عن جماعة العمل. ومن النتائج التي أسفرت عليها الدراسة ما يلي:

1- أن هناك علاقة وطيدة بين نوع الإشراف من ناحية والكفاية الإنتاجية وشعور العمال بالرضى عن أعمالهم. بمعنى آخر هناك ارتباط موجب بين الإنتاج والإشراف من جهة؛ وبين الإشراف والشعور بالرضى. أي أن العامل عندما يشعر بأن مشرفه لا يهتم به بل يعتبره كآلة من أدوات الإنتاج؛ في هذه الحالة يقل الإنتاج ولا يشعر بالرضى، أما إذا حدث العكس فإن النتيجة ستكون ايجابية.

---

عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضى لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، السعودية، 2007، ص58.

(2) محمد علي بن صالحية، مرجع سابق، ص83.

## الفصل الرابع: البعد الامبريقي للرقابة التنظيمية والتماسك الاجتماعي

2- لقد وجد أن المشرف الجيد هو الذي لا يدرّب عماله على أداء وظائفهم الحالية فقط، بل يدرّبهم كذلك على الوظائف التي سيقفون إليها، كذلك لا تتوقف مساعدته للعمال في حل مشاكلهم المهنية فقط؛ بل يساعدهم على حل المشاكل الخارجة عن إطار العمل، كما يكون صديقا للعمال أكثر من مصدر للسلطة والعقاب.

3- وُجد أن المشرف الممتاز هو الذي يستطيع أن يتوحد مع جماعته وأن يتوحد مع جماعته وأن يكون سيكولوجيا قريبا منهم، ومثل هذا الاتجاه ينمي روح العمل الجماعية ويّتيح فرص واسعة للاتصال، ويمنح الفرصة للمشرف لفهم مشاكل العمال من وجهة نظرهم، وأن المشرف الذي يفشل في التوحد على جماعته يكون عاجزا عن رؤية مشاكل جماعته. وبالتالي فإن هؤلاء العمال لا يستطيعون بدورهم وضع السياسة التي تحقق الرضى المتبادل للمصلحة العامة لكل من الإدارة والعمال.

ومن خلال هذه الدراسة يمكن الخروج بنتيجة مفادها أنه حتى يكون الإشراف فعالا ويحقق أعلى معدلات الإنتاج يجب ألا يهمل المشرف عاملا أساسيا هو اهتمامه بالمرؤوسين بتوجيههم وتلبية كل احتياجاتهم.

### سادسا- الرضى والولاء التنظيمي

أجريت دراسة بعنوان "الرضى الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي" على المنظمات الأهلية في قطاع غزة، وهدفت إلى تحديد أثر العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضى الوظيفي ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تطوير وتحسين مستوى الولاء والرضى لدى العاملين في المنظمات الأهلية من خلال ربطه بعناصر محددة له وذلك طبقاً للمتغيرات الشخصية ومعرفة العوامل التي تعيق وجود ولاء تنظيمي في المنظمات الأهلية في محافظات غزة والبحث في كيفية تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين بها، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية بمحافظات غزة وعددها 1061 منظمة، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قدرها 80 منظمة أهلية أي حوالي 6% من مجتمع الدراسة الأصلي.

وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت 360 موظفا تراوحت بين مدير المؤسسة، مديرا لفرع، رئيس قسم أو منسق، وموظفا إداريا وفنيا وعاملا.

وقد خلصت الدراسة إلى أنه يوجد مستوى عالي من الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة يقدر 81% عبرت عنه العينة المستطلعة آراءها، وأنه يوجد مستوى جيد نسبياً للرضى الوظيفي للعاملين في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة يقدر بـ 72%، ووجود علاقة ايجابية بين عوامل الرضى الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظماتهم الأخرى (1).

(1) محمد صلاح الدين أبوالعلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، بحث تكميلي للحصول على درجة الماجستير

## الفصل الرابع: البعد الامبريقي للرقابة التنظيمية والتماسك الاجتماعي

وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول أثر الرضى الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية بمحافظة قطاع غزة. وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الرضى عن الوظيفة من خلال العمل على تحسين نظام الأجور، ووضع نظام حوافز. وكذا إعادة صياغة نظام الترتيبات المطبق، وضع نظام عادل لتقييم الموظفين، العمل على تطوير قدرات ومهارات العاملين وكذلك تعزيز اهتمام إدارة المنظمات الأهلية بالأساليب الإدارية الحديثة في التعامل مع الموظفين، تفعيل وتعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين في المنظمات وضرورة العمل على تحسين بيئة العمل ووضع نظام خاص يعالج مشاكل الموظفين وشكاويهم وتعزيز ثقافة الانتماء للعمل والولاء للمنظمة.

كما أجريت دراسة أخرى عام 2003 بعنوان "أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة" من طرف الباحث الخشالي. وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجات الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وكذا التعرف على الخصائص الشخصية لأعضاء هيئة التدريس بالولاء التنظيمي، وتقديم التوصيات لزيادة الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس. وقد تم توزيع استبانة على عينة عشوائية بلغت 204 عضو هيئة تدريس. وخلصت الدراسة إلى وجود توسط في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، ووجود علاقة سلبية بين النمط القيادي الأوتوقراطي لرؤساء الأقسام وبين الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، ووجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطي لرؤساء الأقسام والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وعلاقة سلبية بين النمط المتساهل والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية، وعدم وجود علاقة بين ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والولاء التنظيمي، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الراتب الشهري والولاء العاطفي، وتوجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الراتب والولاء المستمر<sup>(1)</sup>.

وأوصت الدراسة بإجراء دراسات أكثر عمقا للتعرف على أسباب عدم وضوح علاقة أنماط الإشراف الثلاثة بالولاء التنظيمي المستمر، وبضرورة وضع أسس واضحة لاختيار رؤساء الأقسام ممن لهم المكانة العلمية والخبرة في إدارة شؤون الأقسام العلمية، مع وضع نظام تقييم سنوي لهم.

(1) محمد صلاح الدين أبو العلا، مرجع سابق، ص70.

## الفصل الرابع: البعد الامبريقي للرقابة التنظيمية والتماسك الاجتماعي

وفي دراسة أسعد ورسلان 1984م وعنوانها الرضى الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية، توصلت الدراسة التي أجريت على عينة مكونة من موظفين يعملون في القطاعين العام والخاص إلى أن نسبة عالية من العاملين غير راضين عن أعمالهم ويتركز عدم الرضى في أسلوب الإدارة والراتب الشهري والعلاقات مع المشرفين.

أما العديلي فأجرى بحثاً في العام نفسه حول الرضى الوظيفي - دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، واهتمت الدراسة بالدوافع والرضى الوظيفي على عينة من الموظفين الحكوميين في المملكة العربية السعودية. وتوصل فيها الباحث إلى أن الموظف السعودي راضٍ عن العوامل التالية: علاقات العمل مع الرؤساء، والعلاقات مع الزملاء، الاعتراف والتقدير من الزملاء، ظروف العمل المادية، ونوع العمل، والشعور بالإنجاز.

وأن الموظف السعودي غير راضٍ عن العوامل التالية: الراتب الذي يتقاضاه الموظف مقارنة بالجهد المبذول، ساعات العمل اليومية، الثناء عن العمل الجيد، الحرية المتاحة للموظف في تنفيذ العمل<sup>(1)</sup>.

### سابعاً- العلاقات الإنسانية وحرية التصرف

قام غولدنر Gouldner بدراسة ميدانية لمؤسسة تنقسم إلى وحدتين؛ إحداهما منجم للجبس والأخرى مصنع الألواح الجدارية التي تعتمد على الجبس. فوجد بأن التركيز قليل على القواعد والإجراءات الرسمية وأقل اللاشخصانية في كل من العلاقات بين العمال وبين المشرفين، حيث أن وجهة نظر غولدنر ترى أن الهيئة التي تتألف منها بيروقراطية هذا التنظيم كانت أكثر تطوراً في المصنع عنها في المنجم. ومن أمثلة ذلك أن في المنجم عادة ما يصدر المشرفون تعليمات عامة تاركين للعمال اتخاذ القرارات المناسبة حول تقسيم العمل وكيفية انجازه.

ففي الحالات التي يطلب فيها عمال المناجم المساعدة نادراً ما يتبعون القنوات المعهودة للحصول على الأوامر لتوجيه الآخرين لمساعدتهم بل يطلبون ذلك من زملائهم، لكون الواجبات الرسمية غير محددة بدقة ووضوح. فالمناوبة يتم الاتفاق بينهم حولها ويقومون بإصلاح الماكينات الذي هو جزء من عمل المهندسين؛ وأوقات تناول الطعام غير محددة بدقة، والاختلاف في طول الوقت.

فقد قبل المشرفون العمل بالتعاون والتناغم مع التنظيم الرسمي، فتكونت بينهم علاقات ودية ولم يعطوا أهمية لمكانة الإشراف الرسمية<sup>(2)</sup>.

(1) عارف بن ماطل الجريد، مرجع سابق، ص 59.

(2) رابح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص ص 175، 176.

## الفصل الرابع: البعد الإمبريقي للرقابة التنظيمية والتماسك الاجتماعي

وقد لخص أحد عمال المناجم القدماء الوضعية كما يلي "عندنا هنا لا توجد أوامر، فنحن أسياد أنفسنا". وأعزى غولدرن الاختلاف في درجة التبقرط بين عمال المنجم والمصنع إلى أن ظروف العمل في المنجم كان فيها التنبؤ أقل؛ فعمال هذا الأخير لم يكن لديهم المعلومات الكافية حول مقدار الجبس المتوفر، كما لا يستطيعون التنبؤ بالأخطار المختلفة التي يتعرضون لها كالانهيارات. في هذه الحالات لا يوجد أي قدر من الإجراءات الرسمية تستطيع التحكم والمراقبة في هذه العوامل.

فعمال المنجم تعودوا على القيام باتخاذ قرارات حول القضايا التي لا يمكن أن تكون محكومة حصرا بالإجراءات الرسمية كاستخراج الجبس واستراتيجيات الحفر، وأن مجموعة المشاكل التي تعترضهم لا تتبع الأنماط القياسية نفسها، ومجموعة الإجراءات المعدة مسبقا تصبح غير لائقة لقضاياهم. بالمقابل؛ عملية إنتاج الألواح الجدارية في المصنع اتبعت طريقة روتينية فنقسم العمل محدد بدقة ووضوح والإجراءات معينة ومحددة وكل العمليات قابلة للتنبؤ.

فالخطر المحدق بعمال المنجم وُلد جماعة عمل متضامنة وقوية شجعت على قيام التنظيم غير الرسمي، أين يعتمد العمال على أصدقائهم للتحذير من سقوط الأحجار وإخراجهم عند الانهيارات. وقد صرح أحد العمال القدماء قائلا "أصدقاء أو غير أصدقاء، فمن الواجب أن تكونوا زملاء". ولهذا فإن جماعة العمل المتماسكة في المنجم تميل إلى مقاومة الرقابة من أعلى وتؤسس لإحداث معايير عمل غير رسمية خاصة بها.

ففي هذه الدراسة الميدانية التي قام بها غولدرن خصص جزءا منها لاهتمامه بتتصيب مسير جديد لمنجم الجبس، والذي جاء بمجموعة من التعليمات من رئيس المكتب والهدف منها التقليل من النفقات ورفع الإنتاجية. فمنذ البداية حاول القضاء على الممارسات غير الرسمية، وحث على تطبيق الصارم للأحكام الرسمية. كما أسس مجموعة من الأحكام الجديدة لتقييد حرية العمال كعدم السماح لهم بالتنقل في المنجم على هواهم؛ وإذا تم تجاوز الأحكام يجب التصريح به للسلطات المعنية، وترسل التقارير الرسمية إلى الإدارة الهرارشية، ووجوب تطبيق العقوبات بصرامة بالتناغم مع القواعد.

وهكذا فالمسير الجديد أراد رفع درجة التبقرط في المصنع، وكان الدافع وراء ذلك هو اعتقاده بأن العمال لا يطبقون الأوامر ولا يعملون بجد<sup>(1)</sup>.

ورغم المحاولات الجادة للمسير الجديد لفرض نظام بيروقراطي قوي، فقد فشل في تجسيدها على أرض الواقع حيث كانت النتيجة الواضحة هي المعارضة القوية للعمال ومقاومتهم الشرسة والصارمة له. وقد عزى غولدرن هذا النجاح لعمال المناجم إلى تضامن جماعة العمل القوية، بحيث كانوا قادرين على التصدي كجبهة متحدة في وجه المسير.

(1) رابع كعباش، مرجع سابق، ص ص 176، 177.

## الفصل الرابع: البعد الامبريقي للرقابة التنظيمية والتماسك الاجتماعي

بالإضافة إلى هذا كان خط الإشراف المباشر متضامنا معهم وقاوموا هذا النظام الجدي. فرأى غولدر أن عمال المناجم لا تتطابق عليهم كل الأحكام ويرجع السبب المباشر لهذا إلى أخطار العمل التي يتعرضون لها.

وفي ضوء العرض السابق لمختلف الدراسات، لوحظ تزايد اهتمام البحوث السوسولوجية بدراسة موضوع الرقابة التنظيمية والذي أفضى إلى اختلاف النتائج بفعل اختلاف البيئة والزمن، إلى جانب هذا فإننا لم نجد من ربط الرقابة بالتماسك الاجتماعي مباشرة.

وبالرغم من ذلك فقد أفادتنا هذه الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة وبناء الأدوات اللازمة لجمع البيانات؛ والإطلاع على مناهج البحث التي اتبعتها الدراسات وكذا الأساليب الإحصائية المطبقة وكيفية تفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة. وأيضا تمت الاستفادة منها في صياغة تساؤلات الإشكالية وفروض البحث وصولا إلى محاور الاستبيان وأثناء صياغته.

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

### تمهيد

أولاً- مجالات الدراسة

ثانياً- نموذج الدراسة

ثالثاً- المنهج المستخدم

رابعاً- الأدوات البحثية

خامساً - مجتمع البحث

سادساً- خصائص مجتمع البحث

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

### تمهيد

بعد التطرق في الفصول السابقة للأطر المعرفية، والتعرض إلى المشكلة البحثية وحصرها في مجموعة من الأهداف والتساؤلات والفروض، تحاول الدراسة الراهنة خلال هذا الفصل التطرق إلى تقنيات البحث الميداني؛ التي تقود إلى اختبار مدى الصدق الإمبريقي لهذه الفروض والتساؤلات وذلك بالاستعانة بأدوات منهجية مناسبة. ومن هنا تكمن أهمية منهج البحث وأدواته باعتبارها الطريق الفاصل بين الجزء النظري والجزء الميداني. وسيتم تناول النقاط التالية: مجالات الدراسة؛ نموذج الدراسة؛ المنهج المستخدم؛ أدوات الدراسة؛ أسلوب معالجة البيانات ومجتمع البحث وخصائصه.

### أولا - مجالات الدراسة

#### المجال الجغرافي:

ويقصد به النطاق المكاني لإجراء الدراسة الميدانية، ويتمثل في مركب المواد البلاستيكية رقم 02 بسكيدة (CP2/K) حيث يطلق عليه سابقا اسم **Polymed**، ويختص في صناعة مادة البوليثيلان عالية الكثافة **PEHD**؛ والذي تم إنشاؤه في:

**15 ديسمبر 1990** في إطار الشراكة الدولية وفي ظل إستراتيجية الدولة الجزائرية الهادفة إلى تحقيق التنمية المحلية؛ وقد أنشأ ضمن الشركة العالمية الداخلة في تخطيط إستراتيجية التنمية للمؤسسة الوطنية للبيتروكيمياء **ENIP** برأسمال قدره **4500000 دج**، حيث أن تسويق منتوجاته هو ثمرة الشراكة مع المؤسسة المتعددة الجنسيات الإسبانية العالمية **REPSOL** بمساهمة أحد فروعها **REPSOLQUIMICA** سنة **1991**.

#### أما التطور التاريخي للمركب فيتمثل فيما يلي:

- سنة **1995** بدء الأشغال الهندسية ( **Travaux l'engineering** ).
  - لينطلق مشروع البناء سنة **1996** ( **ouverture chantier** ).
  - في **مارس 2002** أقيم المصنع، كما تم المصادقة على التمويل المالي على مستوى رئاسة الحكومة.
  - في **15 جوان 2003** فحص ملف الشركة من طرف لجنة وزارية، والموافقة على التمويل المالي لها .
  - في **16 جانفي 2004** كان التمويل من طرف **Sonatrach** ، وبداية أشغال المركب **CP2/K** .
  - في **2008** أعلنت مؤسسة **ENIP** عن شراء أسهم **REPSOL** .
  - وسنة **2011** تم إعادة هيكلة الشركة الأم **سوناطراك** وضم مركب المواد البلاستيكية **CP2/K** .
- وقد أنشأ المركب داخل المنطقة الصناعية لمدينة سكيكدة على مساحة **14 هكتار** بمنتصف المركب الصناعي **CP1K / ENIP** حيث يزوده هذا الأخير بالمادة الأولية.

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

يتموقع جغرافيا على ساحل البحر الأبيض المتوسط على مسافة 6 كلم شرقا لمركز ولاية سكيكدة وعلى ارتفاع 06 م تقريبا من مستوى سطح البحر .

حدوده الجغرافية:

شمالا: البحر الأبيض المتوسط

جنوبا: الطريق الرئيسي للمنطقة الصناعية.

شرقا: القوات المتدخلة الاحتياطية

غربا: مركب المواد البلاستيكية CP1K

وبعد انضمام شركة CP2/K إلى المؤسسة الأم سوناطراك؛ بموجب عقد تم ترسيمه في 2008/12/13، قدر رأسمالها بـ 9000000000 دج، والمهمة الأساسية لـ ENIP تتمثل في القيام بكل العمليات الخاصة بتحويل المواد الكيميائية للمحروقات السائلة منها والغازية ومشتقاتها إلى منتجات ببتروكيميائية قاعدية للسوق الوطنية والتصدير للخارج.

وبانسحاب المؤسسة المتعددة الجنسيات الإسبانية العالمية REPSOL وانفصالها عن ENIP أصبح الشركة تابعة رسميا إلى سوناطراك بتاريخ 2011/01/01 كما تم ذكر ذلك سابقا ، حيث أصبحت تسمى مركب المواد البلاستيكية .

**الهيكل التنظيمي للمركب CP2/K يضم:**

**المديرية العامة:** وتتشكل مما يلي:

**المدير:** وهو أعلى سلطة في الهرم التنظيمي للمركب.

**الأمانة العامة:** والتي تهتم بـ :

تصنيف القادم والمرسل للمركب.

السهر على التوجيه والترتيب.

**ب- الدائرة المالية والقانونية:** تبرز أهم مهامها في؛

تتولى إعداد سياسات ومناهج التسيير من الناحية المالية ، مع البحث عن مصادر التمويل الكفيلة بتطوير المركب .

تقوم بتحليل المراتبات وتنسيق ومتابعة توزيع المكافآت، والمحاسبة التحليلية للمخرجات بمراقبة حالة الشراء.

تسيير المداخل بالنظر إلى الديون الخارجية .

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

ج - دائرة الموارد البشرية: وهي تعد من أهم الدوائر على مستوى المركب، كونها حلقة الوصل بين المؤسسة والعامل؛ حيث:

- تشرف على الشؤون الإدارية والمهنية.

- تقوم بتحليل وتقديم اقتراحات برامج خاصة بالتوظيف وتتكون هذه الدائرة من :

رئيس الدائرة: وهو المسئول المباشر عن اتخاذ القرارات.

مصلحة تسيير المستخدمين: وتقوم بالمتابعة الإدارية للموارد البشرية، من مراقبة الحضور والغياب، وإرسال ملفات التوظيف وقرارات الأجور، وكذا تقديم مختلف الوثائق الترقية والعقوبات، وتجديد الإجازات وشهادات العمل، ومتابعة ملفات التقاعد، كما تقوم بدراسة احتياجات المركب لليد العاملة.

د- الدائرة العامة: وتشمل:

قسم التكوين: ويعمل على تكوين وتحسين المستوى العلمي والمهني للعمال، كما يقوم بمتابعة الترتيبات والسهر على تطبيق برامج التكوين.

قسم الشؤون القانونية: مسئول عن الشؤون القضائية للمركب.

هـ- دائرة الأمن الصناعي: مراقبة الوحدات الإنتاجية الآلات لتفادي أي عطل أو خطر قد يحدث

و- الدائرة التقنية: تتكفل بالإصلاحات التقنية والكهربائية والميكانيكية .

### ملحق المديرية.

ح-ملحق أمن ووقاية: مكلفة بالوقاية من حوادث العمل ومسبباتها والحفاظ على أمن وسلامة العمال، إلى جانب المحافظة على نظافة المحيط.

ط - خلية الإعلام الآلي: وهي مكلفة بتخزين وحفظ كل المعلومات المتعلقة بالمركب من خلال برامج معدة لذلك.

ي - خلية التسويق: وتهتم بتسويق المنتج على المستوى الوطني والدولي.

2-المجال البشري: ويقصد به عدد أفراد المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مركب المواد

البلاستيكية بسكيدة CP2/K، والذي يشتغل به 169 عاملا بين فئة الإطارات؛ أعوان تحكم وأعوان تنفيذ موزعين كما هو موضح في الجدول (3) :

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

جدول (3): توزيع العمال حسب المصالح

المجموع	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	الإطارات	الفئات المصالح
18	07	06	05	الإدارة العامة
12	/	06	06	دائرة التسويق
01	/	/	01	ملحق أمن ووقاية
01	/	/	01	خلية الإعلام الآلي
05	/	02	03	المديرية العامة
11	01	04	06	الدائرة المالية والقانونية
26	01	09	16	دائرة التموين
06	/	/	06	دائرة الموارد البشرية
43	02	22	19	دائرة الإنتاج
23	/	08	15	الدائرة التقنية
23	/	15	08	خلية الأمن الداخلي
169	11	72	86	المجموع

المصدر: سجلات رئيس قسم الموارد البشرية لمركب المواد البلاستيكية CP2/K

### 3-المجال الزمني: يقصد به المدة الزمنية التي أستغرقت لانجاز الدراسة الراهنة، وقد مرت بأربعة

مراحل وجاءت كما يلي:

**المرحلة الأولى:** تم خلالها اختيار الموضوع وتحديد متغيري الدراسة، وكان ذلك بعد إجراء مناقشات عديدة مع الأستاذ المشرف؛ قد استغرق ذلك حوالي شهرين ونصف الشهر أي نهاية شهر جوان 2012 إلى غاية نهاية شهر أوت من العام ذاته. أين تمت موافقة الأستاذ على الموضوع الذي حمل عنوان: " أثر الرقابة التنظيمية على التماسك الإجتماعي"، وقد تم انجاز مشروع بحث مصغر يتضمن الخطة العامة وأهم المحاور التي سيتم التطرق إليها خلال الدراسة؛ وبالعودة الدائمة والمستمرة إلى الأستاذ المشرف تم إدخال بعض التعديلات الضرورية على خطة البحث والعناصر الأساسية التي تناولها خلال هذا المشروع، وبذا تمت الموافقة عليه من اللجنة العلمية، ليكون ذلك مؤشراً للانتقال إلى المرحلة الموالية.

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

**المرحلة الثانية:** وهي مرحلة جمع المادة العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة، وكانت بداية من شهر سبتمبر 2012 إلى بداية شهر جويلية 2013، أين تم التنقل إلى مكاتب متعددة ونقطة الانطلاق جاءت

من المكتبة المركزية لسكيدة، ومن ثم كان التنقل إلى مختلف المكتبات الأخرى سواء على مستوى جامعتنا مثل مكتبة كلية العلوم الاقتصادية أو على مستوى جامعات أخرى عبر الوطن كجامعة منتوري بقسنطينة؛ حيث اطلعنا خلال تلك الزيارة على عديد الرسائل الجامعية غير المنشورة والمشابهة لموضوع دراستنا؛ إضافة إلى بعض الكتب غير المتوفرة على مستوى مكتبتنا، إلى جانب التنقل عبر الويب إلى مكاتب جامعتي الجزائر وسطيف. بعدها شرعنا في ترتيب المادة العلمية المتحصل عليها وتحليلها ومقارنتها مع بعضها البعض؛ والانطلاق في عملية التحرير التي كانت مقترنة بشكل مستمر بالرجوع إلى الأستاذ المشرف الذي قام بتقديم توجيهاته وتصويب الأخطاء المرتكبة خلال العملية.

**ج - المرحلة الثالثة:** وتمثل مرحلة الدراسة الميدانية والتي أجريت بمركب المواد البلاستيكية لسكيدة؛ وقد استغرقت شهرا من الزمن والتي تم تقسيمها على فترتين: الفترة الأولى كانت من 31 مارس إلى 14 أبريل؛ أما الفترة الثانية فانطلقت من 10 جوان إلى 19 جوان 2013. وجاءت هذه الدراسة على النحو الآتي: في البداية قمنا بإجراء جولات استطلاعية دامت 15 يوما من 31 مارس إلى 14 أبريل 2013، تم خلالها الاتصال بالمديرية العامة وتحديد مصلحة الموارد البشرية؛ أين أستقبلنا من طرف رئيس المصلحة؛ حيث قمنا بتعريفه بالدراسة الراهنة وهذا ما ساعده على اختيار مؤطر مناسب يوجهنا خلال هذه الدراسة الميدانية. كما قام بتعريفنا على العاملين الذين هم تحت إشرافه وطالبهم بتزويدنا بمختلف المعلومات والوثائق التي نحتاج إليها كالهيكلة التنظيمية وعدد الموارد البشرية التي يتوفر عليها المركب وكيفية توزيعها على مختلف الدوائر. وقد منحنا رئيس مصلحة التكوين الذي استقبلنا في مكتبه متسعا من الوقت لإعطائنا لمحة تاريخية عن المؤسسة وشرح طابع النشاط الذي تقوم به، وبدورنا شرحنا له الخطوط العريضة للدراسة وأهدافها. وقد تم الاستماع خلال هذه الفترة إلى مجموعة من العاملين للتعرف على ما يعترضهم من مشكلات، زيادة على إجراء مجموعة من المقابلات مع بعض المشرفين ورؤساء أقسام وكذا رئيس الفرع النقابي؛ الذي يعد حلقة الوصل بين العاملين والإدارة حيث قام بتزويدنا بمعلومات هامة عن حقيقة مشاكل العمال بمختلف فئاتهم ومستوياتهم، ما مكننا من التعرف على الجو العام السائد بالمركب وجمع المعطيات لضبط مؤشرات الدراسة وصياغة الإستبيان.

وفي الفترة الثانية للدراسة الميدانية التي انطلقت من 10 جوان إلى 12 جوان 2013، تم توزيع الاستبيانات التجريبية على 10 عمال من مختلف المصالح التابعة للمركب سواء كانوا إطارات، أعوان تحكم أو أعوان تنفيذ مما سمح بأخذ فكرة عن نظرتهم للرقابة التنظيمية ومن ثم التعمق معهم في

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

أدق التفاصيل الخاصة بالموضوع كالأساليب المنتهجة من قبلهم للتهرب من مصيدة الرقابة؛ والوسائل المطبقة من جانب المسؤولين

لمتابعهم ومدى فعاليتها. وبعد تقصي درجة تقبل العاملين لنوعية أسئلة الإستبيان كما وكيفا تم تعديلها بما يضمن الحصول على إجابات واضحة؛ دقيقة وأكثر إفادة.

3- في حين استغرقت الفترة الأخيرة من الدراسة الميدانية 07 أيام أي من 13 جوان إلى 19 جوان 2013؛ وتم خلالها توزيع الإستبيان في شكله النهائي بطريقتين، فالأولى كانت عن طريق مقابلة العمال والموظفين حتى يتسنى لنا التعرف أكثر على المبحوثين والصعوبات التي يواجهونها أثناء تأدية المهام؛ وكذا شرح وتوضيح الأسئلة التي يجد البعض منهم صعوبة في فهمها لعدم إتقان اللغة العربية. أما الطريقة الثانية فتمت عن طريق توزيع الاستبيانات ومن ثم جمعها لاعتماد الدراسة المسح الشامل؛ ما يعيق القيام بمقابلات مع جميع أفراد المركب البالغ عددهم 169 مفردة.

### ثانيا - نموذج الدراسة

انطلقت الدراسة الراهنة من فرضية عامة مفادها أن هناك علاقة دالة بين طبيعة الرقابة التنظيمية ودرجات التماسك الاجتماع في مؤسسة المواد البلاستيكية بسكيكدة، وفرضيتان فرعيتان تختبران ميدانيا العلاقة القائمة بين متغيري الدراسة الرقابة التنظيمية والتماسك الاجتماعي، وذلك في ضوء مؤشرات تحدد علاقات احتمالية تدور في حول **نمط الإشراف** " مرونة المعاملة، العدالة، ترسيخ قيم الإتقان، فتح قنوات الاتصال، التشجيع والتحفيز" على محددات **الرضى الوظيفي** المتمثلة في " تقليل الغياب، تحسين العلاقات، الأداء الجيد، الاستقرار، الروح المعنوية " وتأثير عناصر ومكونات **الرقابة التشاركية** "الإلتزام بالقوانين، حرية التصرف، المسؤولية، العمل كفريق موحد " على محددات **الولاء التنظيمي** المتمثلة في " الثقة، الانتماء، المحافظة على وسائل العمل، الدافعية ".

وفي ضوء هذه المؤشرات تم تحديد الإجراءات المنهجية الكفيلة باختبارها ميدانيا والتوصل إلى نتائج منطقية وواقعية.

### ثالثا - المنهج المستخدم

إن اختيار المنهج الملائم يعتمد اعتمادا أساسيا على طبيعة الظاهرة المدروسة والموضوع المراد بحثه، ويركز المهتمون بمناهج البحث على أن الباحث ليس حرا في اختياره للمنهج؛ وإنما طبيعة الظاهرة موضوع الدراسة وخصائصها المميزة، وطبيعة العلاقة التي تربط متغيراتها والأهداف التي يصبو إليها الباحث إلى تحقيقها، كل هذه الأمور تعمل مجتمعة لتفرض على الباحث المنهج الملائم للدراسة.

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

وتماشيا مع طبيعة وأهداف الدراسة الراهنة ومن أجل الإحاطة بأدبيات الرقابة التنظيمية وطبيعة العلاقة التي تربط متغيراتها بمتغيرات التماسك الاجتماعي، كان لزاما على الباحث استخدام المسح الشامل في إطار المنهج الوصفي. هذا المنهج الذي نكتفي فيه بدراسة عدد محدود من الحالات أو المفردات، في حدود الوقت والجهد والإمكانيات المتوفرة.

والمسح الاجتماعي الشامل هو أحد الطرق الرئيسية التي تستخدم في البحوث الوصفية المدروسة وتصويرها كليا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة، وقد فرضت الدراسة الراهنة على الباحث وصف معمق لمتغيرات الرقابة التنظيمية وأثرها على متغيرات التماسك الاجتماعي، وذلك بداية من تحديد فرضيات الدراسة انطلاقا من الإشكالية المطروحة، وكذا تحديد خصائص مجتمع البحث ومميزاته، ثم اختيار الأدوات المنهجية لدراسة مشكلة البحث. وفي النهاية الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية في عملية عرض وتحليل البيانات وتحويل أرقامها من معلومات جافة إلى مدلولات كيفية علمية.

وقد اتبعت الدراسة الراهنة في تحليلها للمعطيات التي جمعت عن الحقل الميداني على أسلوبين متداولين في أغلب الدراسات الاجتماعية وهما:

**الأسلوب الكمي:** استخدم في تكيم البيانات وحساب التكرارات؛ النسب المئوية وكاي<sup>2</sup> بالاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن ثم عرضها في شكل دوائر وجداول نسبية، إضافة إلى حساب دلالات التوافق من خلال مقياس ليكرت ومعامل التوافق كرامر Rc.

**الأسلوب الكيفي:** وبرز استخدامه في تحليل المعطيات الكمية واستنتاجها؛ علاوة على ربطها بالإطار النظري للدراسة، والإجابة عن العلاقات التي تحكم فرضيات الدراسة.

### رابعا - الأدوات البحثية

اعتمدت الدراسة الراهنة في جمع البيانات على مجموعة من الأدوات البحثية قصد الحصول على معلومات دقيقة؛ والتوصل إلى إجابات على الأسئلة والقضايا المطروحة حول الموضوع؛ وهي تُعنى عناية خاصة نظرا لتوقف جميع نتائج الدراسة عليها، وتتمثل هذه الوسائل في الملاحظة؛ المقابلة؛ السجلات والوثائق والإستبيان .

**الملاحظة:** يُجمع الباحثون على أنها مصدر أساسي للحصول على البيانات والمعلومات من ميدان الدراسة، وهي نقطة البداية في أي دراسة علمية كونها تتصل بسلوك الأفراد الفعلي في بعض المواقف الواقعية واتجاهاتهم ومشاعرهم. كما تساعد في التعرف على طرق العمل وظروف؛ والمرافق المختلفة والخدمات الاجتماعية وغيرها.

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

وقد استخدمت الدراسة الراهنة الملاحظة البسيطة (ملاحظة دون مشاركة) والمعابنة المباشرة للكشف عن العلاقة بين متغيري الرقابة التنظيمية والتماسك الاجتماعي، ما سمح بالتعرف على مختلف المصالح

والدوائر والأقسام من خلال التنقل لمختلف تلك الأماكن بالمركب؛ ومن ثم الإطلاع على طبيعة العمل والتسيير المطبقة ومختلف الظروف المحيطة بذلك؛ وطبيعة العلاقة بين المشرفين والعاملين أثناء مزاولة نشاطاتهم وتطبيق الأوامر؛ وكذا طبيعة العلاقة القائمة بين العاملين أنفسهم ومدى التماسك الموجود بينهم. إلى جانب التعرف على بعض الحقائق التي تعذر الوصول إليها بطريقة أو بأخرى، وقد أستخدمت الملاحظة خلال المرحلة الاستطلاعية وبالأخص عند تطبيق مقابلات البحث وشرح أسئلة الاستبيان للمبحوثين، أين تم مشاهدة التغيرات الفيزيولوجية الحاصلة ومدى الصدق في الإجابة على الأسئلة؛ أو تهرب البعض الآخر عن إبداء رأيهم أين تم طمأننتهم وبأن تعاونهم سيفيد في إعداد هذه الدراسة العلمية ليس إلا.

**2- المقابلة:** تحتل هذه الأداة مركزا هاما في البحث السوسولوجي وتعتبر من الأدوات الأكثر استعمالا وانتشارا في الدراسات الامبريقية، وذلك لما توفره من بيانات حول موضوع الدراسة وما تمتاز به عن غيرها من مرونة وتعمق في فهم الموقف الكلي للمبحوثين المستجوبين.

ومن هذا المنطلق تم إجراء مجموعة من المقابلات المفتوحة مع بعض المسؤولين في المركب بناء على أسئلة الاستبيان ومحاورة وتحديد مع رئيس مصلحة التكوين؛ رئيس تسيير المسار المهني؛ رئيس دائرة الإدارة العامة؛ إضافة إلى رئيس الفرع النقابي (انظر في الملاحق ص 202). الشيء الذي سمح لنا بجمع أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات الإدارية، والتي تدور في مجملها حول الهيكل التنظيمي؛ التركيبية البشرية وتوزيعها على كافة الأنشطة والتخصصات والمهام الموكلة إليهم والطرق المنتهجة في التسيير؛ مع التركيز على الوسائل الرقابية وأساليبها ومدى تأثيرها على العلاقات بين الأفراد وتماسكهم. بالإضافة إلى مقارنة إجابات هؤلاء المسؤولين التي تكون من الجنس نفسه مع بعضها للتأكد من صدقها. وقد تم إجراء مقابلات مع عدد من العاملين أثناء المرحلة الاستكشافية وخلال توزيع الاستبيانات؛ وكانت حول مختلف جوانب العمل وطبيعة العلاقات السائدة بينهم والتي تم وصفها بالمتباينة وقد تميزت بالتفائية والعموية.

**السجلات والوثائق:** لقد استعانت الدراسة الراهنة بالسجلات والوثائق؛ بهدف الحصول على العدد الإجمالي للعمال ومستوياتهم المهنية، إضافة إلى الاطلاع على وثائق تبرز موقع المركب وأهم الأنشطة التي يقوم بها، والقانون الداخلي والاتفاقيات الجماعية والحصول على الهيكل التنظيمي المطبق

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

**4-الإستبيان:** اعتمدت الدراسة على الإستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم بناء أسئلته بصورة تعكس الانشغالات الجوهرية الواردة في الإشكالية والفروض. وقد تم تجريبه ثم مراجعته وتعديله؛ ومن ثم طرحه في شكله النهائي أين تضمن 48 سؤالاً موزعاً على ثلاثة محاور أساسية وهي:

**المحور الأول:** عبارة عن البيانات الشخصية للمبحوثين؛ من السؤال 01 إلى السؤال 07.  
**المحور الثاني:** بيانات تتعلق بنمط الإشراف والرضى الوظيفي ، وتمتد من السؤال 08 إلى السؤال 30 .

**ج- المحور الثالث:** بيانات تتعلق بالرقابة التشاركية والولاء التنظيمي، من السؤال 31 إلى السؤال 48 .

وقد راعينا عدة جوانب خلال بناء وصياغة الإستبيان؛ منها التحديد والدقة ومراعاة المستوى التعليمي لمجتمع البحث؛ لذا استخدمت عبارات بسيطة الفهم خاصة وأن عدداً معتبراً من مجتمع يجد صعوبة في فهم اللغة العربية .

وإثر مراجعة مدى تقبل المبحوثين لأسئلة الإستبيانات التجريبية ؛ وتم تعديل بعض الأسئلة وإضافة وتغيير لبعضها الآخر كما يلي :

### 1- الأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية

السؤال (03) المتعلق بالحالة المدنية: حذف أرملة) لعدم وجود هذه الحالة.

السؤال (04) المتعلق بالمستوى التعليمي: حذف أُمي لعدم وجود هذه الحالة .

### الأسئلة المتعلقة بالمحور الأول: نمط الإشراف والرضى الوظيفي

السؤال (08) حول أنواع الرقابة: الرقابة السابقة لوقوع الخطأ.

السؤال (10) حول مجالات الرقابة: ضم بديل الرقابة على الموارد المالية

مع الرقابة على المشتريات.

### 3-الأسئلة المتعلقة بالمحور الثاني: الرقابة التشاركية والولاء التنظيمي

السؤال (31) حول المواظبة على الحضور للعمل في الوقت المحدد، تم حذف نادراً ومطلقاً لعدم وجود

الفئة الممثلة لها فكانت البدائل كما يلي: دائماً ( ) ، غالباً ( ) ، أحياناً ( ) .

السؤال (34) حول هل ثقة المسؤولين في العمال، أين تم استبدال ثقة ضعيفة جداً بـ لا أدري لغياب تلك

الفئة . وكانت البدائل كما يلي:

ثقة مطلقة ( ) ، متوسطة ( ) ، ضعيفة ( ) ، لا أدري ( )

السؤال (41) حول استخدام وسائل العمل للأغراض الشخصية.

إضافة بديل: أستخدمها عند الضرورة.

السؤال (47) تغيير صياغة السؤال من:

رتب حسب ما تعتبره أفكارا سائدة بالمركب من (1)،..... إلى (8)

إلى :

من بين الأفكار الآتية أيها أكثر انتشارا في مؤسستكم ؟

الرقابة الصارمة ( ) ، الوشاية ( ) ، العلاقات بين الزملاء ( ) ، المسؤولية ( ) ،  
معايير التقييم ( ) ، العلاوات والمكافآت ( ) ، العدالة ( ) ، الإحترام ( )

السؤال (48) إضافة السؤال لماذا ؟ إلى:

إذا كنت مسئولاً، ما نوع الرقابة التي تطبقها لتحقيق التماسك الاجتماعي بين جميع العاملين بالمؤسسة؟

### خامسا - مجتمع البحث

لقد شملت الدراسة جميع أفراد المركب البالغ عددهم 169 مفردة، غير أن مرحلة توزيع الاستبيانات تزامنت مع خروج 12 عاملاً إلى عطلتهم السنوية؛ ووجود عاملين في إجازة مرضية؛ حسب ما أفادنا به رئيس دائرة الإدارة العامة، ما يعني إجراء الدراسة على 155 مبحوثاً أين تم توزيع الاستبيان واسترجعنا 139 استبياناً؛ أي بنسبة 90% من المجموع الكلي لمجتمع البحث أربعة منها رُدت فارغة؛ ليكون بذلك العدد الصّرف للمبجوثين هو 135 مفردة .

### سادسا - خصائص مجتمع البحث

تشكل البيانات الشخصية الخلفية العملية التي ننطلق منها لتفسير العلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة، على اعتبار أن تحديد خصائص وسمات المجتمع المدروس يعطي نظرة شاملة عن مدى تجانسه وتنوعه؛ ومدى ارتباطه بالأسئلة والقضايا المدروسة. ومن هذا المنطلق نشرع في التحليل الكمي للبيانات الشخصية بناء على المعطيات التي تم جمعها من مركب المواد البلاستيكية لولاية سكيكدة. ففيما يتعلق بالجنس فإن الشواهد الكمية الواردة في الجدول (01) تبين بأن أغلبية مجتمع البحث هم من الذكور المتمثلين

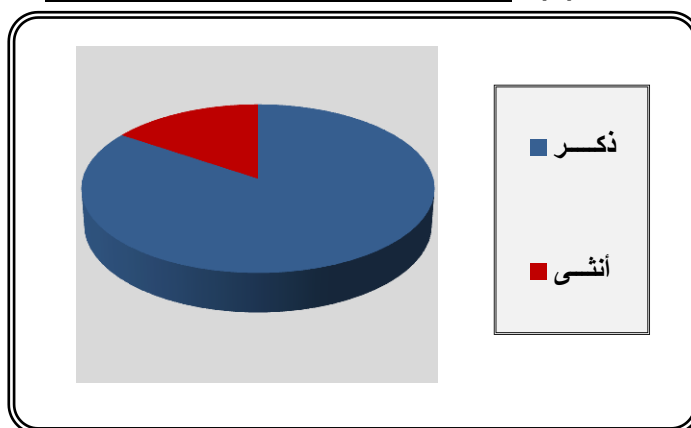
## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

جدول(01): توزيع مجتمع البحث حسب الجنس

النسبة %	التكرار	مجتمع الدراسة الجنس
84.4	114	ذكر
15.6	21	أنثى
100%	135	المجموع

في 114 مبحوثا أي ما نسبته 84.4% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة البالغ عدده 135 مفردة. وهي نسبة عالية جدا مقارنة بنسبة الإناث البالغة 15.5% فقط، وهذا يعود لطبيعة نشاط المركب الإنتاجية التي تتطلب مجهودنا بدنيا لتسيير الآلات وصيانتها. أما فئة الإناث فتركز جلها في العملية الإدارية. ويمكن توضيح ما سبق ذكره من خلال الشكل الموالي:

الشكل(6): توزيع مجتمع البحث حسب الجنس



جدول (02) : توزيع مجتمع البحث حسب السن

النسبة %	التكرار	مجتمع الدراسة السن
20.0	27	أقل من 31
45.2	61	31- 42
31.8	43	43- 54
03.0	04	55 فما فوق
100%	135	المجموع

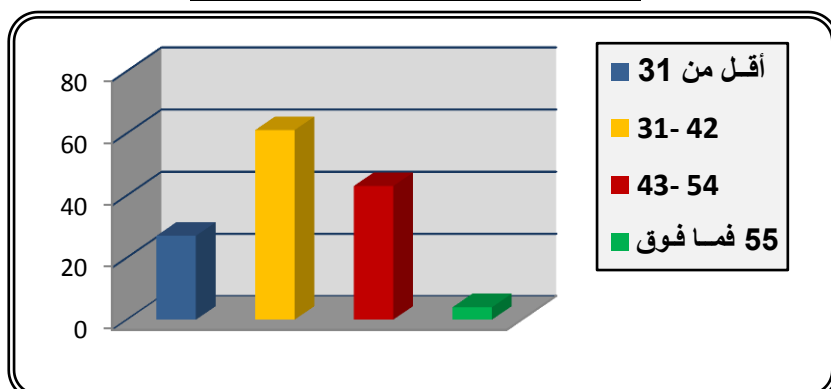
## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

يتضح من خلال الجدول (02) أن الفئة الغالبة هي فئة 31-42 و يبلغ عددها 61 عاملا بنسبة 45.2% من إجمالي مجتمع البحث؛ وتعتبر عن العمال من متوسطي العمر الذين يتميزون بالقدرة على مجابهة تحديات العمل المختلفة؛ والسعي نحو تحقيق الاستقرار المهني لهم.

تليها الفئة العمرية 43-54 بـ 43 عاملا وبنسبة قدرت بـ 31.8% وتمثل ذوو الخبرات التي يسعى المركب للإبقاء عليها حفاظا على توازنه واستقراره؛ ولأجل تأطير فئة الشباب البالغ عددها 27 عاملا أي ما نسبته 20%؛ وهي نسبة هامة فالمركب يوليها اهتماما بارزا حيث تجدها موزعة على مختلف القطاعات والتخصصات.

أما الفئة العمرية الأخيرة فتتمثل في فئة 55 فما فوق والمقبلة على التقاعد وتتركز مجملها في الإشراف والتأطير وعددها 04 أفراد بنسبة 03%. وهذا ما يبرزه الشكل (7) :

الشكل (7): توزيع مجتمع البحث حسب السن



جدول (03): توزيع مجتمع البحث حسب الحالة المدنية

النسبة %	التكرار	مجتمع الدراسة الحالة المدنية
25.9	35	عازب (ة)
73.3	99	متزوج (ة)
0.8	01	مطلق (ة)
100%	135	المجموع

يتضح من خلال الجدول (03) الذي يمثل الحالة المدنية بأن 99 عاملا من أصل مجتمع البحث بنسبة 73.3% هم متزوجون وهذا مؤشر على الظروف المعيشية الجيدة والاستقرار الاجتماعي؛ تليها فئة

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

العزاب والبالغ عددها 35 عاملا بنسبة 25.9% من المجموع الكلي؛ مع تسجيل حالة طلاق واحدة بنسبة 0.8%.

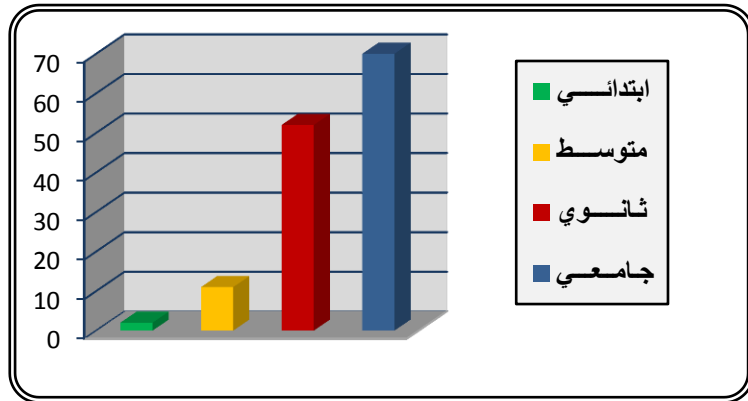
جدول(04): توزيع مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	مجتمع الدراسة المستوى التعليمي
1.5	02	ابتدائي
8.1	11	متوسط
38.5	52	ثانوي
51.9	70	جامعي
100%	135	المجموع

يبدو من خلال الجدول(04) الممثل للمستوى التعليمي بأن 70 عاملا من إجمالي مجتمع البحث أي ما نسبته 51.9% هم جامعيون؛ ما يدل على المعايير الموضوعية لإختيار طالبي الشغل، حيث يشترط في بعض التخصصات المستوى الجامعي. يليها ذوو المستوى الثانوي وعددهم 52 عاملا بنسبة 38.5% ويتمركزون في الورشات وقد تم حصولهم على دورات تكوين.

ويأتي بعد ذلك من لهم مستوى متوسط ويبلغ عددهم 11 عاملا بنسبة 8.1% من إجمالي مجتمع البحث وعموما فإنهم يمثلون الفئة المقبلة على التقاعد، أما الذين لديهم مستوى ابتدائي فهما عاملان اثنان فقط وبنسبة 1.5% وتوضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل(8): تصنيف مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي.



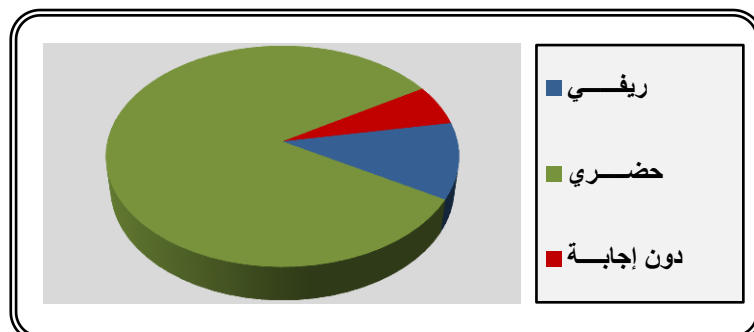
## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

جدول(05): توزيع مجتمع البحث حسب الموطن الأصلي

النسبة %	التكرار	مجتمع الدراسة الموطن الأصلي
11.1	15	ريفي
83.0	112	حضري
5.9	08	دون إجابة
100%	135	المجموع

يوضح الجدول(05) المتعلق بمتغير الموطن الأصلي بأن غالبية العمال هم من الحضر أين بلغ عددهم 112 مبحوثاً من أصل 135 أي بنسبة 83% من إجمالي المجتمع، بينما بلغ عدد العمال الريفيين 15 عاملاً وبنسبة 11.1% وهي نسبة قليلة مقارنة بالأولى، وقد لاحظنا انزعاج البعض من طرح سؤال الموطن الأصلي وهذا ما يؤكد امتناع 08 مبحوثين عن الإجابة بنسبة 05.9% . كما هو مبين في الشكل(09).

الشكل(9): توزيع مجتمع البحث حسب الموطن الأصلي



جدول(06): توزيع مجتمع البحث حسب الأقدمية

النسبة %	التكرار	مجتمع الدراسة الأقدمية
16.3	22	أقل من 5 سنوات
32.6	44	5 - 10
17.0	23	11 - 16
7.4	10	17 - 22
20.7	28	23 - 28
100%	135	المجموع

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

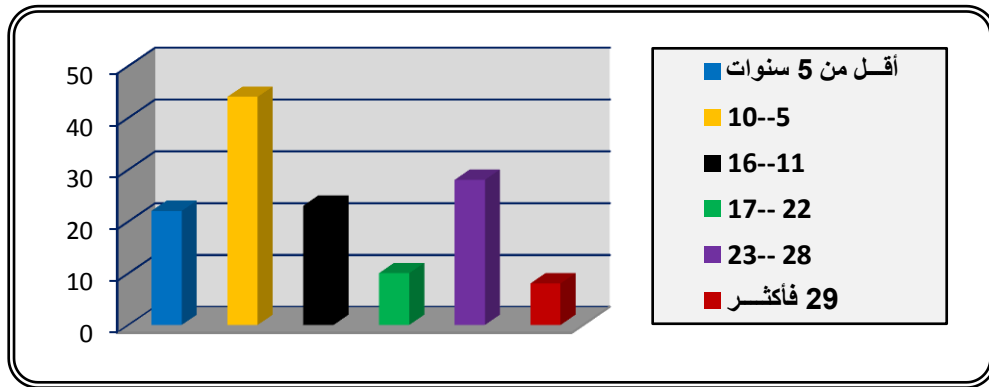
تؤكد الشواهد المتعلقة بالجدول (06) والذي يمثل متغير الأقدمية بأن 44 عاملاً بنسبة 32.6% من إجمالي مجتمع البحث تتراوح مدة عملهم ما بين 5-10 سنوات؛ وهذا يدل على أن هؤلاء العمال اكتسبوا خبرة في العمل ولا يزالون لم يصلوا بعد إلى مرحلة التعب والإرهاق الذهني؛ جراء تحديات ومشاكل العمل بحكم أعمارهم الشبابية.

نجد بعدها من تراوحت مدة عملهم ما بين 23-28 وعدهم 28 مبحوثاً؛ وهذا ما نسبته 20.7% من حجم مجتمع الدراسة والذين من خلال مقابلتنا معهم يبدو أن بعضهم يعاني من التذمر على المعايير المتبعة في التقييم والمردودية رغم هذه السنوات من العمل بالمركب.

ويأتي بعد ذلك على التوالي من لديهم أقدمية تتراوح ما بين 11-16 وعدهم 23 عاملاً أي ما نسبته 17%؛ والذين لديهم مدة عمل تقل عن خمس سنوات بلغ عددهم 22 عاملاً بنسبة 16.3%.

أما من تراوحت أقدميتهم ما بين 17-22 فكانت مقارنة لمن تراوحت مدة عملهم 29 سنة فأكثر؛ حيث بلغ عدد عمال الفئة الأولى 10 مبحوثين بنسبة 07.4% والفئة الثانية 08 عمال أي ما نسبته 06%؛ وهي نسبة ضعيفة كون هؤلاء العمال من سيقدم الخبرة اللازمة للعمال الجدد ومفيدة في الوقت نفسه لتتمكن الفئة الشبابية من إبراز قدراتها ومعارفها. ويمكن تلخيص هذه البيانات والمعطيات في الشكل التالي:

الشكل (10): توزيع مجتمع البحث حسب الأقدمية



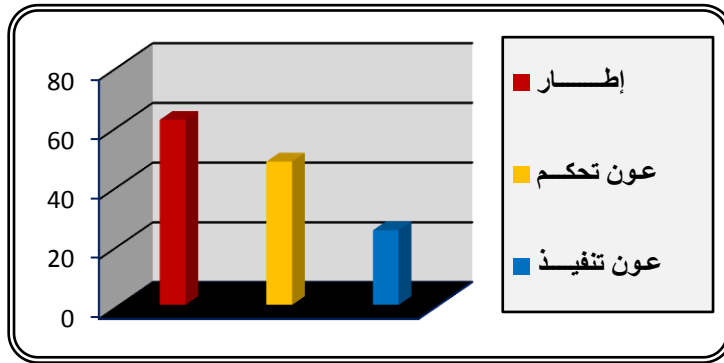
جدول (07): توزيع مجتمع البحث حسب الفئة الوظيفية

النسبة %	التكرار	مجتمع الدراسة الفئة الوظيفية
45.9	62	إطار
35.6	48	عون تحكم
18.5	25	عون تنفيذ
100%	135	المجموع

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

يبرز الجدول (07) الخاص بمتغير الفئة الوظيفية بأن فئة الإطارات تمثل العدد الأكبر من إجمالي عمال المركب بـ 62 عاملاً بنسبة 45.9%، في حين نجد أعوان التحكم يبلغ عددهم 48 عاملاً أي ما نسبته 35.6% من إجمالي حجم مجتمع البحث، أما أعوان التنفيذ فعددهم 25 عاملاً أي بنسبة 18.5% من المجتمع الكلي. وهذا ما يبرزه الشكل الموالي:

**الشكل (11): توزيع مجتمع البحث حسب الفئة الوظيفية.**



## الفصل السادس: نمط الإشراف والرضى الوظيفي

تمهيد

أولاً - الرقابة وتقليل الغياب

ثانياً - العدالة وتحسين العلاقات

ثالثاً - فتح قنوات الاتصال والاستقرار

## الفصل السادس: نمط الإشراف والرضى الوظيفي

### تمهيد

نحاول في هذا الفصل التحقق من العلاقة بين متغيري الدراسة المتمثلين في الرقابة التنظيمية والتماسك الاجتماعي من خلال السعي إلى اختبار مؤشرات نمط الإشراف المتمثلة أساساً في: مرونة المعاملة؛ العدالة؛ ترسيخ قيم الإتقان؛ فتح قنوات الاتصال والتشجيع والتحفيز. وذلك في علاقتها بمؤشرات المتغير التابع الرضى الوظيفي والمتمثلة في: تقليل الغياب؛ تحسين العلاقات؛ الأداء الجيد؛ الاستقرار والروح المعنوية.

ضمن هذا السياق نبدأ بتحليل الشواهد الكمية التي جمعناها من المؤسسة مجال الدراسة - مركب المواد البلاستيكية بسكيكدة - والمتعلقة بالمتغيرات المشار إليها آنفاً.

### أولاً- الرقابة وتقليل الغياب

لقد أشارت المعلومات المتعلقة بنوع الرقابة الأكثر استخداماً بالمؤسسة الواردة في الجدول (08) أن 41 مبحوثاً أي ما يمثل نسبة 30.4% من إجمالي مجتمع الدراسة أكدت إتباع المؤسسة للرقابة المستمرة، واعتبر 40 مبحوثاً بنسبة 29.4% من المجموع الكلي للمبحوثين أن الرقابة الدورية هي النوع الرقابي المستخدم أكثر لديهم، ويعود هذا التقارب في الرأي كون عمال وحدة الإنتاج مطالبون بانجاز السلعة وفق جودة عالية؛ والذي يتطلب متابعة دائمة ومستمرة لسيرورة العمل خاصة أن المواد المستخدمة سريعة الانتهاء.

### جدول(08): نوع الرقابة الأكثر استخداماً بالمؤسسة

النسبة %	التكرار	مجتمع الدراسة البدائل
30.4	41	الرقابة المستمرة
29.6	40	الرقابة الدورية
12.6	17	الرقابة غير المباشرة
6.7	09	الرقابة المفاجئة
20.7	28	الرقابة بعد اكتشاف الأخطاء
% 100	135	المجموع

أما الذين اعتبروا الرقابة الدورية هي السائدة فيتركزون في الوحدات الإدارية التي تعتمد على تسليم العمل إلى الرئيس المباشر خلال مدة زمنية متفق عليها، وبذلك تكون المتابعة لمرحل الانجاز إما أسبوعية أو شهرية بحسب طول مدة العمل المسند لصاحبه؛ وهذا ما استقيناه من مقابلة المبحوثين أثناء المرحلة الميدانية.

## الفصل السادس: نمط الإشراف والرضى الوظيفي

في حين أكد 28 عاملا أي ما يعادل 20.7% من المجموع الكلي للمبحوثين بأن الرقابة تكون بعد اكتشاف الأخطاء، فالمشرف يقوم بإعطاء التوجيهات والتعليمات حول كيفية أداء العمل ومن ثم يترك مهمة الانجاز للعامل ليقوم بالاطلاع عليه وإبداء ملاحظاته بعد الانتهاء منه، والذي تسبب في ضياع الوقت والجهد وفي كثير من الأحيان الموارد المالية نتيجة إعادة صناعة المنتج. وأوضح 17 مبحوثا بنسبة 12.6% من إجمالي مجتمع الدراسة أن الرقابة غير المباشرة هي السائدة، أين يقوم المشرف بوضع زملاء العمل لمراقبة تحركات وتصرفات غيرهم ومن ثم نقلها له حتى يكون مطلعاً على كل الأمور وأنها تسير حسب المطلوب ولا وجود لهفوات أو تهريات من العمل من قبل البعض، وهذه الطريقة المنتهجة أثرت إلى حد ما على مستوى العلاقات بين الزملاء.

وأقر 09 مبحوثين الباقين بنسبة 06.7% من المجموع الكلي لعمال المركب بأن الرقابة المفاجئة هي الأكثر استخداماً، حيث أوضحت المقابلات التي أجريت أن هذا النوع الرقابي يطبقه مدير المؤسسة شخصياً للتأكد من أن الجميع متواجدين؛ وأن ما يصله من معلومات متطابق مع الواقع ولا وجود لأي خلل في تطبيق تعليماته أو الامتثال للقوانين، وهذا ما يجعل الكل ملتزم بتنفيذ التعليمات خشية وقوعهم في مصيدة الرقابة؛ وبالتالي تعرضهم للمساءلة ومن ثم العقوبة.

واستناداً إلى هذه المعطيات يتضح أن المؤسسة تعتمد على المزج بين الرقابة المستمرة والدورية لضمان السير الحسن للمهام، ومن دون أن تفرض رقابة مزعجة على العاملين وذلك بتنوع الوسائل الرقابية المطبقة ومنح المشرفين حرية اختيار النوع الملائم الذي يجعل الأفراد يؤدون بشكل أفضل وبارتياح كبير؛ ولأجل الحفاظ على وحدة جماعة العمل واستقرارها كذلك. ولذا يتم تطبيق الرقابة غير المباشرة أحيانا والرقابة المفاجئة أحيانا أخرى، وذلك بحسب ظروف العمل ومتطلباته وأيضاً طبيعة شخصية الفئة العمالية التي يتم الإشراف عليها أين تكون هناك مرونة في تطبيق هذين النوعين. وما لوحظ أيضاً خلال التواجد بالمؤسسة هو اعتماد بعض المشرفين على الرقابة البعيدة؛ والتي تتسبب في حدوث هبوط وانخفاض في مستوى وكفاءة العمل المنجز خاصة لدى حديثي الالتحاق بالعمل الذين هم بحاجة إلى متابعة ومرافقة؛ كما تتسبب أيضاً في إهدار الموارد المالية المهمة لأي مؤسسة تسعى للمنافسة والبقاء في ظل تحديات السوق العالمية وكذا عامل الوقت.

## الفصل السادس: نمط الإشراف والرضى الوظيفي

جدول(09): الوسائل الرقابية المطبقة بالمؤسسة

النسبة %	التكرار	مجتمع الدراسة البدائل
34.0	46	ملاحظة المشرف
27.4	37	الاعتماد على التقارير
19.3	26	المستندات والوثائق
06.7	09	نسبة تحقيق الأهداف
12.6	17	أجهزة الرقابة الآلية
100 %	135	المجموع

وقد حاولت الدراسة الميدانية التعرف على الوسائل الرقابية المنتهجة بالمؤسسة وتوصلت إلى النتائج المبينة بالجدول(09) والتي جاءت على النحو التالي: أقر 46 مبحوثا بنسبة 34.0% من المجموع الكلي للمجتمع الدراسة أن ملاحظة المشرف هي وسيلة مراقبة انجاز المهام ويتركز أغلب هؤلاء في وحدة الإنتاج، أين يكون العامل مطالباً أكثر من غيره بالدقة في العمل والحرص على أدائه بالشكل الصحيح حتى تتمكن المؤسسة من تسويق المنتج وفق معايير عالمية وجودة عالية؛ ولذا فالمشرف يكون قريباً من العمال لتوجيههم بغية نقادي أي انحرافات قد تحدث سواء كانت بقصد أو من غير قصد.

وبين 37 عاملاً بنسبة 27.4% من إجمالي المبحوثين أن الاعتماد على التقارير هي الوسيلة المتبعة من قبل المؤسسة والتي تتم بشكل دوري ومستمر، في حين رأى 26 مبحوثاً بنسبة 19.3% من المجموع الكلي للمجتمع الدراسة أن السجلات والوثائق تكون الدليل الوحيد على كون انجاز المهام تُؤدى حسب المطلوب. في حين أظهرت 17 مفردة أي ما نسبته 12.6% أن المؤسسة تقوم باستخدام أجهزة آلية لمتابعة سير العمل وكذا مسألة الدخول والخروج من العمل، وذكر هؤلاء بأنها وسيلة غير فعالة حيث تمكن بعض التقنيين من فك شفرة البطاقة المغناطيسية للدخول وأصبح العمال المتأخرين لا يثبت عليهم ذلك ويلتحقون بمناصب عملهم بكل سهولة مستخدمين بطاقة مغناطيسية غير قانونية لا تسجل التأخرات.

واعتبر 09 عاملين بما يعادل 06.7% من المجموع الكلي للمبحوثين أن الإدارة تتبع وسيلة رقابية حديثة متمثلة في إحصاء نسبة تحقيق الأهداف التي كلف بها العمال وتطبق هذه الوسيلة بدرجة أكبر في الوحدات الإدارية وعلى أساسها يتم تحديد المنح والمكافآت لكل واحد منهم، وحسب المشرفين الذين تمت مقابلتهم فإن هذه الوسيلة كافية لتقييم الأداء حيث جعلت الأفراد أكثر استقراراً وشعوراً بالرضى الوظيفي، إلا أنها تطبقها ضئيل وغير كاف حتى تكون تلك النتائج الإيجابية في كامل وحدات المؤسسة.

## الفصل السادس: نمط الإشراف والرضى الوظيفي

وبالرجوع إلى ما أوردته معطيات الجدول يبدو جليا اعتماد المركب على المشرفين لمتابعة انجاز المهام إما بطريقة مباشرة من خلال الملاحظة العينية أو غير المباشرة عن طريق إعداد التقارير، ويعود ذلك إلى احتكاكهم اليومي مع العمال واطلاعهم على كل المراحل التي يمرون عليها لتنفيذ ما طُلب منهم. غير أن التركيز على هذه الوسيلة الرقابية بشكل كبير ودائم له سلبياته؛ المتمثلة في الميول الشخصي وتحيز المشرفين إلى بعض العاملين دون غيرهم لأسباب متعددة تحول دون رقابتهم رقابة فعلية. وبمقابل ذلك فرض متابعة لصيقة للبعض الآخر وهذا ما يحدث شرخا كبيرا في سلامة ونزاهة عملية التقييم التي تعرف جدلا واسعا بالمؤسسة، ومن ثم فقدان الثقة والشعور بعدم الاستقرار والرغبة في ترك المؤسسة بشكل نهائي؛ والذي أكد عليه بعض من تمت مقابلتهم وتعرضوا لمواقف مشابهة.

وإدراكا منهم أن المشرف يمكنه الوقوع في مثل هذه المطبات أدرج المسؤولون وسائل رقابية أخرى كالا اعتماد على المستندات والوثائق الخاصة بكل عامل؛ وكذا استخدام الأجهزة الالكترونية الحديثة الحيادية والتي لا يتجادل حول ما تكشفه اثنان. وصولا إلى احتساب نسب تحقيق الأهداف حتى يضمن كل فرد من أفراد المؤسسة نزاهة التقييم، ومن ثم الحفاظ على العلاقات الأخوية وعلاقات الصداقة بين جميع العاملين لشعورهم بالرضى على ظروف العمل.

### جدول(10): مجالات الرقابة بالمؤسسة

النسبة %	التكرار	مجتمع الدراسة البدائل
45.9	62	الأفراد
13.4	18	الموارد المالية والمشتريات
29.6	40	الإنتاج
7.4	10	الآلات
3.7	05	دون إجابة
100 %	135	المجموع

في حين تؤكد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول(10) أن 45.9% من إجمالي مجتمع البحث يعتبرون رقابة الأفراد هي السمة الغالبة على المجالات الرقابية المتبعة بالمؤسسة، وهذا ما جعل العاملين يتذمرون من ذلك أين اعترفوا أنهم يتبعون طرقا ملتوية للتهرب من مصيدة الرقابة المسلطة عليهم؛ رغم الوشاية بكثرة وهذا ما أثر على علاقات الترابط بينهم أين أصبح كل فرد يشك في الطرف الآخر وهذا ما لمسناه حقيقة عند عمال الوحدات

الإدارية ولدى الجنسين. في حين أوضح 29.6% من المجموع الكلي للمجتمع الدراسة أن مجال الرقابة يتركز على الإنتاج على اعتبار المؤسسة ذات طابع إنتاجي وتسعى للحفاظ على مكانتها في ظل المنافسة

## الفصل السادس: نمط الإشراف والرضى الوظيفي

القوية للشركات الأجنبية. وأبرز 13.4% من إجمالي المبحوثين أن الرقابة على الموارد المالية والمشتريات هي المجال الرقابي الذي يميز مركب المواد البلاستيكية، بينما رأى 07.4% من المجموع الكلي للمجتمع الدراسة أن الرقابة تتركز على الآلات بمعنى المراقبة التقنية لسير الآلات والاطلاع على السير الحسن لها وصيانة من تعرضت لأعطاب، بينما رفض 03.7% من إجمالي المبحوثين الإجابة عن السؤال. واستنادا إلى ما سبق فإننا نستشف بأن المؤسسة تركز على رقابة الأفراد بالدرجة الأولى رغبة منها في الوصول إلى مستويات عالية من الأداء، غير أنها بمقابل ذلك تصطدم بعدم تقبل العمال لها وشعورهم بالانزعاج والتذمر واختلاقم لمختلف الأعذار والحجج للإفلات من مصيدة الرقابة.

### جدول(11): الشعور أثناء تواجد المشرف عند انجاز المهام

النسبة %	التكرار	مجتمع الدراسة البدائل
41.5	56	رغبة في العمل
15.5	21	محاولته تصيد الأخطاء
23.0	31	القلق والتوتر
10.4	14	رغبة في التوقف عن العمل
6.6	09	لا أهتم بوجوده
3.0	04	دون إجابة
% 100	135	المجموع

وبغية التعرف على الطرق المنتهجة من قبل المشرف حول كيفية التعامل مع مرؤوسيه فقد كشفت لنا المعطيات الكمية الواردة في الجدول(11) والمتعلقة بشعور العمال أثناء تواجد المشرف معهم عند انجاز المهام؛ أن 56 عاملا بنسبة 41.5% من المجموع الكلي للمبحوثين يؤكدون شعورهم برغبة في العمل أثناء تواجد المشرف معهم عند انجاز المهام، وهذا ما يفسر علاقة التقارب الشديدة الملاحظة في بعض الوحدات الإدارية بين المشرف والعاملين بحيث تجد صعوبة في تمييزهم وتحدد أدوار كل منهم. وأوضح 31 مبحوثا بنسبة 23% من إجمالي عمال المؤسسة أن الشعور الذي ينتابهم هو القلق والتوتر؛ فالأمر يصل حسبهم في بعض الحالات إلى حد تشكيك المشرف في قدرات وكفاءة العاملين الذين يرتكبون أخطاء في العمل، الشيء الذي يسبب لهم حساسية أمام الزملاء وبالتالي يزداد التوتر والأخطاء المرتكبة لديهم. وأكد 21 عاملا بما يعادل 15.5% من المجموع الكلي للمجتمع الدراسة أن المشرف يحاول تصيد وترصد الأخطاء أثناء تواجده معهم، وهذا ما جعل العلاقة بينه وبينهم تسوء أين يتجنبون الاحتكاك به إلا في حال الضرورة.

## الفصل السادس: نمط الإشراف والرضى الوظيفي

في حين أظهر 14 عاملا أي ما نسبته 10.4% من إجمالي مجتمع البحث أن تواجد المشرف في مكان العمل يشعرهم برغبة في التوقف عن العمل بشكل كلي لكثرة انتقاداته واستفزازاته التي تثير غضبهم. واعتبر 09 مبحوثين والذين يمثلون 06.6% من المجموع الكلي للعمال أنهم لا يشعرون بأي شيء خلال تواجد المشرف معهم لا بالسلب ولا بالإيجاب، وحسب هؤلاء فإداء المهام بالشكل المطلوب يجنبهم الدخول في مشاكل وصراعات مع المشرف هم في غنى عنها. أما 04 مبحوثين بنسبة 03% فقد رفضوا التعبير عن مواقفهم بهذا الخصوص.

### جدول(12): كيفية التصرف تجاه المعاملة السيئة للمشرف

النسبة %	التكرار	مجتمع الدراسة البدائل
23.0	31	التغيب عن العمل
14.8	20	اللامبالاة وتأخير انجاز المهام
18.5	25	زيادة الاهتمام بالعمل
3.7	05	أسعى لإرضائه بمختلف الطرق
35.6	48	لا أتأثر بتلك المعاملة
4.4	06	أخرى تذكر
100 %	135	المجموع

وتطرح الأرقام الإحصائية الموضحة في الجدول(12) المتعلقة بكيفية التصرف تجاه المعاملة السيئة للمشرف المعلومات الآتية: 48 مبحوثا أي ما نسبته 35.6% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة أكدوا أنهم في حال تعرضهم لإساءة من طرف المشرف فإنهم لا يتأثرون بذلك ولا تكون لهم ردة فعل سلبية تجاهه، حيث يحاولون ضبط سلوكياتهم وتصرفاتهم حتى يتجنبوا الدخول في صراعات ومشكلات يتم استغلالها لإعداد تقارير سلبية ضدهم لأسباب مختلفة منها تخوف المشرف من كفاءة البعض وقدرتهم على الوصول إلى مناصب أعلى منه تدفعه في بعض الحالات إلى اختلاق مشكلات وهمية لتشويه صورتهم أمام المسؤولين، وأحيانا أخرى يحاول بعض العاملين إيصال معلومات مغلوبة إلى المشرف عن زملائهم وبشكل مقصود حتى يغيروا الأقسام التي يعملون بها.

وأورد 31 عاملا أي ما نسبته 23% من إجمالي المبحوثين أنهم إذا تعرضوا لإساءة من طرف المشرف فالرد يكون بالتغيب عن العمل حتى يهدؤوا وتخف حدة التوتر بين الطرفين، وقد يصل الأمر حسب ما أوضحته المقابلات التي أجريت إلى رفع الأمر للنقابة لحل الإشكال، ويعد هذا التصرف أمرا خطيرا كون النسبة

## الفصل السادس: نمط الإشراف والرضى الوظيفي

ليست بالقليلة مقارنة بالعدد الكلي للعاملين كما أن هذا السلوك قابل للتفشي نظرا لعدم الصرامة في تطبيق اللوائح الخاصة بالتغيب من دون مبرر والتساهل في الأمر من طرف بعض المشرفين حسب ما بينته المقابلات مع مختلف المستويات الإدارية.

في حين أفاد 25 مبحوثا وبنسبة 18.5% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة أن اهتمامهم بالعمل يزيد في حال استقزهم المشرف وأساء إليهم بأي شكل من الأشكال سواء في إطار العمل أو في أمور خاصة، وقد لاحظنا أنه بالرغم من الضغوطات التي يتعرض لها العاملون من المشرفين وخاصة الفئة حديثة الالتحاق بالعمل فهم يظهرون قدرة كبيرة على التحمل والتفاعل بشكل ايجابي معهم. واعتبر 20 عاملا بما نسبته 15% من إجمالي المبحوثين أن اللامبالاة وتأخير انجاز المهام يكون أحسن رد على المشرف الذي يسيء إليهم، غير أن 05 مبحوثين بنسبة 03.7% خالفوا هؤلاء في الموقف واعتبروا أن الحل الأمثل هو السعي لإرضائه بمختلف الوسائل، وهذا ما يفتح الباب أمام المشرف لاستخدامهم كأدوات لنقل المعلومات والوشاية التي أكدت المقابلات انتشارها بشكل لافت.

أما أخرى تذكر فقد بين 06 عمال بنسبة 04.4% رأيهم بحسب وضعية كل واحد منهم، فهناك من يحاول الاستفسار عن سبب الإساءة وآخرون لا يسمحون للمشرف بالتجرؤ على هذا الفعل؛ باتخاذهم للإجراءات اللازمة لإيقافه عند حده بينما نفى مبحوث آخر هذا السلوك وأكد على أنه غير موجود بتاتا بالمؤسسة.

## الفصل السادس: نمط الإشراف والرضى الوظيفي

جدول (13): العلاقة بين الأقدمية وكيفية التصرف تجاه المعاملة السيئة للمشرف

المجموع	أقل من 5 سنوات		10 - 5		16 - 11		22 - 17		28 - 23		29 فأكثر		الأقدمية كيفية التصرف تجاه المعاملة السيئة
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
31	/	/	22.7	05	20.5	09	34.8	08	60	06	10.7	03	التغيب عن العمل
20	12.5	01	18.2	04	15.9	07	13.0	03	10	01	14.3	04	اللامبالاة وتأخير المهام
25	12.5	01	/	/	18.2	08	26.1	06	30	03	25.0	07	زيادة الاهتمام بالعمل
05	12.5	01	10.0	02	4.5	02	/	/	/	/	/	/	أسعى لإرضائه
48	62.5	05	45.5	10	40.9	18	21.7	05	/	/	35.7	10	لا أتأثر بتلك المعاملة
06	/	/	4.6	01	/	/	4.4	01	/	/	14.3	04	أخرى تذكر
13 5	100 %	08	100 %	22	100 %	44	100 %	23	100 %	10	100 %	28	المجموع

ويشير التحليل الإحصائي للبيانات الواردة في الجدول (13) المتعلقة بالعلاقة بين الأقدمية وكيفية التصرف تجاه المعاملة السيئة للمشرف 05 أن مبحثين من ذوي الأقدمية 29 من أصل 08 مبحثين بنسبة 62.5% من المجموع الجزئي لمجتمع الدراسة يؤكدون عدم تأثرهم بما يلقونه من تعامل سيئ للمشرف، وهذا راجع للخبرة الطويلة التي اكتسبها هؤلاء خلال سنوات العمل حيث يؤكدون مرورهم على عدة مشرفين ولكل واحد منهم شخصيته والأسلوب الأنسب للتعامل معه، وحسبهم لا يُجدي نفعا الرد عليه لكونه سيستغل ذلك لإعداد تقارير سلبية ضدهم، زد على ذلك قرب خروجهم إلى التقاعد يجعلهم غير مبالين بتصرفاته.

## الفصل السادس: نمط الإشراف والرضى الوظيفي

وعبر 06 مبحوثين من فئة الأقدمية (17- 22) سنة من أصل 10 مبحوثين وبنسبة 60% من المجموع الجزئي لمجتمع الدراسة أنهم في حال تعرضهم لاستفزازات إساءات من قبل المشرف من دون مبرر فردهم يكون بالتغيب

عن العمل، وذلك لتفادي الدخول معه في صراعات ومشكلات أكبر حيث قد تتوسع إلى حد الطرد من العمل مثلما أكدته المقابلة التي أجريت مع مسئول النقابة.

في حين أقر 10 مبحوثين من فئة الأقدمية أقل من 05 سنوات من أصل 22 مبحوثاً أي بنسبة 45.5% من المجموع الجزئي لمجتمع الدراسة أنهم لا يتأثرون بالمعاملة السيئة للمشرف، وهذا ما أكدت عليه فئة الأقدمية (05- 10) سنوات وعددهم 18 عاملاً من أصل 44 مبحوثاً بنسبة 40.9% من المجموع الجزئي لمجتمع الدراسة، والملاحظ أن العاملين في هاتين الفئتين رغم حداثة عهدهم النسبية بالعمل وبخاصة فئة أقل من 05 سنوات إلا أنهم لا يلتفتون لما يبدر من المشرف من إساءات. وأوضح كذلك 10 مبحوثين من فئة الأقدمية (23- 28) سنة من أصل 28 مبحوثاً أي بنسبة 35.7% من المجموع الجزئي لمجتمع الدراسة أنهم لا يبالون بالمعاملة السيئة للمشرف.

وبين 08 مبحوثين من فئة الأقدمية (11- 16) سنة من أصل 23 مبحوثاً أي بنسبة 34.8% أنه في حال تعرضهم لمعاملة سيئة من طرف المشرف فردهم يكون بترك العمل والتغيب إلى أن تهدأ الأمور. وذكر 03 مبحوثين من فئة الأقدمية (17- 22) سنة من أصل 10 أي بنسبة 30% من المجموع الجزئي لمجتمع الدراسة أن اهتمامهم بالعمل يزداد في حل تعرضوا للإساءة من قبل المشرف، وهذا يكون كرد فعل ايجابي على ذلك السلوك السلبي لإثبات أنهم يبذلون الجهد في أداء المهام بالشكل المطلوب.

وجاءت على المسار والموقف ذاته كل من فئتي الأقدمية (11- 16) و(23- 28) وعلى التوالي لتؤكد زيادة الاهتمام بالعمل إذا ما أساء لها المشرف؛ فالأولى عبرت عن موقفها 06 مبحوثين من أصل 23 مبحوثاً بنسبة 26.1%، والثانية ذكر رأيها 07 مبحوثين من أصل 28 مبحوثاً وبنسبة 25% من المجموع الجزئي لمجتمع الدراسة، وهذا يعود إلى درجة الوعي والنضج التي بلغها هؤلاء العمال أين نجد ذلك التفكير سائد أكثر لدى العاملين بالشركات العالمية المتطورة وتحديدا اليابانيين والكوريين.

ورأى 05 مبحوثين من أصل 22 مبحوثاً بنسبة 22.7% من فئة الأقدمية الأقل من 05 سنوات أن التعرض لمعاملة سيئة من المشرف يجعلهم يتخذون موقفا صريحا والمتمثل في بالتغيب عن العمل، وجاء 05 عمال من أصل 23 مبحوثاً بنسبة 21.7% من فئة الأقدمية (11- 16) سنة لتخالف هؤلاء في الموقف وتؤكد على عدم تأثرها بالمعاملة السيئة للمشرف، وذلك راجع إلى اكتسابهم نوعاً من الخبرة والمرونة في كيفية التصرف تجاه مختلف المواقف الصعبة والحرجة. بالمقابل اعتبر 09 مبحوثين من فئة الأقدمية (05- 10) سنة من

## الفصل السادس: نمط الإشراف والرضى الوظيفي

أصل 10 مبحثاً أي بنسبة 20.5% من المجموع الجزئي لمجتمع الدراسة أن التغيب عن العمل سيكون رداً مؤثراً على تصرف المشرف،

حيث يضعه في موقف مرجح أمام الرئيس المباشر نتيجة عدم تسليم العمل في وقته وهذا يجعله عرضة للمساءلة وتحمل المسؤولية بنفسه بدل العامل المتغيب.

في حين أقر كذلك 04 مبحثين من أصل 22 مبحثاً من فئة الأقدمية الأقل من 05 سنوات بنسبة 18.2% من المجموع الجزئي لمجتمع الدراسة أن اللامبالاة وتأخير انجاز المهام هو الرد المناسب على المعاملة السيئة للمشرف، وأيد هذا الموقف 07 مبحثين من أصل 44 عاملاً بنسبة 15.9% من فئة الأقدمية (05-10) سنة و 04 مبحثين من أصل 28 عاملاً بنسبة 14.3% من فئة الأقدمية (23-28) سنة؛ وتبعهم في ذلك الاتجاه 03 عمال من أصل 23 مبحثاً بنسبة 13% من فئة الأقدمية (11-16) سنة، وهذا نتاج الدور الذي يلعبه المشرف من حيث التأثير على أداء العاملين وجديتهم في العمل.

وقد أبرز مبحث واحد من أصل 08 مبحثين من ذوي الأقدمية 29 فأكثر وبنسبة 12.5% أنه لا يقبل المعاملة السيئة للمشرف لذا فزده على ذلك يكون باللامبالاة وتأخير انجاز المهام، وذكر عامل آخر بنسبة 12.5% والذي ينتمي للفئة نفسها أنه يعمل على إرضاء المشرف الذي يسيء إليه بمختلف الطرق حتى يتجنب إساءته مرة أخرى.

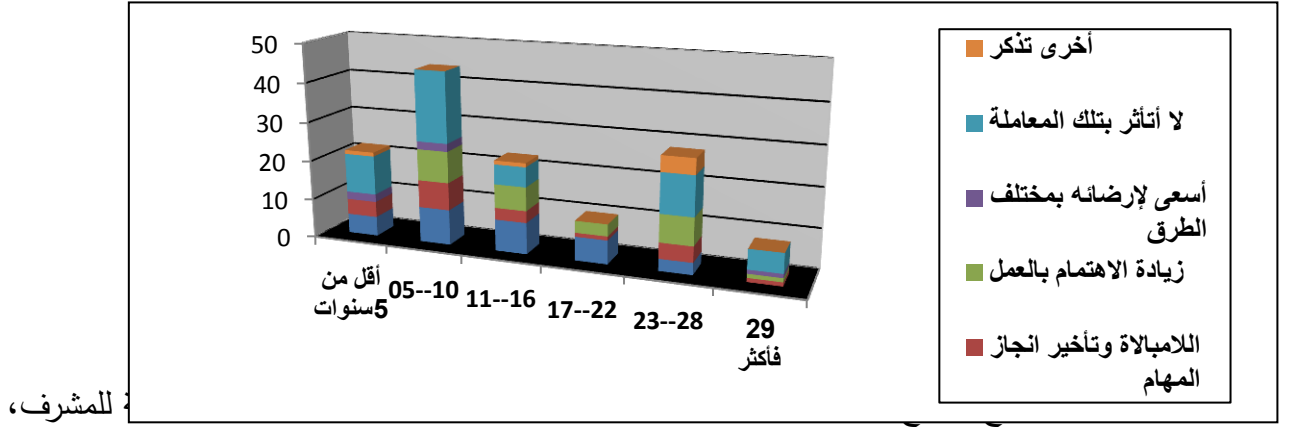
وعبر مبحث آخر في هذه الفئة المتمثلة في ذوي الأقدمية 29 فأكثر وبنسبة ذاتها؛ أن اهتمامه بالعمل يزيد إذا ما تعرض لمعاملة غير لائقة من المشرف لأنه لا يقبل أن يُهان وهو في مثل هذا السن أمام غيره من العاملين وخاصة الملتحقين الجدد بالعمل.

وبين 03 مبحثين من أصل 28 مبحثاً من فئة الأقدمية (23-28) سنة أي بنسبة 10.7% من المجموع الجزئي لمجتمع الدراسة أن التغيب عن العمل هو السبيل الوحيد للتهرب من المشكلات وسوء معاملة المشرف. وأوضح عامل واحد من أصل 10 مبحثين من فئة الأقدمية (17-22) سنة أن الجواب على المشرف الذي يتعامل معه بأسلوب سيء يكون من خلال اللامبالاة وتأخير انجاز المهام.

في حين أقر 02 من المبحثين من أصل 22 مبحثاً من فئة الأقدمية أقل من 05 سنوات وبنسبة 10% أنهم يسعون لإرضاء المشرف بمختلف الطرق والوسائل إذا ما تعامل معهم بطريقة سيئة، حيث يكون هؤلاء مستعدون لفعل تصرفات بعيدة عن المهنية كالتجسس والوشاية التي أكد المبحثون على انتشارها لإرضاء المشرف وهذا يؤثر على استقرار المؤسسة والولاء لها. ورأى مبحثين من فئة الأقدمية (05-10) سنة من أصل 44 مبحثاً وبنسبة 04.5% أنهم يسعون بمختلف الطرق لإرضائه، وهذا بهدف لإعداد تقارير إيجابية حولهم والرغبة في عدم حرمانهم من الحصول على المنح والمكافآت وكذا الترقية. والشكل (12) يوضح ذلك:

## الفصل السادس: نمط الإشراف والرضى الوظيفي

الشكل (12): العلاقة بين الأقدمية وكيفية التصرف تجاه المعاملة السيئة للمشرف



للمشرف،

وللتأكد من وجود هذه العلاقة قمنا بحساب كاي<sup>2</sup> باستخدام الـ SPSS، فوجدناه كاي<sup>2</sup> = 39.87 وقيمة كاي<sup>2</sup> الجدولية عند مستوى ثقة 95% ودرجة حرية 25 وجدناها بالرجوع إلى جدول توزيع كاي<sup>2</sup> مساوية لـ 37.65.

وبما أن قيمة كاي<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من قيمة كاي<sup>2</sup> المتوقعة فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي هناك علاقة ارتباط بين الأقدمية وكيفية التصرف تجاه المعاملة السيئة للمشرف وبحساب معامل التوافق كرامر Rc نجد قوة الارتباط تساوي 0.24.

جدول (14): رد فعل المشرف عند ارتكاب أخطاء في العمل

النسبة %	التكرار	مجتمع الدراسة البدائل
57.7	78	التوجيه
21.5	29	الإنداز
11.1	15	التوبيخ
6.7	09	العقاب
3.0	04	أخرى تذكر
100 %	135	المجموع

كما أظهرت النسب المئوية الموضحة في الجدول (14) والمتعلقة برد فعل المشرف عند ارتكاب أخطاء في العمل أن 57.7% من المجموع الكلي لمجتمع البحث بينوا أن المشرف يعتمد أسلوب التوجيه والنصح إذا لاحظ ارتكاب أخطاء في العمل، لتجنب وتلافي بعض المشكلات التي أوضحتها الجداول سابقة الذكر من تغيب عن العمل وتوتر العلاقات بين الطرفين (العامل والمشرف) في بعض وحدات المؤسسة وما يسببه

## الفصل السادس: نمط الإشراف والرضى الوظيفي

ذلك من إبطاء وعدم الرغبة في العمل. فبعض العمال من خلال ارتكابهم أخطاء وتصويبها لهم يتحسن مستواهم كثيرا ويكتسبون خبرة وثقة في النفس نتيجة إتباع منهج النصح الذي تطبقه الشركات العالمية والتي تقيم دورات تدريبية للمشرفين حول كيفية توجيه العمال ليصبحوا ممارسين وعلى درجة عالية من الكفاءة بعد تعريفهم بمكامن ضعفهم، أين يصبح الفرد متحكما في العمل، وبذلك تسعى الشركة لإرضائه بمختلف الحوافز حتى لا يغادرها جراء اكتسابه خبرة يصعب عليها إيجاد بديل له بعد ذلك.

وأقر 21% من المبحوثين أن المشرف يقوم بإنذار من يكتشف أنه أخطأ في العمل، بهدف جعل العمال أكثر حرصا عند تطبيق التعليمات وعدم تكرار ما حصل ثانية. واعتبر 11.1% من عمال المركب أن المشرف يقوم بتوبيخهم إذا ما ارتكبوا خطأ معينا، ويعود السبب إلى الضغط الممارس على المشرف من طرف المسؤولين وخوف البعض الآخر من خسارة مكانتهم يجعلهم يتصرفون بقسوة تجاه العمال، كما أن عدم جدية بعض العمال وخاصة الفئة المقبلة على التقاعد يحتم على المشرف في بعض الأحيان استخدام هذا الأسلوب لردهم إلى الفعالية المطلوبة.

وذكر 06.7% من إجمالي مجتمع البحث بأن العقاب هو مصير من أخطأ، وهنا تختلف نوع العقوبة باختلاف حجم الخطأ المرتكب ومدى تكراره. وأوضح ما نسبته 03% من إجمالي المبحوثين أن المشرف لا يبالي ولا يفعل شيئا عند ارتكاب الأخطاء؛ وأشار آخرون أن مشرفهم يتسامح معهم. ويبدو أن المؤسسة نجحت إلى حد ما في اختيار وتكوين مشرفين قادرين على ضبط تصرفاتهم وسلوكياتهم عند ملاحظة واكتشاف أخطاء من طرف العمال واعتماد أسلوب التوجيه لتصحيحها، تفاديا للوقوع في مشكلات أخطر كتعمد البعض تضييع الوقت وعدم العمل بجدية أو التغييب دون مبررات فعلية، ورغبة البعض في ترك المؤسسة بسبب العقوبات التي تعرضوا لها لأسباب تبقى مبهمه وغامضة في نظرهم ولا يستحقونها.

### جدول (15): أسلوب الإشراف المتبع بالمؤسسة

النسبة %	التكرار	مجتمع الدراسة البدائل
37.0	50	مرن
21.5	29	صارم
33.3	45	رسمي
8.2	11	غير رسمي
100 %	135	المجموع

وقد بينت الشواهد الكمية للجدول (15) المتعلقة بأسلوب الإشراف المتبع بالمؤسسة أن 50 عاملا أي ما يعادل 37% من المجموع الكلي لمجتمع البحث يعتقدون أن أسلوب المشرف مرن، في حين يرى 45 عاملا

## الفصل السادس: نمط الإشراف والرضى الوظيفي

بنسبة 33.3% أن الأسلوب رسمي. وجمع النسبة الأولى والثانية نجد 70.3% وهي نسبة معبرة تدل على أن السمة الغالبة في المركب تتمثل في إتباع المشرفين لطريقة مرنة رسمية، تسودها العلاقات الإنسانية التي نادى بها التون مايو ما يساعد على ضبط سلوكيات العمال وضمان أدائهم للعمل في بيئة هادئة بعيدة عن الصراعات والتوترات، إضافة إلى الابتعاد عن التحيز والمحسوبية التي قد يخلقها أسلوب الإشراف غير الرسمي.

واعتبر 29 مبحوثاً أي بنسبة قدرها 21.5% من إجمالي مجتمع البحث أن المشرف يتبع أسلوباً صارماً حيث يحاول فرض طرق عمل معقدة ولا يتقبل النقد إذا ما أراد بعض العمال اقتراح طرق أسهل وأسرع بل يفرض ما يراه دون نقاش. أما 11 مبحوثاً بنسبة 8.2% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة فيعتقدون أن أسلوب الإشراف يعتمد على العلاقات غير الرسمية القائمة على الصداقة والتعاون، وهذا ما تم ملاحظته خلال إجراء الدراسة الميدانية فلا تكاد تميز بين المشرف والعامل العادي من شدة التقارب الموجود بينهما وهذا ما يدفع نحو الشعور بالاستقرار والرضى لدى العاملين.

### ثانياً - العدالة وتحسين العلاقات

#### جدول (16): موضوعية المشرف وبعده عن التحيز

وأوضح الجدول (16) المتعلق بموضوعية المشرف وبعده عن التحيز أن 34% من المجموع الكلي لمجتمع البحث أبدوا موافقتهم على موضوعية المشرف ويؤكدون بعده عن التحيز.

النتيجة	ت × د	النسبة %	التكرار	مجتمع الدراسة	
				البدايل	
30 +	15×(2+)	11.1	15	+2	موافق بشدة
46 +	46×(1+)	34.1	46	+1	
00	30×(0)	22.2	30	0	
29 -	29×(1-)	21.5	29	-1	
30 -	15×(2-)	11.1	15	-2	
17 +	/	% 100	135		المجموع

كما عبر 11.1% من إجمالي المبحوثين موافقتهم بشدة حول موضوعية المشرف، وبالرغم من ضآلة النسبة فإنها تشير إلى وجود مشكلة حقيقية تهدد استقرار المؤسسة من خلال شعور العمال بوجود تمييز بينهم من طرفه؛ واعتقادهم أن معايير غامضة تطبق في التقييم على خلاف ما ينص عليه القانون الداخلي

## الفصل السادس: نمط الإشراف والرضى الوظيفي

والاتفاقيات الجماعية، وهذا ما يؤثر على علاقات التعاون والترابط بين العمال ويخلق جوا مشحونا ومتوترا يعيق تطور المؤسسة.

وامتتعت 22.2% من إجمالي المبحوثين عن إبداء رأيهم والتزموا بالحياد كونهم يجهلون إن كان موضوعيا أم لا لعد احتكاكهم به وعدم تعرضهم لمواقف تؤكد لهم ذلك؛ أو أنهم من فئة المشرفين التي لا تقر بالتحيزات التي تقوم بها، بل تعتبره شيئا طبيعيا لصعوبة التحكم في المشاعر بشكل كلي. وأظهر 21.5 من المجموع الكلي للمجتمع الدراسة معارضتهم، حيث اعتبروا مشرفهم متحيز في قراراته فمن يستحق العقوبة لا ينالها والعكس يحدث كذلك؛ وهو ما يكون حسب هؤلاء العمال عائقا في وجه سيورة تطور الأداء الفردي والجماعي وكذا مستوى العلاقات بين الزملاء. وأبدى ما نسبته 11.1% من إجمالي المبحوثين معارضة شديدة وأكدوا أن المشرف متحيز لأقصى درجة وهذا ما دفع بالبعض حسب المقابلات التي أجريت إلى تغيير الوحدات التي يعملون بها أو تغيير المؤسسة بشكل نهائي.

وبتطبيق مقياس ليكرت تبين وجود فروق ذات دلالات إحصائية واضحة بين الذين يرون أن هناك موضوعية في قرارات المشرف وبين من ينفون ذلك، ومعطيات الجدول توضح وجود دلالة إحصائية موجبة بخصوص موضوعية الإشراف ولكن بدرجة ضعيفة قدرت بـ (+17)، ويرجع ذلك للاختلاف الموجود في مستوى التزام المشرفين بمسئولياتهم فبعضهم يكون على درجة عالية من الحيادية والمساواة بين العاملين عند اتخاذ القرارات بغية تحقيق مزيد من التآلف؛ الانسجام والعلاقات الأخوية بين جميع أفراد وحدته وبذلك تصبح عملية تمرير القرارات سهلة ومقبولة لديهم، في حين يتخذ البعض الآخر من المشرفين قرارات مجحفة في حق العاملين الذين لا يستفيدون من خدماتهم لمصالحهم الشخصية، وهذا ما يتسبب في خلق الشك بين الزملاء ووقوع صراعات حول الأسباب التي تدفع المشرف للتمييز بينهم وخاصة عند وصول أخبارهم للمشرف عن طريق الوشاية التي يؤكدون انتشارها بشكل كبير.

## الفصل السادس: نمط الإشراف والرضى الوظيفي

جدول (17): عدالة المشرف في توزيع المهام

النتيجة	ت × د	النسبة %	التكرار	مجتمع الدراسة	
				البدايل	
28 +	14×(+2)	10.4	14	+2	موافق بشدة
53 +	53×(1+)	39.3	53	+1	موافق
00	25×(0)	18.5	25	0	محايد
30 -	30×(1-)	22.2	30	-1	معارض
26 -	13×(2-)	9.6	13	-2	معارض بشدة
25 +	/	% 100	135		المجموع

بالمقابل؛ أشار الجدول (17) المتعلق بعدالة المشرف في توزيع المهام أن 53 عاملا أي ما نسبته 39.3% من المجموع الكلي للمجتمع الدراسة موافقون على عدالة المشرف في توزيع المهام. في حين نجد 14 عاملا فقط وبنسبة 10.4% من إجمالي الباحثين يؤيدون بشدة عدالته في توزيع الأعمال بين الجميع، وهي نسبة ضعيفة تؤكد وجود مشكلة حقيقية فيما يخص التزام المشرف بالحيادية أثناء اتخاذ القرارات والذي ترتبت عنه بعض السلوكيات السلبية لدى العمال منها التماطل في أداء الواجبات وظهور تكتلات داخل جماعات العمل. وقد ارتأى 25 مبحثا أي ما نسبته 18.5% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة الامتناع عن إبداء موافقهم، وهذا يشير إلى شعورهم بالإحراج تجاه المسألة جراء انتقاعهم من عدم عدالة المشرف.

في حين أبدى 30 عاملا بنسبة 22.2% من إجمالي الباحثين معارضة بحيث اعتبروا المشرف يتعامل مع العمال بمكياين عندما يحمل عبء العمل برمته لفئة على حساب أخرى، وحسب هؤلاء فالسبب مرده إلى علاقات الصداقة التي تجمعهم مع بعض العاملين ما يجعله عاجزا عن المساواة أو العدالة عند توزيع المهام. وأكد 13 عاملا أي بنسبة 9.6% من المجموع الكلي لمجتمع البحث على معارضتهم الشديدة بخصوص عدالة المشرف، أين نفوا بشكل مطلق ذلك واعتبروه متحيزا وغير عادل تماما.

وبالاستناد إلى مقياس ليكرت، يتضح وجود فروق ذات دلالات إحصائية واضحة بين من يرون وجود عدالة في توزيع المهام من طرف المشرف وبين من يفندون ذلك، والشواهد الكمية للجدول تبين وجود دلالة إحصائية موجبة حول عدالة المشرف بالمؤسسة قدرت بـ (+25)، وهي درجة ضعيفة مردها يعود إلى منح المسؤولين حرية تصرف مطلقة للمشرفين ليقوموا بما يكون مناسباً بالنسبة إليهم دون النظر إلى قدرات ووضعيات العاملين النفسية والاجتماعية حيث يتم توزيع المهام بطريقة تخضع للعواطف والمشاعر الذاتية للمشرف؛ فالذين تربطهم به علاقات جيدة وأحيانا مصالح ذاتية توزع عليهم مهام عادية أما البقية فتضاف

## الفصل السادس: نمط الإشراف والرضى الوظيفي

إلى المهام التي هم بصدد انجازها أعمال إضافية أخرى، والذي يتسبب في حدوث هبوط في مستوى الأداء لديهم وتفشي ظاهرة التغيب عن العمل باختلاق مبررات غير حقيقية هروبا من الضغط المفروض عليهم.

### جدول(18): معايير تقييم الأداء بالمؤسسة

النسبة %	التكرار	مجتمع الدراسة البدائل
16.3	22	المؤهلات
10.4	14	الأقدمية
26.7	36	كفاءة الأداء
26.7	36	المحسوبية
18.5	25	لا توجد معايير واضحة
1.4	02	لا أدري
% 100	135	المجموع

وقد جاءت النسب المئوية الواردة في الجدول(18) المتعلقة بمعايير تقييم الأداء بالمؤسسة لتوضح ما يلي: 26.7% من إجمالي مجتمع البحث انقسموا بين معتبر أن تقييم الأداء بالمؤسسة يتم على أساس كفاءة الأداء؛ وبين من اعتبره قائما على أساس المحسوبية، حيث أوضحت المقابلات التي أجريت أن عمالا لهم سنوات عديدة بالمركب يوشكون على التقاعد يجهلون المعايير الحقيقية للتقييم ويؤكدون على أنها ما تزال غامضة بالنسبة إليهم، وقد وقع جدال حاد أمام مرآنا بين من يعتبر التقييم غير عادل والمؤيد لذلك. وأكد ما نسبته 18.5% المجموع الكلي للمجتمع الدراسة على عدم وجود معايير واضحة في هذا الشأن. في حين اعتبر 16.3% من المجموع الكلي للمبحوث أن المؤهلات هي المعيار الأساسي لعملية التقييم. أما 10.4% من إجمالي العاملين يرون أن الأقدمية تعد المعيار الحقيقي للتقييم. في حين أقر 01.4% جهلهم المطلق بالأسس التي تقوم عليها العملية.

## الفصل السادس: نمط الإشراف والرضى الوظيفي

جدول (19): تقديم المساعدة لحل المشكلات

النسبة %	التكرار	مجتمع الدراسة البديائل
43.0	58	أتعاطف معه
50.4	68	أعينه على حل مشكلته
03.0	04	لا أهتم لأمره
1.4	02	يرضيني ما حدث له
2.2	03	أخرى تذكر
% 100	135	المجموع

وتبرز البيانات الخاصة بالجدول والمتعلقة بتقديم المساعدة لحل المشكلات أن 68 عاملا من إجمالي الباحثين وبنسبة 50.4% من المجموع الكلي للباحثين أقرروا أنه في حالة تعرض أحد الزملاء لمشكلة ما فإنهم يحاولون تقديم المساعدة وإعانتته على حلها. أما 58 مبحوثا أي ما يعادل 43% من إجمالي مجتمع الدراسة أكدوا تعاطفهم معه من خلال محاولة تهدئته وإظهار التأثير لوضعيته دون أي محاولة للتحرك سعيا لإيجاد حل معين لمشكلته.

وبالرجوع إلى النسبتين السابقتين وإذا ما حاولنا جمعهما نجد 93.4% وهي نسبة عالية جدا تعبر عن مدى التلاحم والترابط الموجود بين أفراد المؤسسة؛ حيث صاروا يشكلون عائلة واحدة وهذا لصغر حجم المركب فالجميع يتعارفون فيما بينهم، أين تشكلت صداقات قوية بين الزملاء وهم مطلعون على الأحوال الشخصية لبعضهم البعض وإذا ما واجه أحدهم مشكلة يحاولون التضامن ومساعدته إذا كان بمقدورهم ذلك كما أقرروا بذلك سابقا.

في حين بين 04 مبحوثين وبنسبة 03% من المجموع الكلي للعاملين أنهم لا يهتمون لأمر غيرهم ممن يواجهون مشكلات، فتركيزهم منصب على الاهتمام بأعمالهم ولا يقفون أنفسهم في أمور الغير خشية. وأظهر مبحوثين بنسبة 01.4% من إجمالي مجتمع الدراسة رضاهم عن وقوع زملائهم في مشكلات، وهذا ما يفسر محاولة البعض افتعال مشكلات لزملائهم ليقع التصادم مع المشرف وغيره من المسؤولين خلال تواجدنا بالمركب. بينما ذكر 03 مبحوثين في أخرى تذكر بنسبة 02.2% من المجموع الكلي للمجتمع الدراسة أنهم يحاولون تجنب الوقوع في الأخطاء التي وقع فيها غيرهم.

## الفصل السادس: نمط الإشراف والرضى الوظيفي

جدول(20): التفكير في المصلحة العامة لدى العمال

النتيجة	ت × د	النسبة %	التكرار	مجتمع الدراسة	
				البدايل	مواضع
48 +	24×(+2)	17.8	24	+2	موافق بشدة
56 +	56×(1+)	41.5	56	+1	موافق
00	21×(0)	15.6	21	0	محايد
28 -	28×(1-)	20.7	28	-1	معارض
12 -	06×(2-)	4.4	06	-2	معارض بشدة
64 +	/	% 100	135		المجموع

وقد اتضح من خلال الجدول(20) المتعلق بالتفكير في المصلحة العامة وسط العمال أن 56 عاملا أي بنسبة 41.5% من المجموع الكلي للمبحوثين يوافقون على أن أفراد المؤسسة يفكرون في المصلحة العامة، وأبدى 24 عاملا بنسبة 17.8% من إجمالي مجتمع الدراسة موافقتهم بشدة على هذا الرأي، وإذا ما جمعنا النسبتين نجد 59.3% وهي نسبة معبرة نوعا ما عن مدى الترابط والتلاحم الموجود بين أكثر من نصف عدد عمال المركب.

في حين عبر 28 مبحوثا بنسبة 20.7% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة عن معارضتهم للفكرة المتعلقة بالتفكير في المصلحة العامة، والاعتقاد السائد لدى هؤلاء أن كل واحد منهم يعمل على تحقيق مصلحته الشخصية فقط. بينما امتنع 21 مبحوثا بنسبة 15.6% من إجمالي العاملين عن إبداء موقف معين وبقوا محايدين وتنقسم هذه الفئة إلى قسمين، القسم الأول يمثل الفئة الانعزالية عن محيط العمل ولا تهتم بأمر العلاقات الاجتماعية؛ أما الفئة الثانية فهي التي تكون الفاعل داخل المركب من مشرفين ومسؤولين بمختلف تدرجاتهم في السلم الهرمي للسلطة؛ وهي غالبا الفئة التي تلتزم بالحياد ولا تبدي مواقفها بشكل صريح.

وقد بين 06 عمال بنسبة 4.4% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة رفضهم الشديد لهذا الأمر المتعلق بتقارب الأهداف والمصالح بين العمال، ورغم أن النسبة ضئيلة بيد أنها تطرح العديد من التساؤلات حول الأسباب المؤدية إلى هذا التباعد والجمود بين العمال، ولعل أبرزها اعتماد المركب على التقييم الفردي لهم ما يجعل كل واحد منهم يسعى لإبراز ذاته دون التفكير في جماعة العمل التي ينتمي إليها.

وبالاستناد إلى مقياس ليكرت، يتضح وجود فروق ذات دلالات إحصائية واضحة بين من يرون أن هناك تفكير في المصلحة العامة لدى العاملين ومن يفندون ذلك، والشواهد الكمية للجدول تبين وجود دلالة إحصائية موجبة وبخصوص التفكير في المصلحة العامة لدى العمال قدرت ب(64+)، وهي بدرجة متوسطة لكون المؤسسة بصفة عامة والمشرفين على وجه الخصوص لا يهتمون بمسألة العلاقات الاجتماعية ومحاولة تقوية روابط الصداقة بين الزملاء بل يلاحظ في بعض الأقسام رغبة من البعض في وجود خلافات

## الفصل السادس: نمط الإشراف والرضى الوظيفي

دائمة بينهم إما لأسباب متعلقة بالعمل كاستخدام وسائل وأغراض الغير دون استشارتهم؛ أو فبركة مشكلات وهمية للبعض لإيقاعهم في مواجهة مباشرة مع المسؤولين وبذلك يحدث الانقسام وسط المجموعة أين يكون التفكير في المصالح الشخصية هو المسيطر على حساب المصلحة العامة.

### جدول(21): دور عدالة المشرف في تحسين العلاقات بين الزملاء

النسبة %	التكرار	مجتمع الدراسة البدائل
55.6	75	بدرجة عالية جدا
28.9	39	بدرجة جيدة
9.6	13	بدرجة متوسطة
3.7	05	بدرجة ضئيلة
2.2	03	بدرجة ضئيلة جدا
% 100	135	المجموع

وبخصوص دور عدالة المشرف في تحسين العلاقات بين الزملاء فقد جاءت نتائج الجدول(21) على النحو التالي: 55.6% من إجمالي المبحوثين يعتقدون أن عدالة المشرف دورا في تحسن العلاقات وبدرجة عالية جدا، وذلك حتى يتجنب التكتلات والشك في موضوعية قراراته ويتم تقبلها من قبل العمال. في حين رأى 28.9% من المجموع الكلي للمبحوثين أن عدالة المشرف تساعد بدرجة جيدة في تحسين العلاقات بين العمال، ويمكن لعوامل أخرى أن تساندها وتعمل على توطيد العلاقات داخل جماعات العمل منها الحد من الوشاية، إلى جانب قيام كل عامل بواجباته حتى لا يتحمل غيره الأعباء المترتبة عن الإخلال بها. ويعتبر 9.6% من إجمالي مجتمع الدراسة أن عدالة المشرف تلعب دورا متوسطا في تحسين العلاقات، وأكد 3.7% من المجموع الكلي للمبحوثين أن درجة تحقيق ذلك ضئيلة إذا ما تم اعتمادها كعامل واحد ووحيد لبلوغ هدف تحسين العلاقات. فيما اعتبر 2.2% من إجمالي مجتمع الدراسة أن عدالة المشرف تساعد بشكل ضئيل جدا في تحسينها.

وقد قمنا بحساب كاي<sup>2</sup> باستخدام دلالة الفروق ( انظر الجدول(21) في الملاحق ص210)، ووجدناه كاي<sup>2</sup> = 136 وبالرجوع إلى جدول توزيع كاي<sup>2</sup> وجدنا قيمة كاي<sup>2</sup> الجدولية عند مستوى ثقة 95% ودرجة حرية 04 مساوية لـ 09.49 .

## الفصل السادس: نمط الإشراف والرضى الوظيفي

وبما أن قيمة كاي<sup>2</sup> المحسوبة أكبر بكثير من قيمة كاي<sup>2</sup> المتوقعة، يمكننا القول أن هناك فرق معنوي واضح بين عدالة المشرف وتحسين العلاقات بين الزملاء، وبذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين. وقوة الترابط Rc مساوية لـ 0.50 .

### جدول(22): اهتمام المشرف بالتذكير على ضرورة الإتقان

النسبة %	التكرار	مجتمع الدراسة البدائل
43.0	58	اهتمام كبير جدا
35.5	48	اهتمام جيد
12.6	17	متوسط
3.0	04	ضعيف
5.9	08	ضعيف جدا
100 %	135	المجموع

وأشارت المعطيات المبينة بالجدول(22) المتعلقة باهتمام المشرف بالتذكير على ضرورة إتقان العمل أن 58 مبحوثا أي ما نسبته 43% من إجمالي مجتمع الدراسة يرون أن هناك اهتماما كبيرا جدا من قبل المشرف بتذكيرهم على إلزامية إتقان العمل، والملاحظ هنا أن النسبة غير معبرة كثيرا على اعتبار أن اهتمام المشرف منصب بالدرجة الأولى على تفقد انجاز العمل والاطلاع. وأوضح 48 عاملا بما معدله 35.5% من المجموع الكلي للمبحوثين أن المشرف يهتم جيدا بمسألة الإتقان، في حين بين 17 مبحوثا ونسبة 12.6% من إجمالي مجتمع الدراسة أن اهتمام مشرفهم بالموضوع متوسط؛ والمهم عنده تسليم العمل في موعده المحدد وتجد متساهل بخصوص جودة العمل المقدم، وهذا ما يستغله بعض العمال لإنهاء العمل بأي طريقة لريح مزيد من الراحة؛ واستغلال ذلك في الأحاديث الجانبية مع الزملاء الشيء الذي من شأنه أن يؤثر على قدرة المؤسسة على المنافسة والبقاء.

ويعتقد 08 مبحوثين أي بنسبة 05.9% من المجتمع الكلي أن اهتمام المشرف ضعيف جدا بالتذكير بالإتقان، ويرد البعض السبب إلى كونهم يقومون بأداء المهام حسب ما يطلب منهم لذا فلا يوجد داع لتذكيرهم بذلك. وأكد 04 عمال بنسبة 03% من إجمالي مجتمع الدراسة أن اهتمام المشرف ضعيف بخصوص التذكير على ضرورة الإتقان وهذا ما ينعكس سلبا على العاملين أين تنخفض مردوديتهم وفعاليتهم في الأداء.

وقد قمنا بحساب كاي<sup>2</sup> باستخدام دلالة الفروق ( انظر الجدول(22) في الملاحق ص211)، ووجدناه :

$$\text{كاي}^2 = 88.58$$

## الفصل السادس: نمط الإشراف والرضى الوظيفي

وبالرجوع إلى جدول توزيع كاي<sup>2</sup> وجدنا قيمة كاي<sup>2</sup> الجدولية عند مستوى ثقة 95% ودرجة حرية 04 مساوية لـ 09.49 . وبما أن قيمة كاي<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من قيمة كاي<sup>2</sup> المتوقعة، يمكننا القول أن هناك فرق معنوي واضح حول اهتمام المشرف بالتذكير على ضرورة الإلتقان. وقوة الترابط Rc مساوية لـ 0.40

### جدول(23): الإلتزام المشرف بتطبيق تعليماته

النتيجة	ت × د	النسبة %	التكرار	مجتمع الدراسة	
				البدايل	
82 +	41×(+2)	30.4	41	+2	↑ ↓
46 +	46×(1+)	34.1	46	+1	
00	34×(0)	25.2	34	0	
09 -	09×(1-)	06.6	09	-1	
10 -	05×(2-)	3.7	05	-2	
109 +	/	% 100	135	المجموع	

في حين تظهر النسب المئوية للجدول(23) أن 34% من إجمالي المبحوثين يؤكدون الإلتزام المشرف في غالب الأوقات بتطبيق التعليمات التي يوجهها لهم من احترام مواعيد العمل والانضباط في أداء المهام. ويرى 30.4% من المجموع الكلي لعمال المركب أن مشرفهم دائم الإلتزام بما يأمرهم به، حيث أنه أول من يلتحق بالعمل وآخر من يغادره. في حين يعنقد 25.2% من إجمالي مجتمع البحث أن المشرف يلتزم أحيانا فقط بما يطلبه منهم، وهذا ما يؤثر على مصداقية قراراته حيث يصعب تقبلها بهذا الشكل وتسوء العلاقة بينه وبين العاملين نتاج ذلك.

وأوضح 06.6% من مجموع المبحوثين أن المشرف نادرا ما يلتزم بتعليماته، وهذا أدى حسبهم إلى حدوث فوضى من حيث تنظيم العمل داخل الوحدات. في حين أقر 03.7% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة بأن مشرفهم لا يلتزم مطلقا بما يطلبه منهم.

وبتطبيق مقياس ليكرت؛ يتضح وجود فروق ذات دلالات إحصائية واضحة بين من يرون الإلتزام المشرف بتعليماته وبين من ينفون ذلك، والشواهد الكمية للجدول تبين وجود دلالة إحصائية موجبة وبدرجة عالية قدرت ب(109+)،

ويرجع ذلك إلى كون المؤسسة عالمية تسعى للحفاظ على مكانتها وقدرتها التنافسية بين كبرى الشركات؛ لذا فإنها تعمل على اختيار وانتقاء مشرفين لديهم القدرة على الإلتزام بتنفيذ التعليمات التي تصدرها الإدارة بكل دقة وحزم لتجنب وقوع العمال في الإهمال واللامبالاة.

## الفصل السادس: نمط الإشراف والرضى الوظيفي

جدول(24): اهتمام العمال بالأداء الجيد للمهام

النسبة %	التكرار	مجتمع الدراسة البدايل
65.2	88	أقوم بذلك باستمرار
14.8	20	إذا كنت بمزاج جيد
3.7	05	في حال وجود رقابة
14.1	19	المهم إنهاء العمل
2.2	03	دون إجابة
% 100	135	المجموع

هذا؛ وتؤكد الشواهد الإحصائية في الجدول(24) المتعلقة باهتمام العمال بالأداء الجيد للمهام أن 88 مبحوثاً أي بنسبة 65.2% من إجمالي مجتمع الدراسة بينوا أنهم يقومون بالأداء الجيد للمهام، وهي نسبة معبرة عن الدور الذي تقوم به المؤسسة من خلال متابعة العاملين وتوفير مشرفين ذوو كفاءة وخبرة لأجل تحقيق ذلك، إضافة إلى إقامة دورات تكوينية لتحسين وتطوير الأداء وهذا ما أكده المبحوثون خلال المقابلات التي أجريت معهم.

واعترف 20 عاملاً بنسبة 14.8% من مجموع المبحوثين أنهم يقومون بأداء جيد للمهام إذا كانوا بمزاج جيد، وإذا ما افتقدوه فإن العمل يكون بأية طريقة ودونما تركيز. أما 19 عاملاً بنسبة 14.1% من إجمالي مجتمع الدراسة فأوضحوا بأن المهم عندهم إنهاء العمل في موعده، ولا يكثرثون بالأداء الجيد لأنهم يعتبرونه غير ضروري وغير مؤثر على عملية التقييم التي تعتبر شغلهم الشاغل. وارتأى 03 مبحوثين بنسبة 02.2% من المجموع الكلي للعاملين الامتناع عن الإجابة كونهم لا يستطيعون تقييم مستوى أدائهم إن كان جيداً أم غير ذلك بأنفسهم.

## الفصل السادس: نمط الإشراف والرضى الوظيفي

### ثالثا - فتح قنوات الاتصال والاستقرار

جدول(25): استماع المشرف لإنشغالات ومشكلات العمال

النسبة %	التكرار	مجتمع الدراسة البدائل
35.6	48	يمنحني وقتا كافيا
31.1	42	في معظم الأحيان
19.3	26	عند الضرورة فقط
9.6	13	بعد الإلحاح الشديد
4.4	06	لا يمنحني وقتا تماما
% 100	135	المجموع

ويبدو من خلال تحليل المعطيات الكمية للجدول(25) المتعلقة باستماع المشرف لإنشغالات ومشكلات العمال أن 48 مبحوثا أي بنسبة 35.6% من المجتمع الكلي يؤكدون بأن المشرف يمنحهم الوقت الكافي لطرح مشكلاتهم وانشغالاتهم، حيث عبر هؤلاء أنهم يشعرون بالارتياح والرضى بمجرد استماعه لهم قبل حل أي قضية أو مشكلة تعنيهم؛ ورغم ذلك تبقى النسبة ضئيلة وغير معبرة بالشكل الكافي حول مدى اهتمام المشرفين بما يعترض العمال من صعوبات أثناء ممارستهم للمهام، وأحيانا أخرى مشكلات شخصية قد تؤثر على مردودهم وتركيزهم في العمل.

وأوضح 42 عاملا بنسبة 31.1% من إجمالي مجتمع البحث أن المشرف يستمع لمشكلاتهم ويستقبلهم في معظم الأحيان، أما 26 عاملا بنسبة 19.3% من المجتمع الكلي فبينوا أنه يستقبلهم في حال الضرورة فقط ولا يتقبل التطرق لأي انشغال يخرج عن إطار العمل حتى وإن كان بطريقة أو بأخرى يؤثر على عمله كمشكلة النقل التي اشتكى منها الكثيرون والإطعام المنعدم بالمؤسسة، وهذا ما اعتبروه إخلالا بدوره وواجباته كونه همزة الوصل بينهم وبين الإدارة.

واعتبر 13 مبحوثا أي بنسبة 9.6% من إجمالي مجتمع الدراسة أن استقبالهم من طرف المشرف يكون بعد الإلحاح الشديد عليه وهذا ما أثار استياءهم وانزعاجهم. وقد أكد 06 مبحوثين بنسبة 4.4% من المجتمع الكلي أن المشرف لا يمنحهم الوقت بناتا للتعبير عن مشاغلهم وهذا ما أعاق عملية تقبل أوامره وتعليماته، وصعب عملية التركيز خلال القيام بالمهام والواجبات.

## الفصل السادس: نمط الإشراف والرضى الوظيفي

جدول(26): العلاقة بين استماع المشرف لمشكلات العمال والأداء الجيد للمهام

المجموع	مطلقا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما		الاستماع للمشكلات الأداء الجيد
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
48	/	/	15.8	03	/	/	05	01	50	44	أقوم بذلك باستمرار
42	/	/	15.8	03	20	01	45	09	33.0	29	إذا كنت بمزاج جيد
26	66.7	02	52.6	10	20	01	15	03	11.4	10	في حال وجود رقابة
13	33.3	01	05.3	01	20	01	30	06	4.5	04	المهم إنهاء العمل
06	/	/	10.5	02	40	02	05	01	01.1	01	دون إجابة
135	100%	03	100%	19	100%	05	100%	20	100%	88	المجموع

علاوة عما سبق؛ تُبين المعطيات الرقمية الواردة في الجدول(26) والمتعلقة بتوضيح العلاقة بين استماع المشرف لمشكلات العمال والأداء الجيد للمهام أن عاملين اثنين من أصل 03 مبحوثين أي بنسبة 66.7% من المجموع الجزئي لمجتمع الدراسة ممن لا يستمع المشرف لمشكلاتهم وانشغالاتهم مطلقا يقران بالالتزام بالأداء الجيد للمهام في حال وجود رقابة فقط، وهذا ما أكد عليه 10 مبحوثين والذين يقوم المشرف بالاستماع إلى مشكلاتهم نادرا من أصل 19 مبحوثين أي بنسبة 52.6% من المجموع الجزئي لمجتمع الدراسة.

وأشار 44 مبحوثا من أصل 88 عاملا ممن يتم الاستماع لمشكلاتهم دائما من قبل المشرف وبنسبة 50% من المجموع الجزئي لمجتمع الدراسة أن الأداء الجيد للمهام يكون بشكل مستمر، وهذه النسبة معبرة عن مدى تأثير إصغاء المشرف لانشغالات ومشكلاتهم العمال في جعلهم يقومون بأداء المهام بالشكل المطلوب وباستمرار.

وأوضح 09 عمال من أصل 20 مبحوثا ممن يتم الاستماع لمشكلاتهم في غالب الأوقات من طرف المشرف وبنسبة 45% أن أداءهم يكون جيدا إذا كانوا أيضا بمزاج جيد، وهذا يشير إلى أن تأجيل المشرف استماعه



## الفصل السادس: نمط الإشراف والرضى الوظيفي

للعاملين يعكس مزاجهم ويحدث اضطرابا واختلالا على مستوى الأداء لديهم. بينما فضل مبحوثين من أصل 05 عمال ممن لا يستمتع المشرف لمشكلاتهم إلا أحيانا قليلة وبنسبة 40% من المجموع الجزئي لمجتمع الدراسة أن يمتنعا عن الإجابة. وذكر 29 مبحوثا من أصل 88 عاملا ممن يتم الاستماع لمشكلاتهم دائما من قبل المشرف بنسبة 33% أن الأداء الجيد بالنسبة إليهم يكون مقترنا بالضرورة بمزاجهم الجيد، حيث يؤكد هؤلاء أن المشرف ليس بإمكانه حل جميع المعوقات التي تعترضهم حتى وإن كان دائم التواصل معهم والتعرف أولا بأول على ما يواجهونه من صعوبات. وأبرز عامل واحد من أصل 03 مبحوثين أي بنسبة 33.3% من المجموع الجزئي لمجتمع الدراسة ممن لا يستمتع المشرف لمشكلاتهم وانشغالاتهم مطلقا أن المهم لديهم هو إنهاء العمل في موعده. كما أقر 06 عمال من أصل 20 مبحوثا ممن يتم الاستماع لمشكلاتهم في غالب الأوقات من طرف المشرف بنسبة 30% أنهم يسعون لإنهاء العمل في موعده ولا يبالون بتاتا بالأداء الجيد.

بمقابل ذلك؛ عبر 03 مبحوثين وكل واحد منهم على حدة من أصل 05 مبحوثين بنسبة 20% من المجموع الجزئي لمجتمع الدراسة ممن لا يستمتع المشرف لمشكلاتهم إلا أحيانا قليلة أن الأداء يكون جيدا عند تواجدهم بمزاج الجيد، أما الثاني فذكر بأنه في حال وجود رقابة فقط يكون أداؤهم جيدا، في حين أكد المبحوث الثالث أن المهم لديه هو إنهاء العمل في موعده. وأظهر 03 مبحوثين من أصل 19 عمال ممن لا يستمتع المشرف لمشكلاتهم إلا نادرا وبنسبة 15.8% من المجموع الجزئي لمجتمع الدراسة أنهم يقومون باستمرار بالأداء الجيد للمهام، وهذا يعبر عن مدى الوعي الذي بلغه هؤلاء رغم التهميش الذي يعانونه من طرف المشرف، في حين عبر وبنسبة عينها 03 مبحوثين آخرين ممن يستمتع إليهم المشرف نادرا فقط أنهم يؤدون العمل بشكل جيد عندما يكون بمزاجهم جيد.

وأشار 03 عمال من أصل 20 مبحوثا ممن يتم الاستماع لمشكلاتهم في غالب الأوقات من طرف المشرف بنسبة 15% من المجموع الجزئي لمجتمع الدراسة أنه في حال وجود رقابة فإنهم يبذلون جهدهم حتى يكون الأداء جيدا،

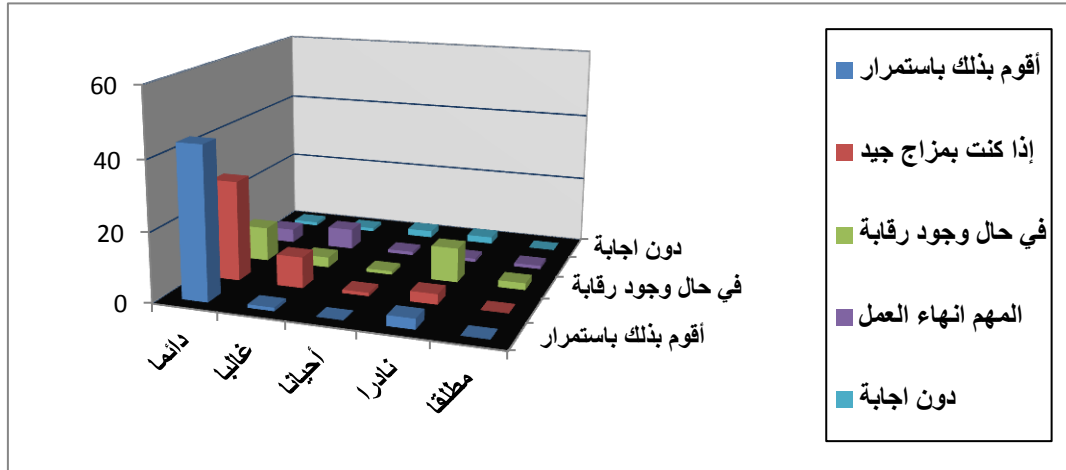
وأوضح 10 مبحوثين ممن يتم الاستماع لمشكلاتهم دائما من قبل المشرف من أصل 88 عاملا بنسبة 11.4% من المجموع الجزئي لمجتمع الدراسة أن الأداء الجيد لديهم يكون في حال وجود رقابة ومتابعة، وارتأى 02 من المبحوثين من أصل 19 عمال ممن لا يستمتع المشرف لمشكلاتهم إلا نادرا وبنسبة 10.5% أن يمتنعوا عن ذكر الإجابة.

وبين 04 مبحوثين من أصل 88 عاملا ممن يتم الاستماع لمشكلاتهم من المشرف بشكل دائم وبنسبة 4.5% من المجموع الجزئي لمجتمع الدراسة أن المهم عندهم إنهاء العمل في موعده، والموقف نفسه عبر عنه مبحوث واحد وبنسبة 05.3% كذلك ممن لا يستمتع المشرف لمشكلاتهم إلا نادرا كما ارتأى عامل واحد وبنسبة السابقة نفسها ممن لا يستمتع المشرف لمشكلاتهم إلا نادرا الامتناع عن ذكر الإجابة.

## الفصل السادس: نمط الإشراف والرضى الوظيفي

وفضل مبحوث واحد من أصل 88 عاملا ممن يقوم المشرف بالاستماع للمشكلات التي تواجههم دائما بنسبة 01.1% من المجموع الجزئي للمبحوثين عدم ذكر الإجابة أيضا. والشكل (13) يوضح ما تم ذكره.

الشكل(13): العلاقة بين استماع المشرف لمشكلات العمال والأداء الجيد للمهام



ومن خلال هذه النتائج يتضح بأن هناك علاقة بين استماع المشرف لمشكلات العمال والأداء الجيد للمهام، وللتأكد من وجود هذه العلاقة قمنا بحساب كاي<sup>2</sup> باستخدام الـ SPSS ، فوجدناه كاي<sup>2</sup> = 68.56 وقيمة كاي<sup>2</sup> الجدولية عند مستوى ثقة 95% ودرجة حرية 16 وجدناها بالرجوع إلى جدول توزيع كاي<sup>2</sup> مساوية لـ 26.30 .

وبما أن قيمة كاي<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من قيمة كاي<sup>2</sup> المتوقعة؛ فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي هناك علاقة ارتباط بين استماع المشرف لمشكلات العمال والأداء الجيد للمهام وبحساب معامل التوافق كرامر Rc نجد قوة الارتباط تساوي 0.36 .

جدول(27): تعطيل وصول المعلومات الإدارية من طرف المشرف

النتيجة	ت × د	النسبة %	التكرار	مجتمع الدراسة	
				البدايل	
68 +	34×(+2)	25.2	34	+2	↑
53 +	53×(1+)	39.3	53	+1	
00	25×(0)	18.5	25	0	
17 -	17×(1-)	12.6	17	-1	
12 -	06×(2-)	4.4	06	-2	
92 +	/	% 100	135		المجموع

## الفصل السادس: نمط الإشراف والرضى الوظيفي

وقد أبرزت النسب المئوية الواردة في الجدول (27) أن 39.3% من إجمالي العاملين يوافقون على أن المشرف يقوم بتعطيل وصول المعلومات الإدارية إليهم. وقد جاء ما نسبته 25.2% من المجموع الكلي للمبحوثين ليوافقوا بشدة على هذا الرأي وأكدوا جهلهم بما يحصل في المركب وأن المعلومات تأتيهم من خارجه. وإذا ما تم جمع النسبتين موافق بشدة وموافق نجدها 64.5% من إجمالي مجتمع الدراسة وهي نسبة معبرة وبدرجة كبيرة عن الوضعية السيئة للاتصال النازل والأفقي بالمؤسسة.

وقد رفض 18.5% من المجموع الكلي للمبحوثين إبداء موقف معين واكتفوا بموقف المحايد الذي يعبر عن عدم الرغبة في الإفصاح عما يحدث بالمركب أين يعتبرون ذلك من الأسرار التي يجب أن تبقى داخله. وعبر 12.6% من إجمالي مجتمع الدراسة عن معارضتهم لمسألة تعطيل وصول المعلومات من قبل المشرف، وأكدوا سهولة الحصول عليها أولاً بأول من طرف المشرف حتى يكسب كل طرف الآخر وتزداد الثقة بين الجانبين. وأظهر 04.4% من المجموع الكلي للمبحوثين تأييدهم للرأي السابق، كما اعترضوا بشدة بخصوص احتفاظ المشرف بالمعلومات التي يحصل تصله ولا يطلعهم عليها في حينها، وبجمع النسبتين معارض ومعارض بشدة نجد 17% وهي نسبة ضئيلة تعبر عن وجود مشكلة فعلية في عملية الاتصال بالمركب.

وبالرجوع إلى مقياس ليكرت، يتبين وجود فروق ذات دلالات إحصائية واضحة بين من يعتقدون أن هناك تعطيلًا في وصول المعلومات الإدارية من قبل المشرف وبين من ينفون ذلك، والبيانات الواردة في الجدول توضح وجود دلالة إحصائية موجبة وبدرجة كبيرة تقدر بـ (+92)، والتي تؤكد وجود مشكلة فعلية في عملية الاتصال بين المشرف والعاملين لافتقاد الأول لميكانيزمات التواصل مع جميع الأطراف على اختلاف مستوياتهم العلمية والثقافية؛ وكذا عدم الدراية بالأهداف المتوخاة من العملية وأهميتها البالغة في تقوية الشعور بالانتماء للمؤسسة والولاء المستمر لها وعدم التفكير في مغادرتها، بيد أن المقابلات التي أجريت مع البعض أكدت العكس أين اتضحت رغبتهم في تغيير الأجواء والبحث عن فرص عمل في مؤسسة أخرى تفتح سبيل حوار دائم مع العاملين دون تفرقة.

## الفصل السادس: نمط الإشراف والرضى الوظيفي

جدول (28): العلاقة بين تعطيل المشرف وصول المعلومات والشعور بالاستقرار

المجموع	معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة		تعطيل وصول المعلومات الشعور بالاستقرار
	النسبة %	الترار	النسبة %	الترار	النسبة %	الترار	النسبة %	الترار	النسبة %	الترار	
16	16.7	01	23.5	04	04	01	9.4	05	14.7	05	بدرجة عالية جدا
75	16.6	01	64.7	11	48	12	68.0	36	44.1	15	بدرجة جيدة
18	16.7	01	5.9	01	32	08	11.3	06	5.9	02	بدرجة متوسطة
18	50	03	5.9	01	12	03	11.3	06	14.7	05	بدرجة ضئيلة
08	/	/	/	/	04	01	/	/	20.6	07	بدرجة ضئيلة جدا
135	% 100	06	% 100	17	% 100	25	% 100	53	% 100	34	المجموع

وتفيد المعلومات الواردة في الجدول (28) المتعلقة بتبيان العلاقة بين تعطيل المشرف وصول المعلومات والشعور بالاستقرار بأن من يوافقون بشدة على وجود تعطيل في وصول المعلومات أوضحوا ما يلي: 15 مبحوثا من أصل 34 مبحوثا ونسبتهم 44.1% من المجموع الجزئي لمجتمع الدراسة أكدوا أن درجة شعورهم بالاستقرار جيدة.

في حين ذكر 07 مبحوثين بنسبة 20.6% أنهم يشعرون باستقرار ضئيل جدا. بمقابل ذلك؛ أقر 05 مبحوثين بنسبة 14.7% أن شعورهم بالاستقرار عال جدا، ومن هنا يتضح تأثير تعطيل وصول المعلومات الإدارية في حينها على درجة الشعور بالرضى لدى العاملين وعلى رغبتهم في البقاء بالمؤسسة. وعبر 05 مبحوثين آخرين وبالنسبة السابقة نفسها عن الشعور الضئيل بالاستقرار.

أما المبحوثون الذين يوافقون على وجود تعطيل في وصول المعلومات من قبل المشرف فكان رأيهم كما يأتي: 36 مبحوثا من أصل 53 عاملا بنسبة 68% من المجموع الجزئي لمجتمع الدراسة أوضحوا بأن درجة شعورهم بالاستقرار جيدة. وأشار 06 مبحوثين بنسبة 11.3% أن درجة شعورهم بالاستقرار متوسطة،

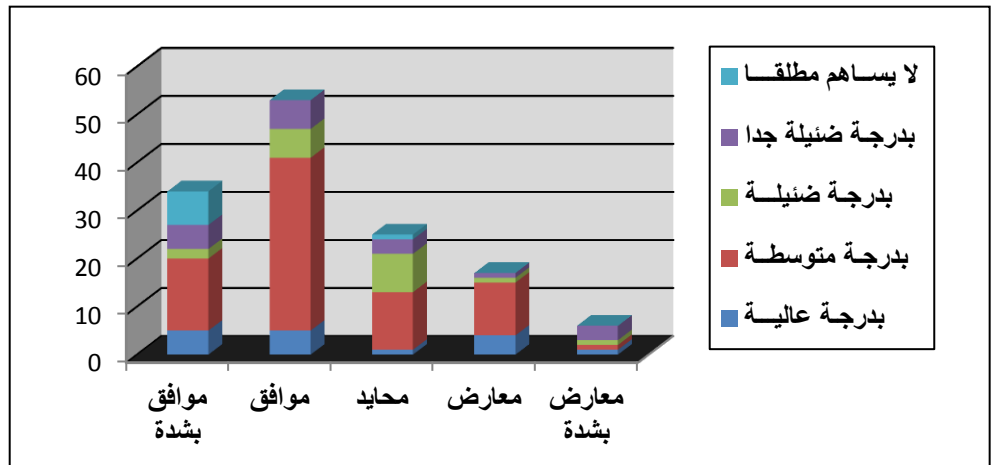
## الفصل السادس: نمط الإشراف والرضى الوظيفي

وأبدى 06 آخرين وبالنسبة ذاتها شعورهم الضئيل بالاستقرار. وقد جاء موقف المبحوثين الذين فضلوا التزام الحياد كما يلي:

12مبحوثا من أصل 25 عاملا بنسبة 48% من المجموع الجزئي لمجتمع الدراسة بينوا أن درجة شعورهم بالاستقرار جيدة، وأظهر 08 مبحوثين بنسبة 32% أن درجة شعورهم بالاستقرار متوسطة، بينما عبر 03 مبحوثين بنسبة 12% عن الشعور الضئيل بالاستقرار. في حين أبدى عامل واحد بنسبة 04% من المجموع الجزئي لمجتمع الدراسة أنه على درجة عالية جدا من الاستقرار في عمله، بالمقابل أقر عامل آخر وبالنسبة ذاتها أنه يشعر باستقرار ضئيل جدا. أما المبحوثون المعترضون على وجود تعطيل في وصول المعلومات من قبل المشرف فكان رأيهم كما يأتي:

11 مبحوثا من أصل 17 مبحوثا بنسبة 64.7% من المجموع الجزئي لمجتمع الدراسة أكدوا بأن درجة شعورهم بالاستقرار جيدة. بالمقابل؛ صرح 04 مبحوثين بنسبة 23.5% أن درجة شعورهم بالاستقرار عالية جدا وأظهر مبحوث واحد بنسبة 5.9% أن درجة شعوره بالاستقرار متوسطة، كما بين مبحوث آخر وبالنسبة عينها عن شعوره الضئيل بالاستقرار في المؤسسة. كما أبدى المبحوثون المعترضون بشدة على وجود تعطيل في وصول المعلومات من قبل المشرف رأيهم والذي يتمثل في: بين 03 مبحوثين من أصل 06 مبحوثين بنسبة 50% من المجموع الجزئي لمجتمع الدراسة أن شعورهم بالاستقرار ضئيل. وأكد مبحوث واحد بنسبة 16.7% أن درجة شعوره بالاستقرار عالية جدا، في حين أشار مبحوث آخر وبالنسبة نفسها عن شعوره الجيد بالاستقرار، غير أن المبحوث الأخير والذي يمثل النسبة 17% أيضا أظهر شعوره المتوسط بالاستقرار. وهذا ما أكدته الشكل التالي:

الشكل (14): العلاقة بين تعطيل المشرف لوصول المعلومات والشعور بالاستقرار



ومن خلال هذه النتائج يتضح بأن هناك علاقة بين تعطيل المشرف لوصول المعلومات والشعور بالاستقرار، وللتأكد من وجود هذه العلاقة قمنا بحساب كاي<sup>2</sup> باستخدام الـ SPSS، فوجدناه كاي<sup>2</sup> = 41.13.

## الفصل السادس: نمط الإشراف والرضى الوظيفي

وقيمة كاي<sup>2</sup> الجدولية عند مستوى ثقة 95% ودرجة حرية 16 وجدناها بالرجوع إلى جدول توزيع كاي<sup>2</sup> مساوية لـ 26.30 .

وبما أن قيمة كاي<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من قيمة كاي<sup>2</sup> المتوقعة فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي هناك علاقة ارتباط بين تعطيل المشرف لوصول المعلومات والشعور بالاستقرار؛ وبحساب معامل التوافق كرامر Rc نجد قوة الارتباط تساوي 0.27 .

### جدول(29): الشعور بالاستقرار في العمل

النسبة %	التكرار	مجتمع الدراسة البدايل
11.9	16	بدرجة عالية جدا
55.6	75	بدرجة جيدة
13.3	18	بدرجة متوسطة
13.3	18	بدرجة ضئيلة
5.9	08	بدرجة ضئيلة جدا
100 %	135	المجموع

ويلاحظ من خلال البيانات الموضحة بالجدول(29) أن 75 مبحوثا أي بنسبة 55.6% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة يؤكدون شعورهم بالاستقرار في عملهم بدرجة جيدة. وأبدى 16 مبحوثا بنسبة 11.9% من إجمالي العاملين ارتياحهم وشعورهم بالاستقرار بدرجة عالية جدا ويعود ذلك إلى استفادتهم من المنح والامتيازات، وهم في غالبيتهم إطارات وصانعو القرار بالمركب، ويبدو بوضوح هنا أن النسبة ضعيفة وهذا ما يشكل تهديدا واضحا لاستقراره.

وعبر 18 عاملا أي ما نسبته 13.3% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة أنهم يشعرون باستقرار متوسط في عملهم لغياب عملية الاتصال مع مسؤولي المركب بداية من المشرف الذي يعتبرونه غير مبال بانشغالاتهم، نهاية بالمدير الذي يتوجب عليهم إتباع طرق غير رسمية للوصول إليه. وبالنسبة نفسها والمتمثلة في 13.3% من إجمالي العاملين أظهروا أن درجة استقرارهم ضئيلة لأسباب متعددة؛ كثافة العمل والظروف المحيطة به وعدم فتح باب حوار فعلي وحقيقي بين المسيرين والعمال، ومنه فقد أقر 08 عمال أي بنسبة 5.9% أن شعورهم بالاستقرار ضئيل جدا.

وقد قمنا بحساب كاي<sup>2</sup> باستخدام دلالة الفروق ( انظر الجدول(29) في الملاحق ص 211 )، ووجدناه :

$$\text{كاي}^2 = 115.38$$

وبالرجوع إلى جدول توزيع كاي<sup>2</sup> وجدنا قيمة كاي<sup>2</sup> الجدولية عند مستوى ثقة 95% ودرجة حرية 04 مساوية لـ 09.49 . وبما أن قيمة كاي<sup>2</sup> المحسوبة أكبر بكثير من قيمة كاي<sup>2</sup> المتوقعة، يمكننا القول أن هناك فرق

## الفصل السادس: نمط الإشراف والرضى الوظيفي

معنوي واضح حول الشعور بالاستقرار في العمل. وبحساب معامل التوافق كرامر  $Rc$  نجد قوة الارتباط تساوي 0.46 .

### رابعاً - التحفيز والروح المعنوية

جدول(30): تلقي عبارات التقدير والتشجيع من قبل المشرف

النسبة %	التكرار	مجتمع الدراسة البدائل
30.4	41	يشجني باستمرار
30.4	41	إذا أراد مضاعفة عملي
10.3	14	عند تواجده مع مسئولين
22.2	30	لا يهتم بتشجيعي مطلقاً
6.7	09	دون إجابة
100 %	135	المجموع

هذا؛ وقد أظهرت النسب المئوية للجدول(30) أن 30.4% من إجمالي عمال المركب يؤكدون تلقيهم عبارات التقدير والتشجيع من قبل المشرف باستمرار عند انجاز المهام بالشكل المطلوب، وهذا يوضح عدم اعتناء المؤسسة بالتحفيز المعنوي بالقدر الكافي. وبين عمال آخرون وبذات النسبة 30.4% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة أن المشرف عندما يرغب في مضاعفة عمل أحدهم يثني عليه ويقدر مجهوده لأجل أن يتقبل ذلك العمل الإضافي، وهنا يبرز الدور الذي يلعبه التشجيع والتقدير في جعل الأفراد يتغلبون على معوقات وصعوبات العمل ويضاعفون مجهوداتهم مع الشعور بالرضى والارتياح.

وأشار 22.2% من إجمالي المبحوثين أن مشرفهم لا يهتم بتشجيعهم مطلقاً، وهذا ما جعلهم يشعرون بالملل وعدم القدرة على بذل مجهودات إضافية في العمل. وأقر 10.3% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة أن المشرف يقوم بإشعارهم بمدى فعاليتهم ومردودهم الجيد في العمل إذا كان برفقة مسئولين آخرين بغية إظهار حسن إدارته لشئون العاملين وكذا كسب ثقة هؤلاء المسئولين. في حين رفض 6.7% من إجمالي مجتمع البحث التعبير عما إذا كان المشرف يشجعهم عند أداء المهام بشكل جيد، باعتبار أنهم يمثلون الفئة التي تتخذ القرارات وتكون المسؤولة عن التعامل المباشر مع العمال.

## الفصل السادس: نمط الإشراف والرضى الوظيفي

جدول(31): منح المكافآت التحفيزية عند تقديم مبادرات

النتيجة	ت × د	النسبة %	التكرار	مجتمع الدراسة	
				البدايل	
04 +	02×(+2)	1.5	02	+2	دائما
07 +	07×(1+)	5.2	07	+1	غالبًا
00	38×(0)	28.1	38	0	أحيانا
32 -	32×(1-)	23.7	32	-1	نادرا
112 -	56×(2-)	41.5	56	-2	مطلقا
133 -	/	% 100	135		المجموع

أما القيم الكمية للجدول(31) فقد أوضحت أن 02 من العمال أي بنسبة 01.5% فقط من إجمالي مجتمع الدراسة يحصلون دائما على مكافآت تحفيزية عند تقديم مبادرات، وهي نسبة ضئيلة جدا وغير معيرة تماما عن اهتمام المؤسسة بالتحفيزات المادية أو التحفيزات المعنوية التي أظهرتها بيانات الجدول(27). بينما أكد 07 مبحوثين أي بنسبة 05.2% من المجموع الكلي للعاملين أنهم يحصلون على تحفيزات في غالبية الأوقات، لأجل تشجيعهم على تقديم مزيد من الاقتراحات والمبادرات التي من شأنها الرفع من كفاءة الأداء. في حين أقر 38 مبحوثا بنسبة 28.1% من إجمالي مجتمع الدراسة أنهم يحصلون أحيانا على مكافآت بالرغم من بذلهم لمجهودات كبيرة في العمل، واقتراح حلول لمعالجة بعض المشكلات التي تواجههم أثناء ممارسة المهام.

وأوضح 32 عاملا بنسبة 23.7% من المجموع الكلي للمبحوثين أنه نادرا ما يلتفت المشرف وبقية مسؤولي المركب إلى مثل هذه المبادرات التحفيزية لأجل إعطاء وإضفاء الحيوية على العاملين لأجل كسر الروتين والجمود الحاصل عندهم ولضمان بقاء هذه الكفاءات، حيث أنها من يصنع الفارق بالمقترحات والمبادرات التي تطرحها لتبقى المؤسسة قادرة على المحافظة على مكانتها في السوق. أما 56 مبحوثا بنسبة 41.5% من إجمالي مجتمع الدراسة فقد أكدوا أنهم مهما قدموا من مبادرات واقتروا حلولاً لمشكلات تواجه عملهم فلن يحصلوا على أية مكافآت تحفيزية مطلقا.

وبتطبيق مقياس ليكرت، اتضح وجود فروق ذات دلالات إحصائية واضحة بين الذين يحصلون على مكافآت تحفيزية عند تقديم مبادرات وبين من ينفون حصولهم عليها، والمعطيات الواردة في الجدول تؤكد وجود دلالة إحصائية سالبة حول منح المكافآت وبدرجة كبيرة جدا تقدر ب (- 133)، ويعود ذلك إلى عدم عناية المشرف بإيصال المقترحات إلى الجهات العليا وبذلك يحرمون من المنح التشجيعية؛ وهناك من يقررون بعدم تخصيص المؤسسة لميزانية خاصة بالمبادرات نهائيا إلا تلك التي تكون في نهاية السنة والتي

## الفصل السادس: نمط الإشراف والرضى الوظيفي

يستفيد منها الجميع؛ وهذا ما دفعهم إلى عدم الاهتمام تماما بتقديم المقترحات حتى وإن كانت تضيف الشيء الكثير لتطور المؤسسة.

جدول(32): دور التشجيع والتحفيز في رفع الروح المعنوية

النتيجة	ت × د	النسبة %	التكرار	مجتمع الدراسة	
				البدايل	
142 +	71×(+2)	52.6	71	+2	موافق بشدة
47 +	47×(1+)	34.8	47	+1	موافق
00	14×(0)	10.4	14	0	محايد
02 -	02×(1-)	1.5	02	-1	معارض
02 -	01×(2-)	0.7	01	-2	معارض بشدة
185 +	/	% 100	135		المجموع

في حين تبين الشواهد الإحصائية للجدول(32) أن 71 عاملا من المجموع الكلي للمبحوثين أي بنسبة 52.6% موافقون بشدة على أن للتشجيع والتحفيز دورا في رفع الروح المعنوية للعمال، ويوافق 47 مبحثا بنسبة 34.8% من إجمالي مجتمع الدراسة على تأثير المكافآت الممنوحة لهم بشكل ايجابي؛ وهذا ما يجعل روحهم المعنوية عالية وقدرتهم على العطاء والبذل تزداد. وإذا ما تم جمع كلتا النسبتين موافق بشدة وموافق نجد 87.4%، وهي نسبة معبرة جدا عن الدور الفعال لكل من التحفيز المعنوي والمادي في تحريك العمال نحو العمل دونما الحاجة إلى متابعة دقيقة فالروح المعنوية المرتفعة تكون مساعدة على ذلك.

وارتأى 14 عاملا بنسبة 10.4% من المجموع الكلي للمبحوثين أن يلتزموا الحياد، في حين عبر 02 من العمال بنسبة 01.5% من إجمالي مجتمع الدراسة عن معارضتهم للموقف السابق؛ فحسبهم توجد عوامل أخرى تعمل على رفع الروح المعنوية أكثر من المكافآت والتحفيزات كاحترام المتبادل بين العامل ومسئوله وتوفير بيئة عمل ملائمة مع ضرورة الإصغاء للانشغالات والمشكلات، ومن هنا فقد أبان عامل واحد وبنسبة 0.7% معارضة شديدة لدور التحفيز في رفع معنويات العمال، على اعتبار أن العامل عندما يفقد الاحترام ويعجز عن الوصول للجهات المسؤولة للتحدث عن مشكلاته فلن يشعر بالرضى أو ارتفاع في الروح المعنوية لديه مهما بلغت قيمة المحفزات.

ومن خلال مقياس ليكرت؛ تبين وجود فروق ذات دلالات إحصائية واضحة بين الذين يرون أن للتشجيع والتحفيز دور في رفع الروح المعنوية وبين من ينفون العلاقة، والمعطيات الواردة في الجدول توضح وجود دلالة إحصائية موجبة وبدرجة عالية جدا تقدر ب(185+)، تُبرز رغبة وحاجة العاملين إلى التحفيز والذي من شأنه أن يضخ دماء جيدة لديهم تدفعهم نحو بذل المزيد من الجهد وتقوية روابط الولاء والانتماء للمؤسسة.

## الفصل السادس: نمط الإشراف والرضى الوظيفي

جدول(33): مدى الرضى على معاملة المشرف

النسبة %	التكرار	مجتمع الدراسة البدائل
17.8	24	راض تماما
40.8	55	بدرجة مقبولة جدا
18.5	25	بدرجة متوسطة
13.3	18	بدرجة ضئيلة
9.6	13	بدرجة ضئيلة جدا
100 %	135	المجموع

وهنا تبرز النسب المئوية الواردة في الجدول(33) أن 40.8% من إجمالي العاملين راضون بدرجة مقبولة جدا على المعاملة التي يتلقونها من قبل المشرف، وعبر 17.8% من مجموع المبحوثين عن رضاهم التام على مشرفهم، وبحسب ما اتضح سابقا فذلك راجع إلى كون المشرف يولي اهتماما معتبرا بعملية الاتصال مع العاملين والاستماع لانشغالاتهم والعراقيل التي تواجههم إلى جانب إبداء عبارات التقدير والتشجيع لمن يستحقها. غير أن هذه النسبة ضعيفة وتظهر عدم العناية اللازمة من طرف المسيرين بانقاء مشرفين ذوو قدرة على التحكم في مختلف الوضعيات التي تواجههم مع العاملين، والبارز أن جل المشرفين بالمؤسسة هم من الفئة المقبلة على التقاعد الشيء الذي جعلهم غير مبالين بما يحصل حولهم وعاجزين على تحمل ضغوطات العمل بسبب التعب الذهني والإرهاق الجسدي.

وأظهر 18.5% من إجمالي العاملين أن رضاهم عن المشرف درجته متوسطة، وبين 13% من المجموع الكلي لمجتمع البحث أن مستوى الرضى لديهم ضئيل؛ على اعتبار أن المشرف لا يولي عناية بجانب العلاقات الإنسانية من خلال تطبيق نمط إشراف صارم وابتعاده عن الحوار وعدم تفهم ما يواجهه العمال من معوقات في العمل، وأقر 9.6% من إجمالي المبحوثين عن رضاهم الضئيل جدا على مشرفهم لابتعاده عن الموضوعية وتحيزه لطرف على حساب الآخر في توزيع العمل والحوافز.

وقد قمنا بحساب كاي<sup>2</sup> باستخدام دلالة الفروق ( انظر الجدول(33) في الملاحق ص 212 )، ووجدناه :

$$كاي^2 = 39.75$$

وبالرجوع إلى جدول توزيع كاي<sup>2</sup> وجدنا قيمة كاي<sup>2</sup> الجدولية عند مستوى ثقة 95% ودرجة حرية 04 مساوية لـ 09.49 . وبما أن قيمة كاي<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من قيمة كاي<sup>2</sup> المتوقعة، يمكننا القول أن هناك فرق معنوي

واضح بخصوص الشعور بالرضى على معاملة المشرف. ومعامل التوافق كرامر Rc يساوي 0.27

## الفصل السابع: الرقابة التشاركية والولاء التنظيمي

تمهيد

أولاً - الإلتزام بالقوانين والثقة

ثانياً - حرية التصرف والانتماء

ثالثاً - العمل كفريق موحد والدافعية للإنجاز

## الفصل السابع: الرقابة التشاركية والولاء التنظيمي

### تمهيد

بالنظر إلى الأهمية المحورية التي تكتسبها الرقابة التشاركية لدى الرؤساء والمرؤوسين بالمؤسسة، فالدراسة الراهنة تحاول خلال هذا الفصل الكشف عن حيثياتها وعن العلاقة التي تربطها بالولاء التنظيمي داخل مركب المواد البلاستيكية بسكيدة، من خلال السعي إلى اختبار مؤشرات الرقابة التشاركية كمتغير مستقل والمتمثلة في: الإلتزام بالقوانين؛ حرية التصرف؛ المسؤولية والعمل كفريق موحد. وذلك في علاقتها بمؤشرات المتغير التابع الولاء التنظيمي وهي: الثقة؛ الإلتزام؛ المحافظة على وسائل العمل والدافعية. ومن هذا المنطلق شرعنا في تكميم وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بالمتغيرات الأنفة الذكر.

### أولاً - الإلتزام بالقوانين والثقة

والبداية بما أبرزته الشواهد الكمية الواردة في الجدول (34) والمتعلقة بالحضور للعمل في الوقت المحدد، حيث أكد 89 عاملاً أي بنسبة 65.9% من إجمالي المبحوثين التزامهم بذلك؛ وأرجعوا السبب إلى توفرهم على وسائل نقل خاصة بهم وهو ما سهل عليهم المأمورية، وأيضاً تخوفهم من التعرض للاستجواب من طرف

#### جدول(34): الحضور للعمل في الوقت المحدد

النسبة %	التكرار	مجتمع الدراسة البدائل
65.9	89	دائماً
28.2	38	غالباً
5.9	08	أحياناً
100 %	135	المجموع

مدير المؤسسة شخصياً والذي نصب كاميرات مراقبة لتصيد المتأخرين منهم. وتبقى هذه النسبة ضئيلة مقارنة بما تشهده الشركات العالمية من التزام كبير جداً من طرف عاملها سواء كانوا إطارات أو عمال بسطاء، حيث يكون الوصول للعمل قبل الوقت بدقائق والشركات اليابانية والكورية خير مثال على ذلك. وأشار 38 مبحوثاً أي بنسبة 28.2% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة أنه في غالبية الأوقات يحضرون للعمل في الوقت، وأرجعوا سبب التأخرات لأمر عائلي كإيصال الأبناء إلى المدارس خاصة مع تنامي ظاهرة اختطاف الأطفال؛ زيادة إلى عدم مرور وسائل النقل التابعة للمؤسسة بنقاط معينة الشيء الذي صعب عليهم الوصول في الموعد المحدد. وأقر 08 مبحوثين بنسبة 5.9% أن التزامهم للحضور للعمل في الوقت يكون في أحيان قليلة، ويمثل هؤلاء عموماً فئة المسؤولين الذين تكون لهم التزامات أخرى خارج محيط المؤسسة.

## الفصل السابع: الرقابة التشاركية والولاء التنظيمي

### جدول (35): اختلاق مبررات لترك العمل

النتيجة	ت × د	النسبة %	التكرار	مجتمع الدراسة	
				البدايل	
12 +	06×(+2)	4.4	06	+2	↑
05 +	05×(1+)	3.7	05	+1	
00	27×(0)	20.0	27	0	
53 -	53×(1-)	39.3	53	-1	
88 -	44×(2-)	32.6	44	-2	
124 -	/	% 100	135	المجموع	

بمقابل ذلك؛ توضح النسب المئوية المبينة في الجدول (35) والمتعلقة باختلاق مبررات لترك العمل أن 04.4% من إجمالي مجتمع الدراسة يحاولون دائما اختلاق مبررات وذرائع للخروج من العمل قبل انقضاء الوقت، وهذا يشير إلى عدم وجود حرص من قبل بعض المسؤولين والمشرفين على كشف المتلاعبين بالقوانين، خصوصا أن هذه الفئة من العاملين تقر على أنها كثيرا ما تلجأ إلى وضع مبررات غير صحيحة لترك العمل.

وبين 03.7% من المجموع الكلي للمبوهين أنهم في غالب الأوقات يلجئون إلى بعض الحيل للتهرب من العمل، ويقر هؤلاء أنهم يجدون سهولة في تقبل تلك الأعذار من قبل مشرفيهم وهذا ما شجعهم على الاستمرار والتمادي في ذلك.

في حين أكد 20% من إجمالي المبوهين أنهم يلجئون أحيانا فقط إلى اختلاق مبررات للخروج من العمل عندما لا تكون لديهم أعمال يقومون بها. بينما أفاد 39.3% من عمال المركب بأنهم نادرا ما يحاولون ترك العمل قبل الوقت المحدد من دون سبب حقيقي، غير أنهم لم يخفوا قيامهم بهذا السلوك المنافي لما ينص عليه القانون الداخلي للمؤسسة والاتفاقيات الجماعية؛ التي تحذر من مثل هذه التصرفات السلبية وتوقع على فاعليها عقوبات صارمة. وعبر 32.6% من المجموع الكلي للمبوهين رفضهم التام لهذه السلوكات التي تسيء لسمعة المؤسسة؛ وأكدوا أنهم لا يتحججون بأي مبررات مطلقا لترك العمل والخروج قبل نهاية الدوام واكتشاف ذلك يجعل المسؤولين يفقدون الثقة فيهم؛ كما أن التقارير التي تدون ضدهم في هذا الشأن قد تكون عائقا لهم بالنسبة لمسألة الترقية مستقبلا.

وبالرجوع إلى مقياس ليكرت، يتبين وجود فروق ذات دلالات إحصائية واضحة بين الذين يقومون باختلاق مبررات لترك العمل وبين من لا يقومون بذلك، والشواهد الكمية للجدول توضح وجود دلالات إحصائية سالبة وبدرجة عالية جدا تقدر بـ (- 124) بخصوص اختلاق المبررات للخروج من العمل، وهذا راجع إلى التخوف من التعرض لعقوبات من طرف الإدارة في حال اكتشاف الغيابات المتكررة؛ والتي قد تصل إلى حد

## الفصل السابع: الرقابة التشاركية والولاء التنظيمي

الفصل من العمل خاصة في حال اكتشاف حالات تزوير وثائق كالشهادات الطبية وغيرها، وكذا وجود فئة من العمال على درجة كبيرة من الوعي والالتزام تحاول إثبات ذاتها وفرض أحقيتها بالالتحاق بالمؤسسة والرغبة في الحصول على تقييم جيد وترقيات في المستقبل.

### جدول(36): الامتثال لقوانين وتعليمات المؤسسة

النسبة %	التكرار	مجتمع الدراسة البدايل
76.3	103	أحرص على تطبيقها باستمرار
11.1	15	في حال وجود رقابة
7.4	10	إذا وجدت الآخرين ملتزمين بها
4.4	06	كثرتها تجعلني لا أبالي بتطبيقها
0.8	01	أخرى تذكر
% 100	135	المجموع

ويبدو من خلال البيانات الكمية الموضحة في الجدول(36) أن 103 مبحوثاً أي بنسبة قدرها 76.3% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة أكدوا حرصهم على الامتثال لقوانين وتعليمات المؤسسة باستمرار، رغبة منهم في إظهار صورة إيجابية عنهم لمسيرتي المركب؛ بالإضافة إلى الشعور بروح المسؤولية نتيجة المعاملة الحسنة والثقة التي يحظون بها من طرف مشرفيهم جعلتهم يتخرجون إذا أخلوا بها وبذا يكون الالتزام بتنفيذ القوانين من طرفهم شديداً. في حين أقر 15 عاملاً بنسبة 11.1% من إجمالي المبحوثين أنهم يلتزمون بتطبيق التعليمات في حال وجود رقابة مسلطة عليهم خشية التعرض لعقوبات، فهم لم يصلوا بعد إلى مرحلة الرقابة الذاتية حيث لا زالوا ينتظرون من يأتي ليراقبهم وإلا فإنهم لا يبذلون الجهد ولا يعملون بالشكل الصحيح.

وأبان 10 مبحوثين بنسبة 7.4% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة أنهم يطبقون القوانين ويلتزمون بها إذا وجدوا غيرهم ملتزمين بها أيضاً؛ لدرابتهم بأن المسؤولين يجدون صعوبة في تطبيق عقوبات جماعية مقارنة بالعقوبة الفردية فذلك من شأنه أن يحدث خللاً في الإنتاج في حال قيام العمال بإضرابات احتجاجاً على ذلك. وأقر 06 عمال أي بنسبة 4.4% من إجمالي المبحوثين أن كثرة القوانين تجعلهم لا يبذلون ولا يهتمون بتطبيقها، خصوصاً وأن المؤسسة تمنحهم القانون الداخلي ولا تقوم بشرح ما يحويه من حقوق وواجبات؛ وكذا العقوبات التي تنتظرهم في حال الإخلال به والمكافآت التي يحصلون عليها إذا ما تقيّدوا به. بينما أشار مبحوث واحد بنسبة 0.8% أنه في حال كانت التعليمات والقوانين واضحة ويتم تذكيرهم بها من خلال الملصقات والاجتماعات الدورية فإنه يحرص على الامتثال لها.

## الفصل السابع: الرقابة التشاركية والولاء التنظيمي

جدول(37): مدى ثقة المسؤولين بعمال المؤسسة

النسبة %	التكرار	مجتمع الدراسة البدائل
38.5	52	ثقة مطلقة
40.8	55	متوسطة
13.3	18	ضعيفة
7.4	10	لا أدري
100 %	135	المجموع

أما الجدول(37) المتعلق بمدى ثقة المسؤولين بعمال المؤسسة فقد أظهر أن 55 مبحوثاً أي بنسبة قدرها 40.8% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة يعتقدون أنهم محل ثقة متوسطة؛ نتاج تأخراتهم المتكررة وارتكاب لبعض الأخطاء خلال مزاوله المهام، إضافة لرفضهم نقل أخبار الزملاء للمسؤولين جعلهم غير مرغوب فيهم وأصبحوا مستهدفين أكثر من غيرهم عند وقوع أي مشكلة. في حين أوضح 52 مبحوثاً بنسبة 38.5% من إجمالي مجتمع البحث أنهم يحظون بثقة مطلقة من المسؤولين، وأرجعوا ذلك إلى تطبيق التوجيهات بحذافيرها وانجاز المهام بالشكل المطلوب منهم مع الاستمرارية على ذلك دون انتظار رقابة من المشرف أو غيره؛ إلى جانب احترام مواعيد العمل. ولكن تبقى هذه النسبة ضعيفة وغير معبرة كونها أقل بكثير حتى من نصف العدد الكلي لعمال المركب.

ويرى 18 عاملاً بنسبة قدرها 13.3% من إجمالي المبحوثين أن ثقة مسؤوليهم فيهم ضعيفة، ويؤكد هؤلاء قيامهم بأداء المهام بالشكل المطلوب لكن غياب الاتصال جعل المسؤولين يجهلون صفات وسلوكيات العاملين؛ وبذلك فإنهم لا يتقنون إلا في العمال المقربين منهم ولا يفوضون صلاحياتهم إلا لهم. ويلاحظ أن الثقة المنعدمة لدى مسؤولي المؤسسة غير متواجدة تماماً؛ وهذا شيء ايجابي للحفاظ على استقرار اليد العاملة وعدم تفكيرها في المغادرة. وأقر 10 عمال بنسبة قدرها 7.4% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة أنهم لحد الوقت الذي تحدثوا فيه إلينا يجهلون إن كان المسؤولون يتقنون فيهم أم لا وذلك يعود إلى غياب الحوار معهم.

## الفصل السابع: الرقابة التشاركية والولاء التنظيمي

جدول(38): العلاقة بين الامتثال للقوانين وثقة المسؤولين بعمال المؤسسة

المجموع	أخرى تذكر		كثرتها تجعلني لا أبالي بتطبيقها		إذا وجدت الآخرين ملتزمين بها		في حال وجود رقابة		أحرص على تطبيقها باستمرار		الامتثال للقوانين والتعليمات ثقة المسؤولين
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
52	/	/	16.7	01	/	/	6.7	01	48.6	50	ثقة مطلقة
55	/	/	50	03	50	05	46.6	07	38.8	40	متوسطة
18	/	/	16.6	01	40	04	26.7	04	8.7	09	ضعيفة
10	100	01	16.7	01	10	01	20.0	03	3.9	04	لا أدري
135	100%	01	100%	06	100%	10	100%	15	100%	103	المجموع

هذا؛ وقد أبرزت الشواهد الكمية للجدول(38) المبينة للعلاقة بين الامتثال للقوانين ومدى ثقة المسؤولين في عمال المؤسسة أن مباحث واحد (أخرى تذكر) من أصل المجموع الجزئي لمجتمع الدراسة بنسبة 100% من الذين لا يدرون مدى ثقة المسؤولين فيهم أنه في حال توفرت الظروف الملائمة فإنه يلتزم بها. وبين 05 مباحثين والذين يحظون بثقة متوسطة من قبل مسؤولي المؤسسة من أصل 10 عمال أي بنسبة 50% من المجموع الجزئي لمجتمع الدراسة أنهم يلتزمون بتطبيق التعليمات والقوانين إذا وجدوا الآخرين يمثلون كذلك، باعتبار أن التسبب من الجميع يصعب على الإدارة ملاحقته بتسليط عقوبات جماعية، كما أن الالتزام من طرف شخص أو فئة قليلة مع تهرب الآخرين من مسؤولياتهم يجعل العبء يقع عليها أين تتحمل ضغوطات العمل بمفردها. وأقر 03 عمال ممن يحظون بثقة متوسطة أيضا من أصل 06 مباحثين أي بنسبة 50% أن كثرة القوانين تجعلهم لا يبالون بتطبيقها.

بالمقابل؛ أشار 50 مباحثا والذين يحظون بثقة مطلقة من قبل مسؤولي المؤسسة من أصل 103 مباحثا أي بنسبة 48.6% أنهم يحرصون على تطبيق القوانين باستمرار، وبذلك فإن قوة الالتزام من طرف العمال بالتعليمات أكسبهم ثقة الإدارة. بينما ذكر 07 مباحثين ممن يحظون بثقة متوسطة من المسؤولين من أصل 15 عمال أي بنسبة 46.6% من المجموع الجزئي أنهم في حال وجود رقابة عينية يكون التزامهم

## الفصل السابع: الرقابة التشاركية والولاء التنظيمي

بتطبيق القوانين أكثر بكثير في حال غيابها وهذا يدل على افتقار هؤلاء العمال للوعي بالمسؤولية. وأظهر **04** مبحوثين من الذين يحظون بثقة ضعيفة من المسؤولين من أصل **10** عمال أي بنسبة **40%** أنهم يطبقون التعليمات إذا وجدوا غيرهم يلتزمون بتطبيقها أيضا، وهذا ما يؤثر على قدرة المؤسسة في الحفاظ على استقرارها وكذا قدرتها على المنافسة في ظل غياب روح المسؤولية عند العاملين بها.

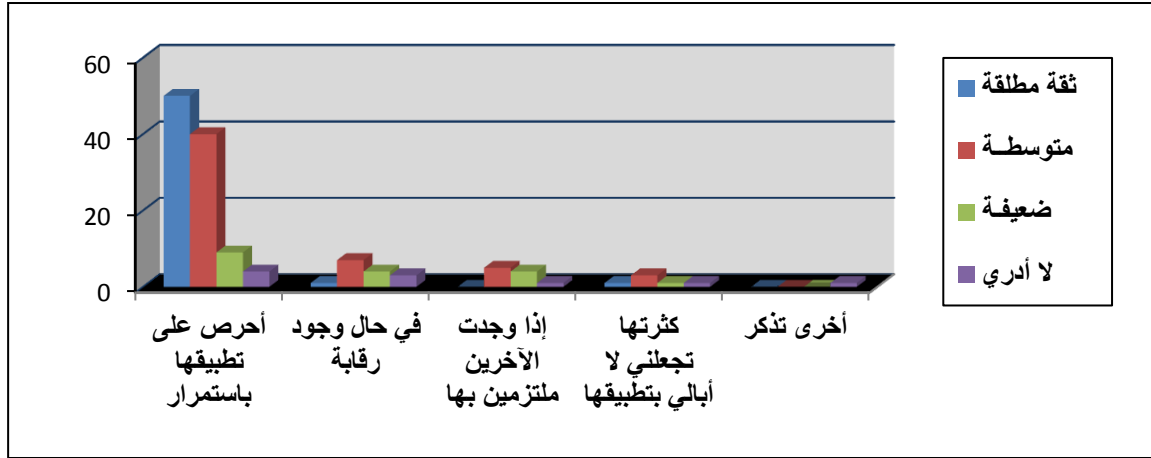
وأبدى **40** مبحوثا ممن يحظون بثقة متوسطة من قبل المسؤولين من أصل **103** عاملا أي بنسبة **38.8%** من المجموع الجزئي لمجتمع الدراسة استعدادهم وحرصهم على تطبيقها باستمرار، وهذا يوضح وجود خلل معين وحلقة مفقودة بين المسؤولين والعمال الذين على الرغم من تلك الثقة المتوسطة من جانب المسيرين فإنهم يقابلون ذلك بالامتثال التام للتعليمات؛ لأن بعض المسؤولين يحاولون كسب ثقة من يخدم مصالحهم الشخصية كنقل أخبار العمال عن طريق الوشاية وغيرها حسب ما أوضحتها المقابلات ويهمشون من يرفضون القيام بتلك الأدوار. وأقر **04** مبحوثين ممن يحظون بثقة ضعيفة من المسؤولين من أصل **15** عاملا أي بنسبة **26.7%** أنهم يمثلون للتعليمات والقوانين في حال وجود رقابة، ووافقهم الرأي **03** عمال ممن لا يدرون مستوى ثقة مسؤولي المؤسسة فيهم من أصل **15** مبحوثا وبنسبة **20%** من المجموع الجزئي لمجتمع الدراسة.

وأكد عامل واحد ممن يحظون بثقة مطلقة من قبل المسؤولين من أصل **06** مبحوثين أي بنسبة **16.7%** أن كثرة القوانين تجعلهم غير مباليين بتطبيقها، وقد أيدهم في ذلك مبحوث آخر ممن يحظون بثقة ضعيفة وبنسبة نفسها **16.7%** ومن المجموع الجزئي السابق ذكره؛ كما وافقهم مبحوث ثالث الرأي عينه وبنسبة نفسها ومن أصل **06** عمال ممن لا يعلمون مستوى ثقة المسؤولين فيهم، وهذا يعبر على أن هؤلاء العمال ليست لهم أهداف وطموحات شخصية يسعون لتحقيقها كالترقية مثلا؛ والتي تتطلب درجة معينة من الالتزام والجدية للحصول عليها.

وأبدى **09** مبحوثين ممن يحظون بثقة ضعيفة لدى المسؤولين من أصل **103** عاملا بنسبة **08.7%** من المجموع الجزئي لمجتمع الدراسة حرصهم على تطبيق القوانين والتعليمات باستمرار. بينما أظهر **04** مبحوثين من إجمالي **103** عاملا ممن لا يدرون مستوى ثقة المسؤولين فيهم وبنسبة **03.9%** الرأي عينه. وهذا ما يظهره الشكل (15).

## الفصل السابع: الرقابة التشاركية والولاء التنظيمي

الشكل(15): العلاقة بين الامتثال للقوانين وثقة المسؤولين بعمال المؤسسة



ومن خلال هذه النتائج يتضح بأن هناك علاقة بين الامتثال للقوانين ومدى ثقة المسؤولين في العمال، وللتأكد من وجود هذه العلاقة قمنا بحساب كاي<sup>2</sup> باستخدام الـ SPSS، فوجدناه كاي<sup>2</sup> = 39.03 . وبحساب قيمة كاي<sup>2</sup> الجدولية عند مستوى ثقة 95% ودرجة حرية 12 وجدناها بالرجوع إلى جدول توزيع كاي<sup>2</sup> مساوية لـ 21.03 .

وبما أن قيمة كاي<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من قيمة كاي<sup>2</sup> المتوقعة؛ فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي هناك علاقة ارتباط بين العلاقة بين الامتثال للقوانين وثقة المسؤولين بعمال المؤسسة؛ وبحساب معامل التوافق كرامر Rc نجد قوة الارتباط تساوي 0.31 .

### ثانيا - حرية التصرف والانتماء

جدول(39): ترك المجال لاختيار طريقة العمل الملائمة

النسبة %	التكرار	مجتمع الدراسة البدائل
42.2	57	في جميع الأعمال
25.2	34	في الأعمال الروتينية
24.5	33	في الأعمال السهلة
8.1	11	لا يترك لي الاختيار مطلقا
% 100	135	المجموع

في حين جاءت البيانات الواردة في الجدول(39) لتوضح أن 42.2% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة يقررون بأنه يترك لهم المجال لاختيار طريقة العمل الملائمة في جميع الأعمال التي يقومون بها، ويرجع ذلك حسب ما بينه هؤلاء الباحثين إلى الخبرة الطويلة التي اكتسبوها بممارسة العديد من الأنشطة خلال

## الفصل السابع: الرقابة التشاركية والولاء التنظيمي

سنوات العمل، وهنا يبدو أن من يسمح لهم باختيار ما يلائمهم في كيفية أداء المهام هم أصحاب الخبرة والأقدمية.

وبيّن 25.2% من إجمالي العمال أن الفرصة تمنح لهم لاختيار ما يناسبهم في اختيار طريقة العمل في الأعمال الروتينية المتكررة فقط، أما غيرها من الأعمال فلا بد من العودة إلى المشرف وغيره لتوضيح كيفية العمل التي تكون في العادة مُملة. وأشار 24.5% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة أن الاختيار يكون في الأعمال السهلة، وذلك خشية ارتكاب أخطاء يصعب تداركها إما بالوقت أو التكاليف. وأكد 08.1% من إجمالي الباحثين أنه لا يترك لهم المجال مطلقاً للاختيار وهي عموماً الفئة الشابة الملتحقة حديثاً بالمؤسسة؛ والتي لا تزال بحاجة لبعض المهارات قبل أن يترك لها المجال لاختيار ما يناسبها من طرائق للعمل تقوم بوضعها بمفردها.

### جدول (40): حرية التصرف أثناء القيام بالعمل

النسبة %	التكرار	مجتمع الدراسة البدائل
37.8	51	في كل الأوقات
35.5	48	في غالبية الأحيان
8.9	12	عند غياب المسئول
12.6	17	يكون في نطاق ضيق
5.2	07	لا تترك لي الحرية مطلقاً
% 100	135	المجموع

وتطرح الأرقام الإحصائية الموضحة في الجدول (40) المعلومات الآتية: أكد 51 مبحوثاً أي بنسبة قدرها 37.8% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة أنهم يتصرفون في كل الأوقات بحرية واستقلالية، وذلك راجع للثقة الكبيرة التي يضعها الرئيس فيهم الشيء الذي يشعرون بالارتياح والرغبة في بذل مجهودات إضافية في العمل، زيادة إلى الشعور بالانتماء للمؤسسة وعدم الرغبة في تركها.

وأبان 48 عاملاً أي بنسبة قدرها 35.5% من إجمالي الباحثين أنهم في غالبية الأحيان يتصرفون بحرية عند مزاوله نشاطاتهم، ويعود حسبهم سبب الحد من حريتهم ولو بشكل جزئي إلى اللوائح والقوانين التي تضبط حركة العمل بالإضافة إلى تعنت بعض الرؤساء وفرضهم لتعليمات لا تتماشى مع بيئة العمل لا ينبغي عليهم تجاوزها. في حين اعتبر 17 مبحوثاً أي بنسبة قدرها 12.6% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة أن حريتهم في العمل تكون في نطاق ضيق، ويردون السبب إلى غياب ثقة الرؤساء فيهم ووضع

## الفصل السابع: الرقابة التشاركية والولاء التنظيمي

قوانين صارمة بعيدة عن التسيير الحديث للموارد البشرية الذي يركز أساسا على إعطاء صلاحيات واسعة للمرؤوسين لغرس الولاء والانتماء للمؤسسة.

وأقر 12 عاملا أي بنسبة قدرها 08.9% من إجمالي المبحوثين أنهم يتصرفون بحرية فقط في غياب رئيسهم أو المدير، أين تحدوهم رغبة كبيرة في العمل وشعور بالارتياح والاستقلالية في غيابه. وأشار 07 مبحوثين أي بنسبة قدرها 05.2% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة إلى أنهم لا يتصرفون بحرية ولا يترك لهم المجال مطلقا لذلك، وبالرغم من أن هذه الفئة قليلة إلا أنها تؤثر على استقرار المؤسسة نتيجة شعورها بالاغتراب ورغبتها في تغيير مكان العمل لعدم شعورها بالرضى والارتياح.

جدول(41): العلاقة بين حرية التصرف والشعور بالانتماء للمؤسسة

المجموع	لا تترك لي الحرية مطلقا		يكون في نطاق ضيق		عند غياب المسئول		في غالبية الأحيان		في كل الأوقات		حرية التصرف الشعور بالانتماء
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
49	/	/	5.9	01	/	/	41.7	20	54.9	28	بدرجة عالية
50	42.8	03	41.2	07	50	06	37.5	18	31.4	16	بدرجة متوسطة
21	/	/	35.3	06	25	03	12.5	06	11.7	06	بدرجة ضئيلة
09	28.6	02	5.9	01	16.7	02	8.3	04	/	/	بدرجة ضئيلة جدا
06	28.6	02	11.7	02	8.3	01	/	/	2.0	01	لا أشعر تماما
135	100%	07	100%	17	100%	12	100%	48	100%	51	المجموع

ويتضح من خلال الجدول(41) الذي يبين العلاقة بين حرية التصرف والشعور بالانتماء للمؤسسة أن 28 مبحوثا من الذين يتصرفون بحرية في كل الأوقات من أصل 51 مبحوثا ونسبتهم 54.9% من المجموع الجزئي لمجتمع الدراسة يؤكدون شعورهم بالانتماء للمؤسسة وبدرجة عالية، حيث يعتبرون بأن تمكينهم من كل الوسائل والمعلومات الخاصة بمحيط العمل؛ هو ما دفع بهم لزيادة الحرص والاهتمام أكثر على الأداء

## الفصل السابع: الرقابة التشاركية والولاء التنظيمي

الجيد للمهام. في حين أقر 06 مبحوثين من الذين يتصرفون بحرية في غياب المسئول من أصل 12 مبحوثا أي بنسبة 50% من المجموع الجزئي لمجتمع الدراسة أن شعورهم بالانتماء متوسط؛ وهي نسبة معبرة تشير إلى أن عددا هاما من العمال انتمأؤهم للمؤسسة ليس بالقوي، ولديهم رغبة في إيجاد بيئة عمل أخرى توفر لهم حرية التصرف وتمكين أكبر في العمل؛ الشيء الذي يهدد استقرار المؤسسة وقدرتها على الاستمرار في منافسة الشركات الكبرى التي صارت قاعدتها الأساسية التمكين لعاملها من كل الوسائل والإمكانات واطلاعهم بكل صغيرة وكبيرة بها ليزداد ارتباطهم وولاءهم لها.

كما عبر 03 مبحوثين من الذين لا تترك لهم حرية التصرف مطلقا من اجمالي 07 عمال بنسبة 42.8% من المجموع الجزئي لمجتمع الدراسة أنهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة بدرجة متوسطة. في حين ذكر 20 عاملا من الذين يتصرفون بحرية في غالبية الأوقات من أصل 48 مبحوثا بنسبة 41.4% من المجموع الجزئي لمجتمع الدراسة أن شعورهم بالانتماء للمؤسسة درجته عالية، وهذا يؤكد مرة أخرى على دور ترك الحرية أمام الأفراد سواء للتعبير عن أفكارهم أو تنفيذها ميدانيا في جعلهم أكثر استقرارا؛ وقدرة على استيعاب ضغوطات العمل ومن ثم الوصول إلى أعلى درجات الانتماء.

وأوضح 07 عمال من أصل 17 مبحوثا بنسبة 41.2% من الذين يتصرفون بحرية في نطاق ضيق، وكذا 18 عاملا بنسبة 37.5% ممن يتصرفون بحرية في كل غالبية الأوقات و 16 مبحوثا بنسبة 31.4% من الذين يتصرفون بحرية في كل الأوقات من أصل 50 مبحوثا من المجموع الجزئي لمجتمع الدراسة أنهم يشعرون بالشيء نفسه وهو الانتماء للمؤسسة بدرجة متوسطة، وهذا يشير إلى عدم رضى هؤلاء العمال عن الأوضاع السائدة بالمركب من حيث طرق التسيير المنتهجة التي لا تتماشى والأساليب الحديثة القائمة على الاتصال المستمر مع العاملين وللتعرف ألا بأول على معوقات العمل التي تواجههم داخل العمل وخارجه؛ ومن ثم يأتي بعد ذلك منح حرية التصرف لهم لتقوي ولاءهم وانتماءهم للمؤسسة لأنها لوحدتها غير كافية لتحقيق ذلك بأعلى الدرجات.

وقد أظهر 06 مبحوثين من الذين يتصرفون بحرية في نطاق ضيق من أصل 21 مبحوثا أي بنسبة 35.3% من المجموع الجزئي لمجتمع الدراسة أن شعورهم بالانتماء درجته ضئيلة، وهذا يبرز حجم القيود التي يفرضها المسيرين على العامل ما يدفعه إلى عدم الرغبة في البقاء بالمؤسسة. واعتبر مبحوثين اثنين أيضا من أصل 07 عاملين ممن يمنعون من التصرف بحرية أثناء تأدية العمل بنسبة 28.6% من المجموع الجزئي لمجتمع الدراسة أن درجة شعورهم بالانتماء ضئيلة جدا. أقر مبحوثين آخرين وبالنسبة السابقة ذاتها 28.6% أنهم لا يشعرون تماما بأي انتماء للمؤسسة.

بينما أوضح 03 عمال من الذين يتصرفون بحرية عند غياب المسئول من أصل 12 مبحوثا أي بنسبة 25% من المجموع الجزئي لمجتمع الدراسة أن الشعور بالانتماء لديهم ضئيل، حيث لا يستطيع هؤلاء

## الفصل السابع: الرقابة التشاركية والولاء التنظيمي

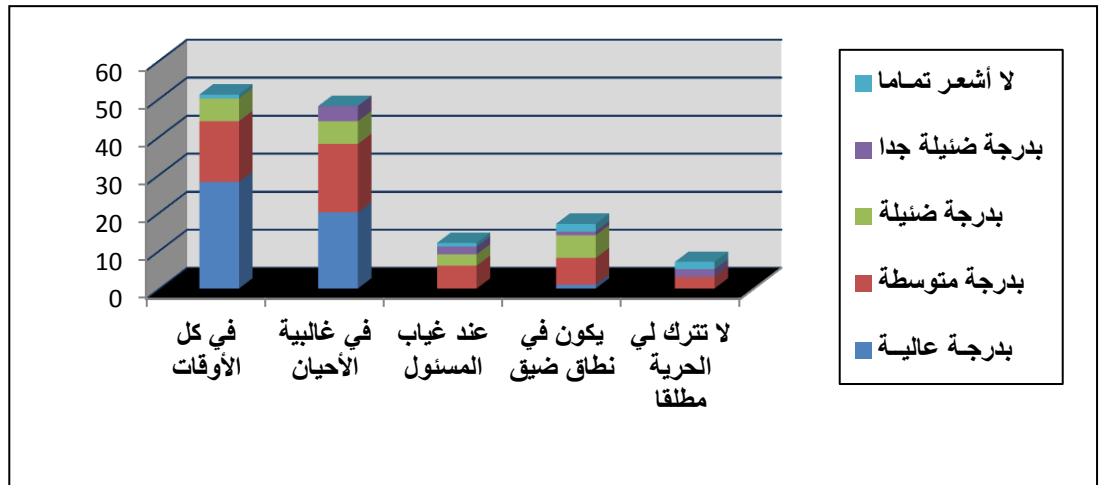
العمال الذين ينتظرون غياب رئيسهم في العمل أو المدير حتى يمارسوا عملهم بحرية ومع ذلك فإنهم يشعرون بالقلق والاضطراب أكثر من شعورهم بالحرية.

وأكد مبحثين اثنين من أصل 12 عاملا من الذين يتصرفون بحرية كذلك عند غياب المسئول بنسبة 16.7% أن درجة شعورهم بالانتماء ضئيلة جدا، وهذا يبرز درجة القلق التي وصلت إليها هذه الفئة من العاملين.

أما 06 مبحثين ممن يتصرفون بحرية في غالبية الأوقات من أصل 48 مبحثا بنسبة 12.5% من المجموع الجزئي لمجتمع الدراسة؛ فقد أشاروا إلى أن شعورهم بالانتماء للمؤسسة ضئيل. وعبر 06 مبحثين آخرين من الذين يتصرفون بحرية في كل الأوقات من أصل 51 مبحثا بنسبة 11.7% من المجموع الجزئي لمجتمع الدراسة عن الشعور نفسه. وأبرز مبحثين بنسبة 11.7% كذلك ممن تكون حرية تصرفهم في نطاق ضيق من أصل 17 عاملا من المجموع الجزئي لمجتمع الدراسة أنهم لا يشعرون تماما بالانتماء لمؤسستهم.

وأبدى مبحث واحد ممن يتصرفون بحرية في غياب المسئولين من أصل 12 مبحثين بنسبة 08.3% الشعور عينه المتمثل في عدم الشعور بالانتماء مطلقا، من جانب آخر أفاد 04 مبحثين ممن يتصرفون بحرية في غالبية الأوقات من أصل 48 عمال بنسبة 08.3% أيضا من المجموع الجزئي لمجتمع الدراسة أن درجة شعورهم بالانتماء ضئيلة جدا، كما لم يخف عامل واحد من أصل 17 مبحثا الذين يتصرفون بحرية في نطاق ضيق بنسبة 05.9% أن شعوره بالانتماء للمؤسسة ضعيف جدا. وأكد عامل واحد من الذين يتصرفون بحرية في كل الأوقات من أصل 51 مبحثا بنسبة 02% من المجموع الجزئي لمجتمع الدراسة أنه لا يشعر بالانتماء للمؤسسة تماما. والشكل الموالي يعطي توضيحا أكثر عن ذلك.

الشكل (16): العلاقة بين حرية التصرف والشعور بالانتماء للمؤسسة



ومن خلال هذه النتائج يتضح بأن هناك علاقة بين حرية التصرف والشعور بالانتماء للمؤسسة، وللتأكد من وجود هذه العلاقة قمنا بحساب كاي<sup>2</sup> باستخدام الـ SPSS، فوجدناه كاي<sup>2</sup> = 49.32

## الفصل السابع: الرقابة التشاركية والولاء التنظيمي

وبحساب قيمة كاي<sup>2</sup> الجدولية عند مستوى ثقة 95% ودرجة حرية 16 وجدناها بالرجوع إلى جدول توزيع كاي<sup>2</sup> مساوية لـ 26.30 .

وبما أن قيمة كاي<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من قيمة كاي<sup>2</sup> المتوقعة فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي هناك علاقة ارتباط بين حرية التصرف والشعور بالانتماء للمؤسسة وبحساب معامل التوافق كرامر Rc نجد قوة الارتباط تساوي 0.30 .

### جدول(42): المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة

النتيجة	ت × د	النسبة %	التكرار	مجتمع الدراسة	
				البدايل	
28 +	24×(+2)	17.8	24	+2	↑ ↓
38 +	38×(1+)	28.1	38	+1	
00	42×(0)	31.1	42	0	
19 -	19×(1-)	14.1	19	-1	
24 -	12×(2-)	8.9	12	-2	
23 +	/	% 100	135	المجموع	

وتفيد النسب المئوية الواردة في الجدول(42) أن 31.1% من إجمالي المبحوثين يشاركون أحيانا في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة، وتمثل هذه الفئة الإطارات التي تملك خبرة طويلة بالمؤسسة الشيء الذي يجعلهم يشعرون بالولاء المستمر لها وبأن لهم مكانتهم داخلها، وخاصة أنهم يدركون بأن المستويات الإدارية العليا هي المسئول الأول عن اتخاذ القرارات ومن يحاسب في الأخير. وأوضح 28.1% من المجموع الكلي للمبحوثين أنه يتم استشارتهم غالبا في بعض المسائل الخاصة بالمؤسسة، ويكون ذلك عن طريق رؤساء الأقسام ومن ثم نقلها إلى مدير المؤسسة حتى تكون العملية منظمة؛ ويؤكد هؤلاء أن الاستشارة تتعلق بالكفاءة وليس بالسن الشيء الذي يعطيهم دافعا قويا للعمل وتطوير قدراتهم.

في حين أبرز 17.8% من إجمالي مجتمع البحث أنهم يشاركون دائما في عملية اتخاذ القرار، وتمثل هذه الفئة المشرفين ورؤساء الأقسام حيث تعد العملية وظيفة أساسية بالنسبة إليهم وهذا ما يفسر مشاركتهم الدائمة في الاجتماعات الخاصة بالمؤسسة. بينما اعتبر 14.1% من المجموع الكلي للمبحوثين أنهم نادرا ما يتم استشارتهم حول مسائل متعلقة بالمؤسسة، والحالات التي يتم فيها ذلك تكون خلال اجتماع العمال مع النقابة لتغيير مسئول معين أو المطالبة بحقوق معينة. وأقر 8.9% من إجمالي مجتمع البحث أنهم لا يشاركون مطلقا في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة، وتمثل هذه الفئة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ الذين تكون مهمتهم تقنية وبعيدة عن مراكز صنع القرار.

## الفصل السابع: الرقابة التشاركية والولاء التنظيمي

وبالرجوع إلى مقياس ليكرت، يتبين وجود فروق ذات دلالات إحصائية واضحة بين المشاركين في اتخاذ القرارات وبين من لا يشاركون، والشواهد الكمية للجدول توضح وجود دلالات إحصائية موجبة بدرجة ضعيفة

تقدر بـ(23+) حول عملية المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة، وهي تعكس مستوى الاهتمام الضئيل الذي توليه لعامليها ولآرائهم، ومجمل من يتم إشراكهم يمثلون أصحاب الخبرة ورؤساء الأقسام دون إعطاء فرصة لحديثي العهد بالعمل لإعطاء أفكارهم؛ كما تفعل كبريات الشركات العالمية (العصف الذهني) للخروج بنتائج صائبة وإيجابية. وهذا ينم على عدم وجود كفاءات مواكبة ومطلعة على مستجدات التسيير والإدارة الحديثة، فيتم الاكتفاء برأي القلة التي لا يكون الحل في جعبتها بالضرورة الشيء الذي قد يكلف المؤسسة خسارة مواردها البشرية وكذا مواردها المالية .

### جدول(43): الشعور بالانتماء للمؤسسة

النسبة %	التكرار	مجتمع الدراسة البدائل
36.3	49	درجة عالية
37.0	50	درجة متوسطة
15.6	21	درجة ضئيلة
6.7	09	درجة ضئيلة جدا
4.4	06	لا أشعر تماما
100 %	135	المجموع

وما يلاحظ من خلال البيانات الموضحة بالجدول(43) أن 50 مبحوثا أي بنسبة 36.3% من المجموع الكلي لمجتمع البحث يؤكدون شعورهم بالانتماء للمؤسسة بدرجة عالية؛ نتيجة التفاهم الكبير الموجود بينهم وبين بقية الزملاء وأيضا مع المسؤولين وتوفر الشروط الضرورية للعمل ( التهوية؛ النظافة؛ الهدوء وصغر حجم المركب بحيث أن الكل يتعارفون وأصبحت بينهم ألفة وصدقات). بينما أبدى 49 عاملا بنسبة 37% من إجمالي المبحوثين شعورا متوسطا بالانتماء للمؤسسة؛ وأرجعوا ذلك إلى معايير التقييم الغامضة المتبعة بها والتي تشكل مصدر إزعاج وقلق كبيرين بالنسبة لهم، وعدا ذلك فكل الأمور حسبهم تسيير بشكل جيد سواء من جانب الاحترام المتبادل أو حتى المكافآت التشجيعية التي تمنح للجميع دون استثناء في نهاية كل سنة. بالمقابل أظهر 21 عاملا بنسبة 15.6% من إجمالي مجتمع البحث شعورا ضئيلا بالانتماء للمؤسسة، نتيجة غياب الحوار والاتصال بين المسئول ومروؤسيه وكذا انتشار الوشاية بين العاملين بحثا عن كسب ثقة المسئولين على حساب علاقات الزمالة. وأقر 09 مبحوثين أي ما نسبته 06.7% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة أن شعورهم بالانتماء للمؤسسة ضئيل جدا؛ ويرجع السبب إلى المتابعة اللصيقة التي يطبقها

## الفصل السابع: الرقابة التشاركية والولاء التنظيمي

المشرف عليهم أثناء انجاز المهام، وهو ما شكل ضغطاً إضافياً عليهم زيادة على عبء العمل الشيء الذي جعلهم يفكرون جدياً في ترك المؤسسة. كما أوضح 06 مبحوثين بنسبة 04.4% من إجمالي مجتمع البحث أنهم لا يشعرون تماماً بالانتماء للمؤسسة لتوتر العلاقات بينهم وبين المسؤولين أين صاروا مستهدفين من قبل هؤلاء لأي سبب كان، وخلق لديهم الرغبة في مغادرتها بحثاً عن بيئة وظروف أحسن للعمل.

وقد قمنا بحساب كاي<sup>2</sup> باستخدام دلالة الفروق ( انظر الجدول(41) في الملاحق ص212)، ووجدناه :

$$\text{كاي}^2 = 67.16$$

وبالرجوع إلى جدول توزيع كاي<sup>2</sup> وجدنا قيمة كاي<sup>2</sup> الجدولية عند مستوى ثقة 95% ودرجة حرية 04 مساوية لـ 09.49. وبما أن قيمة كاي<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من قيمة كاي<sup>2</sup> المتوقعة، يمكننا القول أن هناك فرق معنوي واضح حول الشعور بالانتماء للمؤسسة. وقوة الارتباط مساوية لـ 0.35

### جدول(44): المدافعة عن المؤسسة عند ذكرها بسوء

النتيجة	ت × د	النسبة %	التكرار	مجتمع الدراسة	
				البدايل	موافق بشدة
78 +	39×(+2)	28.9	39	+2	موافق بشدة موافق محايد معارض معارض بشدة
55 +	55×(1+)	40.7	55	+1	
00	31×(0)	22.0	31	0	
06 -	06×(1-)	4.4	06	-1	
08 -	04×(2-)	2.0	04	-2	
119 +	/	% 100	135	المجموع	

وبغرض التعرف على مدى استعداد عمال المؤسسة للمدافعة عنها في حال ذكرها بسوء أشار الجدول(44) إلى أن 40.7% من المجموع الكلي لمجتمع البحث موافقون ومستعدون للمدافعة عليها، وأظهر 28.9% من إجمالي المبحوثين موافقتهم بشدة على رد الاعتبار للمؤسسة وللعاملين فيها إذا حاول البعض المساس بسمعتها، وجمع النسبتين نجد 69.6% وهي نسبة معبرة بعض الشيء عن مدى ارتباط الأفراد بالمركب وولائهم له.

وقد امتنع 22% من إجمالي المبحوثين على إبداء رأيهم والتزموا بالحياد؛ في حين أقر 04.4% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة معارضتهم لفكرة الدفاع عن المؤسسة، لأن هناك من هو مخول لهذه المهمة أكثر منهم سواء كانوا قانونيين تابعين لها أو حتى من خارجها حيث تتوفر فيهم الكفاءة والخبرة اللازمة لذلك. وأبدى ما نسبته 02% من المجموع الكلي لمجتمع البحث معارضة شديدة وأكدوا أنهم لا يهتمون بما يقال عن المؤسسة، فدورهم يقتصر على المساهمة في تحسين جودة الإنتاج لتكون قادرة على المنافسة فقط.

## الفصل السابع: الرقابة التشاركية والولاء التنظيمي

وبالاستناد إلى مقياس ليكرت، يتبين وجود فروق ذات دلالات إحصائية واضحة بين من يدافعون عن المؤسسة عند ذكرها بسوء وبين الذين لا يدافعون عنها، والشواهد الكمية للجدول تبين وجود دلالة إحصائية موجبة حول المدافعة عن المؤسسة وبدرجة عالية تقدر بـ (+119)، والذي يدل على ولاء الأفراد لمؤسستهم وشعورهم بالانتماء تجاهها رغم المعوقات والصعوبات التي تواجههم، حيث أن العلاقات الإنسانية التي تشكلت بين الزملاء جعلتهم كالأُسرة الواحدة مهما اعترضتهم مشكلات في التسيير وصرامة في الرقابة واستخدام أساليب ملتوية لتصيد الأخطاء كالوشاية إلا أنها تسعى باستمرار للمحافظة على وحدتها وترابط جميع أعضائها في حال وجود أي تهديد خارجي.

### جدول (45): منح فرص لتحمل المسؤولية

النتيجة	ت × د	النسبة %	التكرار	مجتمع الدراسة	
				الدائم	البداية
44 +	22×(+2)	16.3	22	+2	دائما
32 +	32×(1+)	23.7	32	+1	غالبا
00	50×(0)	37.0	50	0	أحيانا
19 -	19×(1-)	14.1	19	-1	نادرا
24 -	12×(2-)	8.9	12	-2	مطلقا
33 +	/	% 100	135		المجموع

هذا؛ وقد بينت معطيات الجدول (45) المتعلقة بمنح فرص لتحمل المسؤولية أن 50 مبحوثا أي بنسبة 37% من إجمالي مجتمع الدراسة تمنح لهم أحيانا فرص لتحمل المسؤولية، حيث يتم تعويدهم على ذلك حتى تكون لهم

القدرة على التسيير إذا تأخر أو تغيب الرئيس أو المشرف ويزيد الالتزام لديهم. ويطبق هذا الأسلوب في الوحدات الإنتاجية كما هو الشأن في الوحدات الإدارية وهذا ما منح نوعا من الشعور بالرضى والارتياح لدى العمال. وأكد 32 عاملا أي بنسبة 23.7% من المجموع الكلي لمجتمع البحث أنه يتم تحميلهم في غالب الأوقات بعض المسؤوليات من طرف رئيس العمل، وهذا ما حفزهم أكثر على تطوير قدراتهم في التسيير وأساليب التعامل مع ضغوطات العمل ومعوقاته.

في حين أقر 22 مبحوثا أي بنسبة 16.3% من إجمالي مجتمع الدراسة أنه تمنح لهم دائما بعض الصلاحيات والمسؤوليات، وبدا هؤلاء غير متحمسين لذلك كثيرا حتى لا تتزايد عليهم المشكلات وأعباء العمل وأكدوا رضاهم على المسؤوليات الممنوحة لهم رغم قلتها. وأشار 19 عاملا بنسبة 14.1% من المجموع الكلي للمبحوثين أنهم نادرا ما تفوض لهم صلاحيات زائدة عن المهام الموكلة إليهم، وأرجعوا السبب لطبيعة

## الفصل السابع: الرقابة التشاركية والولاء التنظيمي

شخصية رئيس الذي لا يثق في ما يقوم به غيره مهما كانت كفاءته. وأبرز 12 مبحوثا بنسبة 08.9% من إجمالي مجتمع الدراسة أنه لا تمنح لهم أي صلاحيات أو مسؤوليات مطلقا لأنها أكبر من إمكانياتهم حيث يعتبرون أنفسهم غير مخولين لذلك.

وبالاستناد إلى مقياس ليكرت؛ يتضح وجود فروق ذات دلالات إحصائية واضحة بين من يرون أن هناك فرصا لتحمل المسؤولية وبين من يفندون ذلك، والشواهد الكمية للجدول تبين وجود دلالة إحصائية موجبة بدرجة ضعيفة تقدر بـ (33+) حول منح فرص لتحمل المسؤولية؛ وذلك راجع عموما إلى أن غالبية عمال المؤسسة من الفئة الشابة أو حديثي الالتحاق بها وتنقصهم التجربة والخبرة الكفيلتان بمنحهم بعض المسؤوليات لذا يتم إعطاؤهم مزيدا من الوقت للتعلم واكتساب المهارات اللازمة لذلك.

### جدول (46): استخدام وسائل المؤسسة للأغراض الشخصية

النسبة %	التكرار	مجتمع الدراسة البدائل
4.4	06	أستخدمها كلما احتجت
3.0	04	في معظم الأحيان
32.6	44	عند الضرورة
3.7	05	إذا كان الأمر لا يكتشف
56.3	76	لا أستخدمها مطلقا
100 %	135	المجموع

أما فيما يخص استخدامهم الوسائل الخاصة بالمؤسسة للأغراض الشخصية؛ فقد أظهرت النسب المئوية للجدول (46) أن 56.3% من إجمالي العاملين يؤكدون عدم استخدام هذه المستلزمات مطلقا، كما يعتبرون ذلك التصرف يسيء إلى فاعله ويفقده مكانته بين الزملاء؛ لذا يسعون إلى الابتعاد عن استخدامها تماما رغم إقرارهم بصعوبة ذلك. وأوضح 32.6% من المجموع الكلي للمبحوثين أن الضرورة تحتم عليهم استخدام وسائل المؤسسة أحيانا للأغراض الشخصية، غير أنهم يحرصون على ردها إن كانت مستلزمات يمكن إرجاعها وإن كانت آنية كالهاتف الخاص بالمؤسسة فلا يبالغون في استخدامه.

في حين بين 04.4% من المجموع الكلي للمبحوثين أنهم يستخدمونها كلما احتاجوا لذلك، ولا يتخرجون من ذلك ويعتبرونه شيئا عاديا وطبيعيًا. وأقر 3.7% من إجمالي عمال المركب أنهم يستعملون وسائل المؤسسة لأمر شخصية ويحاولون ألا يكتشف أمرهم لأنه يسبب لهم مأزقا وحرجا مع الإدارة. بينما كشف 03% من المجموع الكلي للمبحوثين أن استفادتهم من وسائل العمل الخاصة بالمركب تكون في معظم الأحيان،

## الفصل السابع: الرقابة التشاركية والولاء التنظيمي

وأرجعوا ذلك لكونهم يعملون طوال اليوم ومن المنطقي أن يحتاجوا بعض الأغراض لاستخدامها لاحتياجاتهم الضرورية.

جدول (47): دور تحمل المسؤولية في المحافظة على وسائل العمل

النتيجة	ت × د	النسبة %	التكرار	مجتمع الدراسة	
				البدايل	
130 +	65×(+2)	48.2	65	+2	موافق بشدة
52 +	52×(1+)	38.5	52	+1	موافق
00	12×(0)	8.9	12	0	محايد
03 -	03×(1-)	2.2	03	-1	معارض
06 -	03×(2-)	2.2	03	-2	معارض بشدة
173 +	/	% 100	135		المجموع

وتكشف الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول (47) أن 65 مبحوثاً أي بنسبة 48.2% من المجموع الكلي لمجتمع البحث يوافقون بشدة على الدور الذي تلعبه المسؤولية للمحافظة على وسائل العمل، وجاء 52 عاملاً وبنسبة 38.5% ليوافقوا هذا الرأي؛ وإذا جمعنا النسبتين نجد 86.7% وهي نسبة معبرة جداً عن فعالية منح العمال بعض الصلاحيات بغرض زيادة التزامهم وتقيدهم بالقوانين. وقد امتنع 12 مبحوثاً وبنسبة 8.9% من إجمالي عمال المركب عن إبداء موقفهم الصريح تجاه المسألة، ويبدو أن السؤال كان محرجاً بالنسبة لهؤلاء لكونهم من الفئة التي تتولى زمام المسؤولية بالمؤسسة وكذلك ممن يستخدمون وسائلها للأغراض الشخصية ويفضلون عدم الإفصاح عن ذلك حفاظاً على سمعتهم ومكانتهم التي قد تتضرر جراء ذلك.

وأقر 03 عمال بنسبة 2.2% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة أنهم يعترضون على الموقف، فتحمل المسؤولية حسب هؤلاء لا تعني زيادة الالتزام والانضباط؛ لأن هنالك عوامل أخرى بإمكانها تحقيق ذلك كالتابعة الدقيقة لما يتسلمه العمال من وسائل ومعدات وتدوين كل صغيرة وكبيرة في السجلات والوثائق. وقد عبر 03 مبحوثين آخرين بنسبة 2.2% أيضاً من إجمالي العمال عن رفضهم الشديد للفكرة المتعلقة بدور تحمل المسؤولية في المحافظة على وسائل العمل، حيث أشاروا إلى كون من يتولى المسؤولية يزيد استخدامه للوسائل الخاصة بالمؤسسة لأغراضه الشخصية مثل استخدام السيارة التابعة لها للأموال العائلية.

ومن خلال مقياس ليكرت؛ تبين وجود فروق ذات دلالات إحصائية واضحة بين الذين يرون أن لتحمل المسؤولية دوراً في المحافظة على وسائل العمل وبين من ينفون العلاقة، والمعطيات الواردة في الجدول توضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة وبدرجة عالية جداً تقدر بـ (+173)، وهذا يؤكد على أن تحمل المسؤولية يفرض على الفرد ضغطاً معيناً ويجعله حريصاً أكثر من غيره للمحافظة على وسائل العمل على اعتبار أنه أول من يُحاسب في حال وجود اختلالات معينة .

## الفصل السابع: الرقابة التشاركية والولاء التنظيمي

### ثالثا- العمل كفريق موحد والدافعية للإنجاز

#### جدول(48): تقبل انتقادات فريق العمل

النتيجة	ت × د	النسبة %	التكرار	مجتمع الدراسة	
				البدايل	
78 +	39×(+2)	28.9	39	+2	↑
34 +	34×(1+)	25.2	34	+1	
00	46×(0)	34.1	46	0	
11 -	11×(1-)	8.1	11	-1	
10 -	05×(2-)	3.7	05	-2	
125 +	/	% 100	135	المجموع	

وأوردت النسب المئوية المتعلقة بالجدول(48) أن 34.1% من إجمالي المبحوثين يؤكدون تقبل انتقادات فريق العمل في بعض الأحيان، ويرى 28.9% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة أن انتقادات أعضاء الفريق يتم تقبلها دائما، بل هم من يقوم بحث الفريق على تنبيههم إلى أخطائهم قبل أن يكتشفها الرئيس وتصبح مشكلة بالنسبة إليهم، ولكن تبقى هذه النسبة ضئيلة نوعا ما وهذا يشير إلى عدم قدرة البعض على العمل في فريق عمل بشكل مستمر لرغبة كل عضو في إبراز قدراته ومهاراته بشكل فردي. في حين يشير 25.2% من إجمالي المبحوثين أنهم غالبا ما يتقبلون الانتقادات، أما اعتراضهم فيكون عند تيقنهم بأن العمل المنجز صحيح وغير قابل للنقاش تماما.

وأقر 08.1% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة أن مسألة الانتقادات من طرف فريق العمل تشكل لهم بعض الحساسية لذا فنادرا ما يتقبلون ذلك، ويكون ذلك مقتصر على عدد محدود من أعضاء الفريق الذين يواجهون لهم الملاحظات لوجود بعض الخلافات خارجة عن نطاق العمل مع بقية الأعضاء. وأوضح 03.7% من إجمالي العاملين بالمركب أنهم لا يتقبلون الانتقادات من فريق العمل مطلقا؛ لأنهم يعتبرون ذلك انقاصا لقدراتهم وكفاءاتهم ويفضلون التوجيه المباشر من المشرف أو الرئيس.

وبتطبيق مقياس ليكرت؛ يتضح وجود فروق ذات دلالات إحصائية واضحة بين الذين يتقبلون انتقادات فريق العمل وبين من لا يتقبلون، والمعطيات الواردة في الجدول توضح وجود دلالة إحصائية موجبة وبدرجة كبيرة تقدر ب (+125)، وهي تشير إلى الحالة العامة التي تسود فرق العمل بالمركب التي تسعى إلى تحقيق جودة عالية في الإنتاج ودون إحداث خسائر مادية من خلال توحيد جميع أعضائها بتصحيح الأخطاء المرتكبة وتطوير مستوى الأداء بغية تحقيق تلك الأهداف، ومن ثم تأتي المنح الجماعية المقدمة من طرف الإدارة محفزة كذلك لاستمرار فريق العمل وقدرة أعضائه على استيعاب بعضهم وتقبل آراء بعضهم البعض.

## الفصل السابع: الرقابة التشاركية والولاء التنظيمي

جدول(49): التعاون بين أعضاء فريق العمل

النسبة %	التكرار	مجتمع الدراسة البدائل
57.0	77	أقدم له المساعدة في الحين
30.4	41	أساعده إذا طلب مني ذلك
8.9	12	حتى أنني عملي
3.7	05	لا أساعده تماما
100 %	135	المجموع

وما يلاحظ من خلال المعلومات الكمية المبينة في الجدول(49) المتعلقة بالتعاون بين أعضاء فريق العمل أن 77 عاملا وبنسبة 57% من إجمالي الباحثين يؤكدون على تقديم المساعدة في الحين إذا ما طلب أحد أعضاء فريق العمل ذلك؛ حيث يعتبر هؤلاء أن ذلك واجب عليهم إذا ما أرادوا الاستمرار في العمل ضمن فريق موحد بعيد عن الصراعات والحسابات الضيقة للبعض لأن ذلك يؤثر على الجميع سلبا.

أما 41 مبحوثا أي ما يعادل 30.4% من إجمالي عمال المركب فأقروا بأنهم يقدمون المساعدة إذا طلبت منهم فقط، لاعتقادهم بأن التدخل في عمل الغير بشكل عشوائي قد يؤدي إلى حدوث أخطاء في العمل لعدم التخصص فيه أفضل من صاحبه؛ ومن ثم قد يتسبب في مشكلات واتهامات بتعمد ارتكاب الخطأ حتى توقع عليه عقوبات لذا يفضل هؤلاء مساعدة من يطلبون التوجيه والانتقاد فحسب.

في حين رأى 12 عاملا بنسبة 8.9% من إجمالي المبحوثين أن مساعدة فريق العمل تبدأ عندما يتم إنهاء العمل الشخصي، ومن ثم التفرغ لمساعدة الغير لكون المحاسبة على المهام المنجزة تكون فردية وليست جماعية وكذلك العقوبات والإجازات فردية وليست جماعية. وأظهر 05 مبحوثين أي بنسبة 3.7% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة أنهم لا يقدمون مساعدة ولا يتعاونون تماما مع أي عامل في فريق العمل فلكل واحد منهم مهامه المحددة وعليه انجازها بمفرده.

## الفصل السابع: الرقابة التشاركية والولاء التنظيمي

جدول(50):علاقة التعاون بين أعضاء فريق العمل وزيادة الدافعية للإنجاز

المجموع	لا أساعده تماما		حتى أنهي عملي		إذا طلب مني ذلك		أساعده في الحين		مستوى التعاون دور الفريق في زيادة الدافعية
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
73	20	01	16.7	02	43.9	18	67.5	52	بدرجة عالية
43	/	/	50	06	36.6	15	28.6	22	بدرجة متوسطة
13	60	03	16.6	02	12.2	05	3.9	03	بدرجة ضئيلة
05	20	01	16.7	02	4.9	02	/	/	بدرجة ضئيلة جدا
01	/	/	/	/	2.4	01	/	/	لا يساهم مطلقا
135	% 100	05	% 100	12	% 100	41	% 100	77	المجموع

هذا؛ وتظهر معطيات الجدول(50) التي تبين علاقة التعاون بين أعضاء فريق العمل وزيادة الدافعية للإنجاز أن 52 مبحوثا من أصل 77 عاملا من الذين يقدمون المساعدة لأعضاء الفريق في الحين بنسبة 67.5% من المجموع الجزئي لمجتمع الدراسة يؤكدون بأن دافعتهم للإنجاز عالية، الشيء الذي يساعد على انتشار علاقات الصداقة بين الزملاء وإذابة الجليد على المشكلات التي تطرأ بينهم؛ إضافة إلى رفع مستوى الأداء من خلال توضيح ما هو غامض من مهامهم. وأقر 03 مبحوثين من الذين لا يقدمون المساعدة تماما لأعضاء الفريق من أصل 05 مبحوثين بنسبة 60% من المجموع الجزئي لمجتمع الدراسة أن دافعية الانجاز لديهم ضئيلة، وهي نسبة معبرة عن الدور الذي يمكن أن يؤديه الاحتكاك بين أعضاء الفريق في خلق نوع من الحيوية في العمل والابتعاد عن الملل والروتين، أما غياب التعاون فيحدث هبوطا وتضاؤلا في دافعية العمل.

وأشار 06 عمال ممن يقدمون المساعدة لأعضاء الفريق بعد إنهاء أعمالهم من أصل 12 مبحوثا بنسبة 50% من المجموع الجزئي لمجتمع الدراسة أن الدافعية للإنجاز لديهم متوسطة. في حين ذكر 18 مبحوثا ممن يقدمون المساعدة لأعضاء الفريق إذا طُلبت منهم من أصل 41 مبحوثا بنسبة 43.9% أن دافعتهم عالية،

وهي نسبة غير معبرة لكون أعضاء الفريق متباعين من حيث الأفكار والعلاقات بينهم يسودها الجمود حيث تجد كل واحد منهم يفكر في مصلحته الشخصية ورغبته في البروز أكثر سعياً للحصول على الامتيازات والمكافآت.

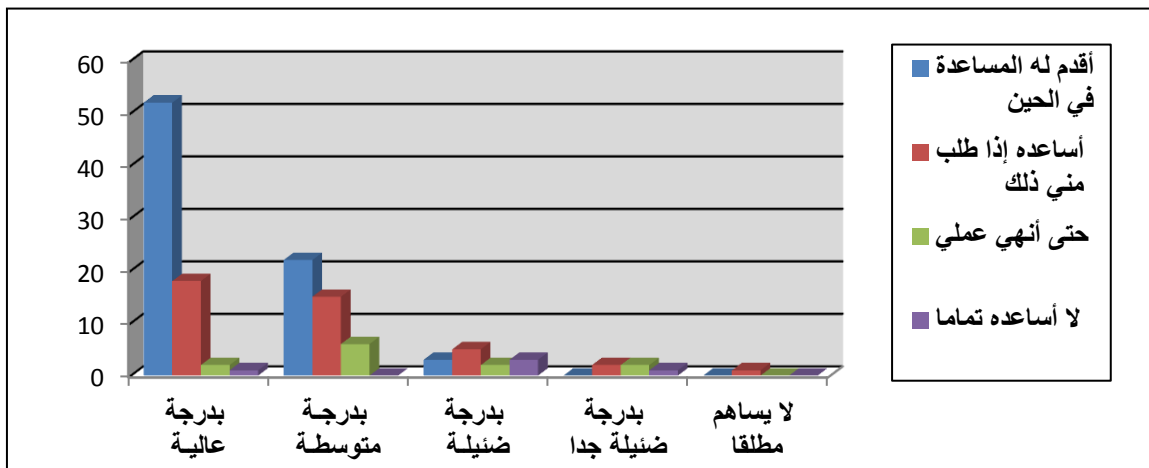
وقد أوضح 15 مبحوثاً ممن يقدمون المساعدة لأعضاء الفريق إذا طُلبت منهم من أصل 41 عاملاً بنسبة 36.6% أن دافعيتهم للإنجاز متوسطة، وهذا يبرز وجود علاقات متوترة بين الزملاء حيث يفضل هؤلاء عدم التدخل في عمل الآخرين، فإذا تسببوا في خطأ معين لهم أثناء مساعدتهم فيعتبره من تمت مساعدتهم متعمدة.

وأفاد 22 مبحوثاً ممن يقدمون المساعدة لأعضاء الفريق في الحين من أصل 77 عاملاً بنسبة 28.6% من المجموع الجزئي لمجتمع الدراسة بأن دافعيتهم للإنجاز متوسطة، ويعود السبب إلى الشعور بالروتين جراء تكرار الأعمال نفسها يومياً، بالمقابل عبر مبحوث واحد من الذين لا يقدمون المساعدة تماماً لأعضاء الفريق من أصل 05 مبحوثين بنسبة 20% من المجموع الجزئي لمجتمع الدراسة أن الدافعية لديهم ضئيلة جداً.

فيما أكد مبحوثين اثنين ممن يقدمون المساعدة لأعضاء الفريق بعد إنهاء أعمالهم من أصل 12 عاملاً بنسبة 16.7% من المجموع الجزئي لمجتمع الدراسة أن الدافعية للإنجاز لديهما ضئيلة، وأظهر مبحوثين آخرين من الفئة ذاتها والمجموع الجزئي عینه بنسبة 16.7% أيضاً أن دافعيتهم ضئيلة جداً. وصرح 05 مبحوثين ممن يقدمون المساعدة لأعضاء الفريق إذا طُلبت منهم من أصل 41 مبحوثاً بنسبة 12.2% أن دافعيتهم للإنجاز ضئيلة.

وبين مبحوثين اثنين ممن يقدمون المساعدة أيضاً لأعضاء الفريق إذا طُلبت منهم من أصل 41 مبحوثاً بنسبة 04.9% أن دافعيتهم للإنجاز ضئيلة جداً. بينما أفاد 03 عمال ممن يساعدون أعضاء الفريق في الحين من أصل 77 مبحوثاً بنسبة 03.9% من المجموع الجزئي لمجتمع الدراسة أن دافعيتهم للإنجاز ضئيلة. كما عبر مبحوث واحد من الذين يقدمون المساعدة لأعضاء الفريق إذا طُلبت منهم من أصل 41 مبحوثاً بنسبة 02.4% أن دافعيته للإنجاز ضئيلة جداً. والشكل الموالي يوضح ما سبق ذكره.

### الشكل (17): علاقة التعاون بين أعضاء فريق العمل وزيادة الدافعية للإنجاز



## الفصل السابع: الرقابة التشاركية والولاء التنظيمي

ومن خلال هذه النتائج يتضح بأن هناك علاقة بين التعاون بين أعضاء فريق العمل وزيادة الدافعية للانجاز، وللتأكد من وجود هذه العلاقة قمنا بحساب كاي<sup>2</sup> باستخدام الـ SPSS ، فوجدناه كاي<sup>2</sup> = 41.95 . وبحساب قيمة كاي<sup>2</sup> الجدولية عند مستوى ثقة 95% ودرجة حرية 12 وجدناها بالرجوع إلى جدول توزيع كاي<sup>2</sup> مساوية لـ 21.03 .

وبما أن قيمة كاي<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من قيمة كاي<sup>2</sup> المتوقعة فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي هناك علاقة ارتباط بين علاقة التعاون بين أعضاء فريق العمل وزيادة الدافعية للانجاز؛ وبحساب معامل التوافق كرامر Rc نجد قوة الارتباط تساوي 0.32 .

### جدول(51): تنسيق المهام مع فريق العمل

النتيجة	ت × د	النسبة %	التكرار	مجتمع الدراسة	
				البداية	البدائل
156 +	57×(+2)	42.2	57	+2	دائما
47 +	47×(1+)	34.8	47	+1	غالبا
00	21×(0)	15.6	21	0	أحيانا
06 -	06×(1-)	4.4	06	-1	نادرا
08 -	04×(2-)	3.0	04	-2	مطلقا
189 +	/	% 100	135		المجموع

وقد تبين من خلال بيانات الجدول(51) المتعلقة بتنسيق المهام مع فريق العمل أن 57 من العمال أي بنسبة 42.2% من إجمالي مجتمع الدراسة عبروا عن وجود تنسيق دائم مع الفريق عند انجاز المهام، وهذا للتأكد من صحة كل الخطوات العمل المنجزة من البداية إلى النهاية حتى لا يضطروا إلى إعادة ما قاموا به؛ وهذا يكلفهم الوقت والجهد وأحيانا كثيرة المال لأنه قد يتم إتلاف المنتج جراء ذلك. وأكد 47 مبحوثين بنسبة 34.8% من المجموع الكلي لعمال المركب أنه غالبا ما يتم تنسيق العمل مع الفريق، ويردون ذلك إلى حتميته على اعتبار أنهم يعملون كفريق ومن الضروري أن يكون هناك تكامل في العمل بينهم لتجنب تكراره.

في حين أقر 21 مبحوثا أي بنسبة 15.6% من إجمالي مجتمع الدراسة أنه أحيانا فقط يتم تنسيق العمل مع الفريق وإذا ما وجدت حاجة لذلك كأن يكون هناك عمل مستعجل يريده الرئيس على عجل. وأوضح 06 عمال بنسبة 4.4% من المجموع الكلي للمبحوثين أنه نادرا ما يتم تنسيق المهام فيما بينهم؛ لاعتيادهم على العمل المستقل والفردى وكذا لاختلاف المهام المسندة لكل عامل. بينما أشار 04 مبحوثين أي بنسبة 3% من إجمالي مجتمع الدراسة إلى أنه لا وجود لأي تنسيق فيما بينهم لأنه في الورشات تسند لكل عامل مهمة معينة يكون متخصصا فيها.

## الفصل السابع: الرقابة التشاركية والولاء التنظيمي

وبالاستناد إلى مقياس ليكرت؛ يتضح وجود فروق ذات دلالات إحصائية واضحة بين الذين ينسقون المهام مع فريق العمل وبين الذين لا يقومون بذلك، والمعطيات الواردة في الجدول توضح وجود دلالة إحصائية موجبة وبدرجة عالية جدا تقدر بـ (+189)، وهذا ما يؤكد النتائج السابقة التي بينت تقبل أعضاء الفريق للانتقادات من قبل الزملاء؛ ومن خلال ذلك التقبل يكون التنسيق بغية تسريع الأداء وتلافي الأخطاء، الشيء الذي أهلهم لبلوغ أعلى مستويات الجودة في الإنتاج وحسب المعايير العالمية.

### جدول(52): دور العمل ضمن فريق موحد في زيادة الدافعية للإنجاز

النسبة %	التكرار	مجتمع الدراسة البدائل
54.1	73	بدرجة عالية
31.9	43	بدرجة متوسطة
9.6	13	بدرجة ضئيلة
3.7	05	بدرجة ضئيلة جدا
0.7	01	لا يساهم مطلقا
% 100	135	المجموع

يلاحظ من خلال المعطيات الواردة في الجدول(52) أن 54.1% من المجموع الكلي للمبحوثين يعتقدون أن الدافعية للإنجاز تزداد بدرجة عالية من خلال العمل ضمن فريق موحد، ويؤكد هؤلاء أن علاقات العمل التي يصاحبها حوارات وأحاديث تحفزهم للاستمرار في بذل الجهد وعدم الشعور بالملل والروتين. في حين يرى 31.9% من إجمالي مجتمع الدراسة أن العمل ضمن فريق موحد يزيد من الدافعية بدرجة متوسطة، لأن هناك عوامل غيرها حسبهم يمكن لها تحقيق ذلك إلى جانب العمل في فريق طبعاً، كاستخدام التحفيز المعنوية والمادية من طرف الإدارة؛ الاحترام المتبادل بين الجميع عمال ومسؤولين وكذا التقييم العادل والمساواة في المعاملة.

ويعتبر 09.6% من المجموع الكلي للمبحوثين أن الدافعية تتزايد بشكل ضئيل رغم أنهم يعملون ضمن فريق موحد نتيجة لضغوط العمل والظروف الشخصية. وأكد 03.7% من إجمالي مجتمع الدراسة على أن الدافعية للإنجاز ضئيلة جداً؛ بسبب تدني مستوى التعاملات في فرق العمل التي ينتمون إليها كانتشار الوشاية واختلاق مشكلات وهمية لإحراج بعضهم أمام المسؤولين، وهذا على عكس المستوى الذي وصلت له كبريات الشركات العالمية واليابانية بشكل أخص والتي بلغت لحد اعتبار فريق العمل بمثابة الأسرة الواحدة.

## الفصل السابع: الرقابة التشاركية والولاء التنظيمي

وأقر 0.7% من المجموع الكلي للمبحوثين أنه لا يوجد أي دور للعمل ضمن فريق موحد في زيادة الدافعية للإنجاز مطلقا كونهم تعودوا على تلك الأجواء التي صارت غير مؤثرة تماما وطبيعية، وبالمقابل فإنهم يؤكدون على دور الهام الذي تلعبه عدالة التقييم والتحفيز في زيادة الدافعية للإنجاز .

وقد قمنا بحساب كاي<sup>2</sup> باستخدام دلالة الفروق ( انظر الجدول(52) في الملاحق ص213 )، ووجدناه :

$$\text{كاي}^2 = 138.05$$

وبالرجوع إلى جدول توزيع كاي<sup>2</sup> وجدنا قيمة كاي<sup>2</sup> الجدولية عند مستوى ثقة 95% ودرجة حرية 04 مساوية لـ 09.49 . وبما أن قيمة كاي<sup>2</sup> المحسوبة أكبر بكثير من قيمة كاي<sup>2</sup> المتوقعة، يمكننا القول أن هناك فرق معنوي واضح بين العمل ضمن فريق موحد وزيادة الدافعية للإنجاز ، وقوة الارتباط Rc تساوي 0.50 .

### جدول(53): الأفكار الأكثر انتشارا بالمؤسسة

النسبة %	التكرار	مجتمع الدراسة البدايل
12.6	17	الرقابة الصارمة
20.7	28	الوشاية
16.3	22	العلاقات بين الزملاء
7.4	10	المسؤولية
1.5	02	معايير التقييم
6.6	09	العلاوات والمكافآت
10.4	14	العدالة
12.6	17	الإحترام
11.9	16	دون إجابة
% 100	135	المجموع

تكشف الأرقام المبينة في الجدول(53) تقاربا شديدا في الأفكار المنتشرة بالمؤسسة ولا توجد فكرة مسيطرة بشكل مطلق بها. حيث أن 28 مبحوثا أي بنسبة 20.7% من المجموع الكلي للمبحوثين يعتقدون بأن الوشاية أكبر داء منتشر بالمركب فهي تؤثر وبشكل كبير على العلاقات بين العمال؛ فقد أصبح كل طرف يشك في غيره بكونه من ينقل أسراره إلى المسؤولين ما أثر على مستويات الثقة بينهم.

## الفصل السابع: الرقابة التشاركية والولاء التنظيمي

وأكد 22 مبحوثًا بنسبة 16.3% من إجمالي مجتمع الدراسة أن التفكير السائد بالمؤسسة هو حول العلاقات بين الزملاء؛ نتيجة لما سبق ذكره من انتشار للوشاية والتصرفات غير المسئولة لبعض العمال الذين يحاولون خلق مشكلات لزملائهم مع الرؤساء. وجاءت فكرتين بالحجم نفسه من الإنتشار حيث أن 17 عاملاً بما يعادل 12.6% من إجمالي المبحوثين يرون بأن الرقابة الصارمة المطبقة بالمركب تشغل تفكيرهم وبذلك تؤثر بشكل مباشر على مستويات التركيز في العمل، حيث يذكر هؤلاء أن شغلهم الشاغل هو البحث عن طرائق تمكنهم من التهرب من مصيدة الرقابة. أما الفكرة الثانية المنتشرة بالنسبة نفسها 12.6% من المجموع الكلي للمبحوثين فهي الاحترام، فخلال المقابلة التي أجريت مع مسئول النقابة أكد حدوث تجاوزات خطيرة بالمركب متعلقة بالمسألة؛ منها قضايا التعدي على حقوق الغير والتي استدعت تدخله شخصياً لحلها. في حين فضل 16 عاملاً أي ما نسبته 11.9% من إجمالي المبحوثين بأن يمتنعوا عن الإجابة، لكونهم حديثو الالتحاق بالمركب وكذا رؤساء الأقسام الذين يفضلون عدم نشر ما يدور بالمؤسسة.

وقد اعتبر 14 عاملاً بنسبة 10.4% من المجموع الكلي للمبحوثين أن العدالة هي ما يشغل تفكير العمال لأن تحقيقها يمنحهم الشعور بالرضى والاستقرار وكذا الانتماء والولاء للمؤسسة، وضياها يدفعهم إلى الإخلال بواجباتهم والتفكير في المغادرة. في حين أشار 10 مبحوثين بنسبة 07.4% إلى أن المسؤولية هي التي تسود وهذه الفئة تمثل أكثر المشرفين ورؤساء الأقسام كونهم من يتحمل ضغوطات العمل اليومية وصعوبات التسيير. بينما أوضح 09 مبحوثين بنسبة 06.6% من إجمالي مجتمع الدراسة أن المكافآت والعلاوات هما ما يشغلهم، ولأن المؤسسة تمنح مكافآت معتبرة حسب المقابلات التي أجريت فذلك ما يفسر هذه النسبة الضئيلة التي تفكر فيها. وبين 02 من العمال بنسبة 01.5% من المجموع الكلي للمبحوثين أن معايير التقييم هي الفكرة المنتشرة بالمؤسسة لأنهم يجهلون الأسس التي تقوم عليها العملية رغم السنوات العديدة التي قضاها فيها.

### جدول (54): نوع الرقابة التي بإمكانها تحقيق التماسك الاجتماعي

النسبة %	التكرار	مجتمع الدراسة البدايل
43.7	59	الرقابة المرنة
13.3	18	الرقابة الصارمة
25.9	35	كلاهما معا
11.1	15	الرقابة الذاتية
6.0	08	دون إجابة
100 %	135	المجموع

## الفصل السابع: الرقابة التشاركية والولاء التنظيمي

وأبانت النسب المئوية الواردة في الجدول (54) المتعلقة بنوع الرقابة التي بإمكانها تحقيق التماسك الاجتماعي بالمؤسسة أن 43.7% من إجمالي مجتمع البحث؛ يعتقدون أن الرقابة المرنة هي التي بإمكانها تحقيق ذلك على اعتبار أن المسئول يكون قريبا من العمال؛ ويكون العمل في جو من الديمقراطية وتمكين الكل من المعلومة بفتح قنوات الاتصال وكذا توفير كل الوسائل الخاصة بالعمل، إضافة إلى دراية الجميع بما له وما عليه.

وقد أكد ما نسبتهم 25.9% من إجمالي المبحوثين على أن الجمع بين الرقابة المرنة والرقابة الصارمة هو أنجع حل لتحقيق التماسك الاجتماعي بالمؤسسة، لأنه في بعض الفترات من العمل يحدث نوع من الهبوط في مستوى الأداء بالنسبة للعامل وهذا ما يتطلب نوعا من الشدة والصرامة؛ وفي أحيان أخرى يتم بذل مجهودات كبيرة تستوجب نوعا من المرونة والتراخي مع العمال لكسب ثقتهم وضمان ولائهم أكثر للمؤسسة. في حين اعتبر 13.3% من المجموع الكلي للمجتمع الدراسة أن الرقابة الصارمة هي الوسيلة الأمثل لتحقيق الهدف المرغوب تحقيقه؛ لأن العامل الجزائري تعود على الشدة والمتابعة اللصيقة حتى يؤدي العمل بالشكل المطلوب. أما 11.1% من إجمالي المبحوثين فرأوا بأن الرقابة الذاتية للعامل هي من تكفل تحقيق التماسك الاجتماعي بالمؤسسة حتى يتجنب العمال الشك نتيجة نقل أخبار بعضهم البعض والوشاية إلى المسؤولين حول الذي تغيب والذي قال كذا وكذا... وبذلك تضمن المؤسسة استقرارها. وقد امتنع 06% من المجموع الكلي للمجتمع الدراسة الإجابة عن السؤال.

## الفصل الثامن: مناقشة نتائج الدراسة

### تمهيد

- أولاً - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها
- ثانياً - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
- ثالثاً - القضايا التي تثيرها الدراسة

## الفصل الثامن: مناقشة نتائج الدراسة

### تمهيد

بعد تناولنا في الفصل السابق المتمحور حول تكميم البيانات الإحصائية وتحليل المعطيات التي جمعت من مؤسسة المواد البلاستيكية بسكيدة CP2/K؛ المتعلقة بطبيعة متغيري الدراية الرقابة التنظيمية والتماسك الاجتماعي، ومن أجل إضفاء معياري الموضوعية والواقعية على الدراسة الراهنة وإعطاء معنى أشمل لنتائجها وفهم العلاقات التي لاحظناها أثناء إجرائها؛ نحاول في هذا الفصل مناقشة نتائج التحليل الإحصائي لتلك المعطيات وتوضيح مدى الصدق الإمبريقي لفروض الدراسة؛ وذلك في ضوء النقاط التالية :

أولاً- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها.

ثانياً - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

ثالثاً- القضايا التي تثيرها الدراسة.

### أولاً- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها

توصلت الدراسة الراهنة إلى عدد من النتائج العامة والجزئية التي تعكس وتعبر عن طبيعة العلاقة القائمة بين الرقابة التنظيمية والتماسك الاجتماعي، حيث طرحنا فرضية عامة وفرضيتين جزئيتين وذلك بغرض اختبار العلاقة القائمة بينهما.

**1-نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:** والتي مفادها " تتباين مستويات الرضى الوظيفي بتباين نمط الإشراف ". وقد عكست هذه الفرضية مجموعة من النتائج التي تحدد الارتباط القائم بين متغيري " نمط الإشراف والرضى الوظيفي"، ومن هذه النتائج تشير الشواهد الكمية أن 30.4% من إجمالي مجتمع الدراسة أكدوا إتباع المؤسسة للرقابة المستمرة بشكل رئيسي؛ و 29.6% أشاروا إلى أن الرقابة الدورية هي النوع الرقابي الأكثر استخداماً، ويعود سبب التباين في المواقف إلى أن كل وحدة بالمركب تتبع نوعاً رقابياً معيناً بحسب تقدير القائمين على العملية. غير أن العامل المشترك فيها هو الاعتماد على المشرف للقيام بها من خلال ملاحظاته المباشرة بنحو 34% والتقارير التي يعدونها بشكل دوري بنسبة قدرها 27.4% . أما أجهزة الرقابة الآلية فاستخدامها ضعيف وقدر بنحو 12.6%، وهذا يبين رغبة الإدارة في الإبقاء على وسائل الرقابة التقليدية والتي تكون نتائجها حسبها أنجع فالمشرف يكون قريباً من العاملين؛ وعلى دراية بكل ما يعترضهم من مشكلات وصعوبات، أين يقوم على متابعتهم وتوجيههم والعمل على ترسيخ قيم الإلتقان لديهم.

وقد أقر 45.9% من إجمالي المبحوثين بأن المجال الرقابي يركز على الأفراد بالدرجة الأولى ويأتي بعد ذلك مراقبة الإنتاج بنسبة 29.6%، وهذا يبين محاولة الإدارة تطبيق نظام رقابي متوازن ومرن يخضع للوضع العام السائد بالمؤسسة لأجل ألا يكون هناك شعور لدى العمال بالضغط الزائد جراء الضبط الصارم هذا

## الفصل الثامن: مناقشة نتائج الدراسة

من جهة؛ ومن جهة أخرى حتى لا تتفقت الأمور ويحدث تهاون في انجاز المهام عند غياب الرقابة بشكل تام. لذا أبدى 41.5% من المجموع الكلي للمبحوثين رغبة في العمل أثناء تواجد المشرف معهم عند انجاز المهام، فمرونة المعاملة التي يستخدمها عدد من المشرفين تجعل العاملين مهيين لتقبل التعليمات وأداء المهام بالشكل المطلوب. في حين أكد 23% من إجمالي المبحوثين أن الشعور الذي ينتابهم عند تواجد المشرف معهم هو القلق والتوتر؛ وهذا يبين افتقار بعض المشرفين للأدوات والأساليب الملائمة للتعامل مع العمال وخاصة مع الفئة حديثة الالتحاق بالعمل (الأقل من 31 سنة) والتي تقدر نسبتها بنحو 20% من إجمالي مجتمع الدراسة أين تضعف الروح المعنوية لديهم ويزداد شعورهم باللااستقرار. وفي السياق ذاته أقر 35.6% من المجموع الكلي للمبحوثين أنه في حال تعامل معهم المشرف بطريقة سيئة فإنهم لا يتأثرون بذلك ولا تكون لهم أي ردة فعل سلبية تجاهه؛ وهذه الفئة تمثل أصحاب الخبرة الواسعة والأقدمية الطويلة والتي بإمكانها ضبط سلوكياتها والتحكم أكثر في تصرفاتها، بينما أكد 23% آخرون أن التغيب عن العمل هو الإجراء الذي يتخذونه عند التعرض للإساءة من المشرف، الشيء الذي يؤثر على استقرار المؤسسة وقدرتها على المنافسة.

من جانب آخر؛ أوضح 57.7% من المجموع الكلي لمجتمع البحث أن مشرفهم إذا لاحظ ارتكاب أخطاء في العمل فإنه يقوم بتقديم التوجيه والنصح لهم، وهي الطريقة التي يراها بعض المشرفين ممن تمت مقابلتهم ملائمة وتجعل العمال أكثر استعدادا وقابلية لاستيعاب المهام المنوطة بهم وعدم تكرار مستقبلًا. في حين أقر 21.5% من إجمالي المبحوثين أن المشرف يندرهم عند ارتكاب أخطاء، وهذا ما جعلهم يتذمرون ويتهربون من الالتزام بالقوانين والتعليمات التي يصدرها. وقد أظهر 37% من إجمالي المبحوثين أن أسلوب المرن في الإشراف ساعدهم على الأداء الجيد للمهام ومنحهم الرغبة في البقاء والاستقرار في الوحدة التي يتواجد بها ذلك المشرف، وأضاف 33.3% آخرون أن مشرفهم يتبع الأسلوب الرسمي مما أثر على عملية الاتصال معه أين أصبح الشعور السائد لديهم يتمثل في عدم الارتياح وعدم الرضى.

وما يؤكد على تواجد مشكلة فعلية بين المشرف والعمال بالمؤسسة هو إقرار 11.1% فقط من إجمالي المبحوثين موافقتهم بشدة حول موضوعية قراراته، وأظهر 34.1% موافقتهم على التزامه بالحيادية وابتعاده عن الاعتبارات الشخصية. وقد جاءت نسبة الذين أقرروا بعدالة المشرف في توزيع المهام متوافقة مع ما أشار إليه المبحوثون سابقا حول موضوعيته؛ عندما عبر 10.4% عن موافقتهم بشدة على عدالة قراراته و 39.3% آخرون موافقون، وقد أوضحت المعايير المعتمدة في عملية تقييم الأداء أسباب ذلك الضعف؛ حيث أقر 26.7% فقط من إجمالي مجتمع البحث أن التقييم يتم على أساس كفاءة الأداء. وأكد 26.7% آخرون أنه يتم على أساس المحسوبية، في حين أشار 18.5% من إجمالي المبحوثين على عدم وجود معايير واضحة بخصوص ذلك. الشيء الذي أثر على قوة العلاقات والترابط بين الزملاء وكذا مستوى التعاون بينهم؛ حيث

## الفصل الثامن: مناقشة نتائج الدراسة

بين 50.4% من المجموع الكلي للمبحوثين أنه في حالة تعرض أحد الزملاء لمشكلة ما فإنهم يقدمون له المساعدة والإعانة لحلها؛ و43% آخريين يتعاطفون معه دون أي تحرك سعياً لمحاولة إيجاد حل معين لمشكلته.

أما فيما يخص التفكير في المصلحة العامة فأكد ما مجموعه 59.3% من إجمالي المبحوثين موافقتهم على وجودها؛ وهذا يعكس حقيقة واقع العلاقات المتباينة بين أفراد المركب أين تجدها تتميز بالتضامن والتعاون الكبيرين بين الزملاء في بعض الوحدات؛ ويكون الشعور بالرضى لديهم عال نتيجة لعدالة المشرف في توزيع الأعمال بينهم وابتعاده عن المحاباة. وفي بعض الوحدات الأخرى تتميز العلاقات بالتوتر ويكون الجو مشحوناً، حيث يحاول البعض افتعال المشكلات بين الزملاء للتأثير على قرارات المشرف؛ الأمر الذي استدعى عدداً من العاملين لطلب التحويل من قسم لآخر بحثاً عن الاستقرار.

وقد أكد 43% من إجمالي المبحوثين أن المشرف يبدي اهتماماً كبيراً جداً بتذكيرهم على ضرورة إتقان العمل، بينما أفاد 35.5% أن المشرف يهتم جيداً بالموضوع الشيء الذي جعلهم حريصين على أداء المهام بعناية تامة وبشكل تلقائي ودونما حاجة إلى متابعة منه؛ وخاصة عند رؤيته حريصاً على الالتزام بالتعليمات التي يوجهها لهم، وهذا ما أقر به ما مجموعه 64.5% من إجمالي المبحوثين حينما أكدوا تطبيق المشرف لما يأمرهم به فعلياً؛ ويرجع ذلك لاهتمام المؤسسة بتنصيب مشرفين من ذوي الكفاءة وممن يستشعرون حجم المسؤولية التي تنتظرهم لأجل ترسيخ قيم الإتقان لدى العاملين، حيث أظهر 65.2% من إجمالي مجتمع الدراسة أن قيامهم بالأداء الجيد للمهام يكون بشكل دائم ومستمر.

من جانب آخر بين 35.6% من المجموع الكلي للمبحوثين أن المشرف يمنحهم وقتاً كافياً لطرح مشكلاتهم وانشغالهم الشيء الذي أعطاهم شعوراً بالارتياح والاستقرار في العمل. أما عن تدني النسبة فيرجع لوجود معوقات في العملية الاتصالية من جانب بعض المشرفين وعدم قدرتهم على استيعاب الأدوار المنوطة بهم، والتي تفرض عليهم التواصل المستمر مع العاملين والاستماع الدائم لهم؛ على اعتبار أن المشرف يعد حلقة الوصل بين العامل والإدارة لتسهيل عملية أدائه للمهام بالشكل المطلوب؛ ولا تكون له مبررات للإخلال بالقوانين والتعليمات. وقد أظهرت نتائج الإجابة عن السؤال المتعلق بتعطيل وصول المعلومات الإدارية من قبل المشرف أن 39.3% من إجمالي المبحوثين موافقون على عدم قيام المشرف بوظيفته على أكمل وجه؛ وذلك بتأخير إعلامهم بالمعلومات الأساسية التي تخصهم. وأبدى 25.2% موافقة شديدة على وجود هذا التعطيل وأضافوا أنهم يجهلون ما يدور داخل محيط المركب من مستجدات وما يصلهم يكون بطرق غير رسمية، الشيء الذي دفع العاملين إلى إبداء تذمرهم وعدم رضاهم عن ذلك. وعبر 11.9% فقط من إجمالي المبحوثين على شعورهم بالاستقرار بدرجة عالية جداً نتيجة الاستفادة من المنح والامتيازات، في حين أوضح 55.6% آخرون أن شعورهم بالاستقرار جيد رغم الافتقار لبعض الاحتياجات الهامة كالإطعام

## الفصل الثامن: مناقشة نتائج الدراسة

والمواصلات خاصة أين تم منع إدخال مركبات العاملين لدواع أمنية (التهديدات الإرهابية التي تعرضت لها SONATRACH)؛ وهذا أصبح يشكل مصدر إزعاج للعديد منهم لاضطرارهم لقطع مسافات طويلة للحاق بالنقل التابع للمؤسسة؛ الشيء الذي قلل نسبيا من شعورهم بالرضى والاستقرار.

أما فيما يتعلق بتلقي عبارات التقدير والتشجيع من قبل المشرف؛ فأكد 30.4% من إجمالي عمال المركب على تلقيهم لها باستمرار، وأشار 30.4% آخرون أن تقدير مجهوداتهم يكون عندما يريد المشرف مضاعفة أعمالهم؛ في حين 22.2% من إجمالي المبحوثين فلا يتم تشجيعهم مطلقا رغم أحقيتهم بذلك. وقد اتضح أن الاهتمام بتحفيز العمال عند تقديم مبادرات من طرف المشرف ضئيل جدا؛ أين أقر 01.5% فقط من إجمالي المبحوثين أنهم يحصلون دائما على مكافآت تحفيزية و 05.2% يحصلون عليها غالبا. ويرجع سبب تدني تقديم تلك الحوافز عند اقتراح مبادرات إلى عدم وجود سياسة واضحة بهذا الخصوص من طرف مسيري المركب الذين لا يعتبرون ذلك من الأولويات؛ ومقياس ليكرت بين وجود دلالة إحصائية سالبة بدرجة ضعيفة جدا بهذا الخصوص قدرت بـ (-133). بالمقابل أشار 52.6% من إجمالي المبحوثين إلى موافقتهم بشدة على دور التشجيع والتحفير في رفع الروح المعنوية.

هذا؛ وقد عبر 17.8% من مجموع المبحوثين عن رضاهم التام على المشرف و 40.8% راضون بدرجة مقبولة جدا، وبجمع النسبتين نجدها 58.6% وهي نسبة متوسطة تبين وجود اختلافات في مستوى كفاءة المشرفين من ناحية؛ واختلافات في المتطلبات والاحتياجات التي يطمح العاملون لتحصيلها من ناحية أخرى.

ومن خلال ما سبق؛ يبدو جليا أن الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها " تتباين مستويات الرضى بتباين نمط الإشراف " قد تحققت؛ على اعتبار أن 57.7% من المجموع الكلي للمبحوثين بينوا اعتماد مشرفهم على التوجيه والنصح عند ارتكاب العاملين أخطاء في العمل، وحسب المقابلات التي أجريت مع بعض المشرفين فهم يحاولون التقرب من العاملين وإشعارهم أنهم جميعا زملاء ولا توجد فروقات بينهم؛ ومحاولة التعرف على الصعوبات التي تواجه هؤلاء في العمل وخارجه لإشعارهم بالارتياح؛ وأداء المهام بعيدا عن القلق والتوتر، وفي حال ارتكاب أخطاء فإنهم يقومون بتوضيح كيفية الانجاز بالشكل الصحيح بهدوء ليكتسب هؤلاء العاملون الثقة في أنفسهم وفي المشرف ذاته وبالتالي يتم تقبل قراراته بسهولة.

وقد أكد 37% من إجمالي المبحوثين أن أسلوب الإشراف المرن هو الأسلوب المتبع من طرف المشرفين من أجل دفع العاملين نحو الرغبة في العمل. وهذا ما عبر عنه 41.5% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة أين أقروا أن ذلك هو الشعور الذي ينتابهم أثناء تواجد المشرف معهم خلال تأدية المهام، كما يهدف الأسلوب المرن أيضا إلى محاولة تقليل نسبة التغيب عن العمل؛ والتي جاءت نسبتها تمثل 23% من إجمالي المبحوثين.

## الفصل الثامن: مناقشة نتائج الدراسة

ومن خلال هذه المعطيات يتضح أن هناك علاقة ارتباط بين مؤشري مرونة المعاملة وتقليل الغياب؛ فاعتماد المشرف على التوجيه بشكل يفوق اعتماده على أسلوب الإنذار أو التوبيخ عند ارتكاب العاملين أخطاء في العمل؛ وتطبيقه للأسلوب المرن خلال تعاملاته المستمرة والدائمة معهم يغلب على بقية الأساليب الأخرى، والتي لا بد من تواجدها أيضا حسب ما أكدت عليه المقابلات التي أجريت لتفادي التهاون واللامبالاة من البعض؛ دفع العاملين إلى الشعور برغبة في العمل وتقليل الغياب.

وقد أثبتت الشواهد الكمية أن ما مجموعه 45.2% من إجمالي الباحثين يؤكدون موافقتهم على موضوعية قرارات المشرف؛ أين جاء الاتجاه العام ايجابيا وقدر ب (17+). كما أظهر 49.7% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة أن هناك عدالة في توزيع المهام من قبل المشرف؛ والاتجاه العام جاء ايجابيا وقدر ب (25+). وذكر 93.4% من إجمالي الباحثين أن (التضامن+تقديم المساعدة) هو المسيطر على جو العلاقات بالمؤسسة، أما بخصوص التفكير في المصلحة العامة فذكر نحو 59.3% من إجمالي العاملين على وجوده وجاء الاتجاه العام ايجابيا وقدر ب (64+). من ناحية أخرى صرح 55.6% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة أن عدالة المشرف لها دور في تحسين العلاقات وبدرجة عالية جدا، ومن خلال اختبار كاي<sup>2</sup> تبين وجود علاقة ارتباط بين مؤشري العدالة وتحسين العلاقات وقوة الترابط Rc مساوية لـ 0.50 . وتوضح المعطيات الميدانية أن ما مجموعه 78.5% من إجمالي الباحثين أكدوا على وجود اهتمام كبير جدا لدى المشرف بالتذكير على ضرورة إتقان العمل واهتمام جيد عند بعضهم الآخر؛ ومن خلال اختبار كاي<sup>2</sup> اتضح أن هناك فرق معنوي واضح حول اهتمام المشرف بالتذكير على ضرورة إتقان العمل، وقوة الترابط Rc مساوية لـ 0.40 . وأفاد ما مجموعه 64.5% من المجموع الكلي للباحثين التزام المشرف بتطبيق التعليمات التي يوجهها للعاملين، وقد جاء الاتجاه العام موجبا وبدرجة عالية قدر ب (109+). أما بخصوص الالتزام لدى العاملين أنفسهم فقد بين 65.2% من إجمالي الباحثين أنهم يقومون بالأداء الجيد للمهام، ومن هنا يتضح وجود علاقة ارتباط واضحة بين مؤشري ترسيخ قيم الإتقان والأداء الجيد للمهام.

وقد جاءت النسب المئوية المتعلقة باستماع المشرف لانشغالات ومشكلات العمال لتبرز أن 35.6% فقط من المجتمع الكلي للدراسة يقرون بأن المشرف يمنحهم الوقت الكافي لطرح مشكلاتهم وانشغالاتهم، بالمقابل أكد ما مجموعه 64.5% من إجمالي العاملين (موافق بشدة+موافق) على وجود تعطيل في وصول المعلومات الإدارية من قبل المشرفين، وقد جاء الاتجاه العام موجبا وقدر ب (92+) ما يعني وجود هوة كبيرة بين المشرف والعامل، من جانب آخر عبر 11.9% فقط من إجمالي الباحثين على أن شعورهم بالاستقرار درجته عالية جدا؛ في حين 55.6% ذكروا أن شعورهم بالاستقرار جيد. وقد تم التحقق من وجود علاقة ارتباط بين تعطيل وصول المعلومات الإدارية من قبل المشرف والشعور بالاستقرار؛ ومن خلال اختبار

## الفصل الثامن: مناقشة نتائج الدراسة

كاي<sup>2</sup> وجدنا أن هناك ارتباطا بينهما، وقوة الترابط **Rc** مساوية لـ **0.27** . والذي يعني عدم وجود لعلاقة ارتباط بين مؤشري فتح قنوات الاتصال والاستقرار.

أما فيما يتعلق بتلقي العاملين لعبارات التقدير والتشجيع؛ فأكد **30.4%** من إجمالي المبحوثين أن المشرف يقوم بذلك باستمرار عند انجازهم للمهام بالشكل المطلوب، وبين **30.4%** آخرون أن مشرفهم يثني عليهم ويقدر مجهوداتهم أيضا ويكون ذلك إذا ما أراد مضاعفة عملهم حتى يسهل تقبل قراراته وعدم إبداء التذمر والاحتجاج. وهنا يتضح أن الاهتمام بالتحفيز المعنوي لدى المشرفين موجود بيد أن كيفية تطبيقه تختلف باختلاف بالنتائج التي يرغب كل مشرف إلى بلوغها، وإذا ما جمعنا النسبتين السابقتين نجد **60.8%** وهي نسبة توضح وعي عدد معتبر من المشرفين بالدور الذي يلعبه التقدير والتشجيع في عملية تحريك العمال أكثر نحو العمل وكسر الروتين والجمود الذي يشعرون به.

من ناحية أخرى؛ أقر **01.5%** فقط من إجمالي مجتمع الدراسة أنهم يحصلون دائما على تحفيزات مادية عند تقديم مبادرات تخص عملهم، في حين أشار **05.2%** آخرون أن حصولهم على هذه المكافآت والمنح التحفيزية يكون في غالبية الأوقات، وهنا يتضح أن هاتين النسبتين ضئيلتين مقارنة بالتحفيز المعنوي الذي يوليه المشرف عناية كبيرة؛ ويعود ذلك إلى عدم إبداء المؤسسة للاهتمام بالمبادرات المقترحة من طرف العمال لذا فإنها لا تقوم بتخصيص ميزانية معينة لذلك إلا في حالات نادرة، وبالتالي فالمشرف يسير وفق الأهداف العامة لمؤسسته.

وقد أبدى **52.6%** من إجمالي المبحوثين موافقتهم الشديدة على الدور الهام الذي يؤديه التشجيع والتحفيز لرفع روحهم المعنوية، ووافق على ذلك أيضا **34.8%** من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة؛ حيث جاء الاتجاه العام موجبا وبدرجة عالية جدا تقدر بـ **(+185)**، تُبرز رغبة وحاجة هؤلاء العاملين إلى ذلك التحفيز الذي يمنحهم شعورا بالارتياح والاستقرار في العمل ويدفعهم نحو بذل مزيد من الجهد. وبهذا يتضح وجود علاقة ارتباط بين مؤشري التشجيع والتحفيز والروح المعنوية.

أما مستوى الرضى على معاملة المشرف، فقد عبر **17.8%** من مجموع المبحوثين عن رضاهم التام حول هذا الخصوص، بالمقابل أظهر **40.8%** آخرون رضاهم بدرجة مقبولة جدا على ما يتلقونه من معاملة يسودها التفاهم والاحترام، وهنا يتضح وجود تباين فعلي في مستويات الرضى بين العاملين بحسب نمط الإشراف المتبع بالمؤسسة؛ فالوحدات التي تعتمد إلى تطبيق نمط الإشراف المرن الذي يقوم على التوجيه والنصح والتفهم للعاملين في مختلف مراحل العمل؛ وخارجه بالتعرف على مشكلاتهم ومحاولة معالجتها تجد درجة الرضى لدى الأفراد عالية؛ في حين الوحدات التي تعتمد على الضبط الصارم والإسراع إلى فرض عقوبات على العاملين تجد درجة الرضى لديهم متدنية. ومن خلال حساب كاي<sup>2</sup> بدلالة الفروق وجدنا أن هنالك فرق معنوي واضح بين الذين يشعرون بالرضى ومن لا يشعرون به؛ وقوة الترابط **Rc** مساوية لـ



## الفصل الثامن: مناقشة نتائج الدراسة

إذن كما أسلفنا بالذكر فالفرضية الجزئية الأولى التي كان مفادها: " تتباين مستويات الرضى الوظيفي بتباين نمط الإشراف" قد تحقق صدقها الامبريقي.

### 2- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

أما فيما يتعلق بالفرضية الثانية والتي مفادها: " تؤدي الرقابة التشاركية إلى زيادة معدلات الولاء التنظيمي"؛ فقد دلت الشواهد الإحصائية على أن: 65.9% من إجمالي المبحوثين أكدوا الحضور الدائم للعمل في الوقت المحدد، في حين فند 32.6% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة وبشكل مطلق القيام باختلاق مبررات للخروج من العمل قبل انقضاء فترة العمل؛ وأقر بهذا التصرف 04.4% آخرون وأنه يتم بشكل دائم. ومن خلال مقياس ليكرت اتضح أن الاتجاه العام سالب وبدرجة عالية جدا تقدر ب (-124)، ما يعني حرص العاملين على الامتثال لقوانين المؤسسة وتعليماتها؛ وهذا ما أكد عليه 76.3% من إجمالي المبحوثين وأنهم يقومون بذلك باستمرار بغية كسب ثقة مسئولهم، بينما يعتقد 38.5% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة أنهم يحظون بثقة مطلقة من طرف هؤلاء. ومن خلال اختبار كاي<sup>2</sup> تبين وجود علاقة ارتباط بين مؤشري الالتزام بالقوانين وثقة المسئولين، وقوة الترابط Rc مساوية ل 0.31 .

من جانب آخر أظهر 42.2% من إجمالي المبحوثين أن المجال يترك لهم لاختيار طريقة العمل الملائمة في جميع الأعمال التي يقومون بها؛ كما أبرز 17.8% آخرون أن مشاركتهم هي بصفة دائمة في عملية اتخاذ القرار المتعلقة بالمؤسسة، و 28.1% يتم استشارتهم غالبا في بعض المسائل على مستوى أقسامهم؛ وهذا ما يزيد من ارتباط هؤلاء بالمؤسسة ومنه مضاعفة جهودهم ومردوديتهم في العمل، وقد جاء الاتجاه العام للمشاركة في اتخاذ القرارات حسب ما أوضحه مقياس ليكرت موجبا وقدر ب (+23). وأبدى ما مجموعه 69.6% من إجمالي المبحوثين (موافق بشدة+موافق) رغبة في المدافعة عن المؤسسة في حال ذكرها بسوء؛ ومحاولة رد الاعتبار لها ولعاملها إذا حاول البعض المساس بسمعتها، وقد جاء الاتجاه العام موجبا وبدرجة عالية تقدر ب (+119) وهو يعبر عن ارتباط الأفراد بالمؤسسة وولائهم لها؛ وخاصة الذين تم تمكينهم من كل الإمكانيات والوسائل واطلاعهم بكل صغيرة وكبيرة تخصها وترك حرية التصرف لهم أثناء القيام بالعمل؛ حيث أقر 37.8% أنهم يتصرفون باستقلالية وحرية تامة في كل أوقات العمل، ومن هنا جاءت نسبة الذين يشعرون بالانتماء للمؤسسة وبدرجة عالية متوافقة تقريبا مع نسبة من تترك لهم الحرية في كل الأوقات وهي 36.3% من المجموع الكلي للمبحوثين. وبحساب دلالة الفروق اتضح أن هنالك فرق معنوي واضح بين الذين يشعرون بالانتماء ومن لا يشعرون به. وبين اختبار كاي<sup>2</sup> أن هناك علاقة ارتباط بين مؤشري حرية التصرف والانتماء؛ وقوة الترابط Rc مساوية ل 0.30 .

أما فيما يتعلق بمنح فرص لتحمل المسؤولية؛ فأكد 16.3% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة أنه تمنح لهم دائما بعض الصلاحيات على اعتبار الخبرة التي اكتسبوها في مجال تخصصهم، في حين أقر 23.7%

## الفصل الثامن: مناقشة نتائج الدراسة

آخرون أنه غالبا ما يمنحهم الرئيس فرصا للقيام ببعض من مهامه؛ الشيء الذي مكنهم من تطوير قدراتهم ومعارفهم وأيضا التقليل من الشعور بالروتين الذي يلزمهم جراء أعمالهم اليومية. ويجمع النسبتين (دائما+غالبا) نجد 40% وهي نسبة تعبر عن مستوى الثقة الجيد للرؤساء في العاملين على اعتبار أنه ليس باستطاعة الكل تحمل المسؤولية؛ والمعايير المتعارف عليها تحدد الأشخاص القادرين على القيام بذلك، وقد بين مقياس ليكرت الاتجاه العام الذي جاء موجبا وبدرجة تقدر ب (33+)، ولعل أهم شيء يكون متاحا أمام من وُضعت فيه تلك الثقة هو توفر وسائل العمل المختلفة، وهنا تظهر مدى قدرته على ضبط سلوكياته وتصرفاته من خلال الامتناع عن استخدامها للأغراض الشخصية؛ أين أكد 56.3% من إجمالي الباحثين على تجنب استعمالها بشكل مطلق مع الإقرار بصعوبة ذلك. وقد عبر 48.2% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة عن الموافقة بشدة على الدور الذي يلعبه تحمل المسؤولية للمحافظة على وسائل العمل، و 38.5% وافقوا هذا الرأي أيضا؛ حيث جاء الاتجاه العام موجبا وبدرجة عالية جدا تقدر ب (173+). وهذا يوضح وجود علاقة ارتباط بين مؤشري المسؤولية والمحافظة على وسائل العمل.

وقد أظهر 28.9% من إجمالي الباحثين تقبلهم بشكل دائم لانتقادات فريق العمل بكل سهولة ودون شعور بالإحراج؛ بغية تفادي الوقوع في أخطاء ومن ثم تكرار العمل، و 25.2% أقروا أنهم غالبا ما يتقبلون الانتقادات إلا في حال كانوا متيقنين من صحة ما أنجز فإنهم يفضلون عدم تدخل الآخرين في عملهم. وبالرجوع إلى مقياس ليكرت يتبين أن الاتجاه العام للمبجوثين حول تقبل الانتقادات جاء ايجابيا وبدرجة كبيرة تقدر ب (125+)، وهذا يوضح ترابط أعضاء الفريق وعدم وجود صراعات فيما بينهم واستعدادهم للتعاون مع بعض، حيث أكد 57% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة أنه إذا طلب منهم أحد الأعضاء تقديم المساعدة فالاستجابة تكون في الحين؛ وهذا من شأنه أن يقوي علاقات الصداقة بينهم ويمنحهم الدافعية للعمل. ومن خلال اختبار كاي<sup>2</sup> وجدنا أن هناك علاقة ارتباط بين تعاون أعضاء فريق العمل وزيادة الدافعية للإنجاز، وقوة الارتباط  $R_c$  تساوي 0.32، من ناحية أخرى أفاد 42.2% من إجمالي الباحثين عن وجود تنسيق دائم بينهم وهذا يقلل ضغوط العمل عنهم وشعورهم بالملل؛ وقد أوضح مقياس ليكرت أن الاتجاه العام بين الذين يقومون بتنسيق العمل وبين من الذين لا ينسقون جاء موجبا وبدرجة عالية جدا تقدر ب (189+). وفي سؤال عن دور العمل ضمن فريق موحد في زيادة الدافعية للإنجاز؛ فقد أقر 54.1% من إجمالي الباحثين أن الدافعية تزداد بالفعل وبدرجة عالية عند العمل كفريق موحد؛ نتيجة تلافي الخلافات والشعور بالطمأنينة التي تقود بطبيعة الحال للشعور بالاستقرار. وأظهر اختبار كاي<sup>2</sup> أن هناك فرق معنوي واضح حول دور العمل ضمن فريق في زيادة الدافعية للإنجاز؛ وقوة الترابط  $R_c$  مساوية لـ 0.50، وبذا يتضح وجود علاقة ارتباط بين مؤشري العمل كفريق موحد والدافعية.

ومن مجمل ماسبق تأكد الصدق الإمبريقي للفرضية الثانية التي مفادها " تؤدي الرقابة التشاركية إلى زيادة معدلات الولاء التنظيمي "

## الفصل الثامن: مناقشة نتائج الدراسة

### 3- النتيجة العامة:

من خلال الصدق الإمبريقي لفرضيتي الدراسة المتمحورتين حول وجود علاقة ارتباط بين نمط الإشراف وتباين مستويات الرضى الوظيفي؛ أين أُثبت وجود علاقة ترابط بين مؤشر مرونة المعاملة وتقليل الغياب، مؤشر العدالة وتحسين العلاقات بين الزملاء، مؤشر ترسيخ قيم الإتقان والأداء الجيد للمهام ومؤشر التحفيز والروح المعنوية. ووجود علاقة ارتباط بين الرقابة التشاركية وزيادة معدلات الولاء التنظيمي؛ حيث أُثبت وجود علاقة ترابط بين مؤشر الالتزام بالقوانين وثقة المسؤولين، مؤشر حرية التصرف والانتماء، مؤشر المسؤولية والمحافظة على وسائل العمل ومؤشر العمل كفريق موحد والدافعية. نخلص إلى صدق الفرضية العامة أي هناك علاقة دالة بين طبيعة الرقابة التنظيمية ودرجات التماسك الاجتماعي.

### ثانيا - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

أشرنا في الفصل الرابع إلى أهم الدراسات الامبريقية التي أجريت حول الرقابة التنظيمية والتماسك الاجتماعي، تبين أن هناك اختلافات في النتائج المتوصل إليها بسبب المنطلق المعرفي وكذا السياق التاريخي الاجتماعي. وضمن هذا الإطار نحاول إجراء مقارنة بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الراهنة والدراسات السابقة المشار إليها آنفا.

وفي هذا السياق توصلت الدراسة الراهنة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين نمط الإشراف والرضى الوظيفي؛ من خلال اعتماد المشرفين على الأسلوب المرن أثناء تعاملاتهم مع المرؤوسين، وفي حال ارتكاب العاملين أخطاء يتم تقديم التوجيه والنصح إليهم بدل فرض العقوبات مما جعلهم يشعرون بالارتياح والتقليل من التغيب؛ كما أن توخي العدالة في توزيع المهام حسنت العلاقات بين الزملاء؛ واستفادتهم من التشجيع المعنوي والتحفيز المادي رفع الروح المعنوية لديهم. وقد جاءت هذه النتيجة مختلفة عن النتائج التي توصلت إليها دراسة مراد كشيئب على اعتبار أن نمط الإشراف المعمول به في المؤسسة المينائية لسكيدة، يتسم بالصرامة في تطبيق القوانين وعدم استفادة العمال من الحوافز مع فرض عقوبات عليهم قاسية في حال ارتكاب أخطاء، إضافة إلى تكليفهم بمهام ومسؤوليات تتعدى مجال عملهم الأمر الذي جعلهم لا يشعرون بالراحة والاستقرار.

أما بالنسبة للتغيب عن العمل؛ فقد توافقت نتيجة الدراسة الراهنة مع نتائج الدراسة التي أجريت بمصانع الأعمال المعدنية؛ والتي توصلت إلى أن ارتفاع نسبة الغياب ترجع إلى مجموعة من العوامل أهمها اختلاف العمال مع مشرفيهم حول أساليب الإشراف، فالاعتماد على الضبط الصارم وعدم الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية للعاملين؛ يجعل نسبة تغيبهم مرتفعة متحججين في ذلك بمبررات مختلفة لتجنب الدخول في صراعات مع المشرف؛ أما المعاملة المرنة وتفهم الأوضاع المختلفة التي يواجهها الأفراد أثناء تأدية المهام وكذا المشكلات التي تعترضهم خارجا تشعرهم برغبة في العمل مع تقليل نسبة التغيب؛ وهذا ما أكدت عليه

## الفصل الثامن: مناقشة نتائج الدراسة

الدراسة الراهنة. والتي أظهرت أيضا وجود مشكلة اتصال بين المشرف ومرؤوسيه بتأخير وصول المعلومات الإدارية إليهم مما جعلهم لا يشعرون بالاستقرار في العمل، وقد أكدت دراسة السيد محمد الحسيني على ذلك وأرجعت السبب إلى ضيق نطاق الضبط الذي يؤدي إلى إيجاد مستويات رئاسية كثيرة ما يخلق مشكلات عدة في الاتصال ويعقدها. بينما توصلت دراسة محمد علي محمد التي اهتمت بكشف العلاقة بين الروابط والصلات الاجتماعية القائمة بين المشرفين والمرؤوسين ومستويات الإنتاجية؛ إلى أن القادة الذين يحققون مستويات إنتاجية عالية يوجهون إشرافهم أساسا نحو الإنتاج؛ لكنهم يعملون في الوقت نفسه على تنمية العلاقات الاجتماعية بينهم وبين مرؤوسيه. وقد جاءت نتائج الدراسة التي قام بها يوسف عنصر متوافقة معها؛ وتؤكد حرص المشرفين على توفير جو ملائم للعمل وحث العمال على الاتصال بهم في حال اعترضتهم أية مشكلة أو صعوبة تعرقل سير العمل، وهو التصرف الذي غاب بشكل واضح في نتائج الدراسة الراهنة التي أبانت عن وجود هوة كبيرة بين المشرف والعاملين؛ حيث وجد هؤلاء صعوبة في إيصال مقترحاتهم وما يواجههم من معوقات والتي أحدثت نوعا من التذمر واللااستقرار لديهم.

بالمقابل؛ جاءت نتائج هاوثورن متقاربة مع نتيجة دراستنا بخصوص الدور الهام الذي يلعبه التحفيز في رفع الروح المعنوية للعمال، كما أن التغييرات التي تحدث في ميول الأفراد تجاه عملهم وتجاه مجموعة العمل؛ والاستقرار فيه هي نتيجة تقدير الجهد من خلال التشجيع المادي والمعنوي على حد سواء. وأكدت دراسة القرني أيضا على تأثير الحوافز بنوعيتها في سرعة إنجاز ضباط الشرطة؛ فالمكافآت المادية تؤثر في إنجاز العمل تأثيرا واضحا وتدفع الفرد للاجتهاد في العمل وتزداد إنتاجيته، كما أن الحوافز المعنوية كشهادات التقدير وخطابات الشكر تساعد على تحسين الأداء؛ وتجعل الضباط يشعرون بتقدير المسؤولين وتسهم في زيادة الرضى الوظيفي لديهم .

من جانب آخر توصلت الدراسة الراهنة إلى وجود علاقة موجبة بين الرقابة التشاركية والولاء التنظيمي، حيث تبين عمد مؤسسة المواد البلاستيكية بسكيكدة إلى فتح المجال لعمالها لاختيار الطريقة التي تلائمهم في جميع الأعمال التي يقومون بها؛ وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات مما جعلهم يشعرون بالانتماء والولاء لها والاستعداد للمدافعة عنها في حال ذكرها بسوء، إلى جانب انتشار روح التضامن بين جميع أفرادها الذين يؤكدون بنهم يشكلون عائلة واحدة. وقد جاءت دراسة باردييه Bardet متقاربة مع الدراسة الراهنة، ويبدو ذلك من خلال تكوين مجالس للعمال وإشراكها في عمليات العمل والإنتاج واتخاذ القرارات؛ وغير ذلك من الأنشطة التي لم تكن مألوفة من قبل سواء بالنسبة للإدارة أو بالنسبة للعمال؛ ما أدى إلى زيادة روح التضامن بين العمال وزيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة.

وقد أكد "ميشال كروزبييه" من خلال دراسته لظاهرة البيروقراطية؛ أن مركزية اتخاذ القرارات وعدم إشراك العمال أدى لحالة من الجمود، وضعف وضيق فرص المبادرة والتصرف أمام العاملين مما انجر عنه الشكوى والتذمر وضعف ولاء وانتماء هؤلاء الأفراد للمؤسسة. أما بخصوص حرية التصرف فقد أكدت الدراسة الراهنة؛ على

## الفصل الثامن: مناقشة نتائج الدراسة

أنها تجعل الأفراد يبتعدون عن الضغط المفروض عليهم من طرف المشرف أو الرئيس والشعور بالارتياح؛ وبذا يتم تأدية المهام بشكل جيد مع الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة. وقد جاءت نتائج دراسات جامعة ميتشغان قريبة تماما لما توصلت إليه الدراسة الراهنة، أين خلصت إلى أن الاهتمام بالعمال وترك الحرية والاستقلالية لهم في أداء العمل جعل الشعور بالولاء والرغبة في البقاء بالمؤسسة. بينما أظهرت نتائج دراسة مراد كشيئب نتائج غير متوافقة مع الدراسة الراهنة من خلال تدمير عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة؛ من الطرق المنتهجة في العمل والتي لا تساعدهم على التصرف بحرية، مما أثر على درجات ولائهم للمؤسسة ودفعهم للتفكير في مغادرتها لعدم الشعور بالارتياح والاستقرار. وفيما يتعلق بالالتزام بتطبيق القوانين؛ فقد أثبتت نتائج دراستنا وجود اهتمام كبير لدى العاملين بالامتثال لها وبشكل مستمر، وهذا يشير إلى وضوحها الأمر الذي سهل عليهم تطبيقها وكسب ثقة مسؤوليهم. وذلك جاء مخالفا لنتائج دراسة كشيئب أين أقر المبحوثون عن غموض قوانين العمل الخاصة بمؤسستهم مما صعب عليهم الالتزام بها ومن ثم التعرض لعقوبات لفقدانهم ثقة الرؤساء.

### ثالثا - القضايا التي تثيرها الدراسة

ناقشنا آنفا أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة الراهنة المعنونة بـ " أثر الرقابة التنظيمية على التماسك الاجتماعي" ورغم محور هذه النتائج حول قضايا عامة وجزئية؛ فإن هناك جوانب كثيرة حول الموضوع مازالت بحاجة إلى مزيد من البحث والتقصي؛ على اعتبار أن البناء التنظيمي يتضمن الكثير من المتغيرات التي يصعب عزلها والتحكم فيها. وهذا ما دفعنا إلى طرح جملة من التساؤلات يمكن أن تكون ميادين بحث في المستقبل، ومن بين هذه التساؤلات ما يلي:

إلى أي مدى يمكن أن تساهم ثقافة التنظيم في خلق علاقات ارتباطية بين الرقابة التنظيمية والتماسك الاجتماعي داخل المؤسسة؟

ما طبيعة المؤثرات الجانبية والظرفية التي تشكل العلاقة بين المتغيرين؟

ما هي المعايير الواجب تبنيها في تعيين المشرفين لأجل بلوغ أعلى درجات التماسك الاجتماعي وتقادي الصراعات بين العاملين؟

ماهي المؤشرات الحقيقية لوجود تماسك اجتماعي في ضوء تداخل وتشابك العوامل التنظيمية والبيئية؟

ما مدى مساهمة فتح قنوات الاتصال في ضبط العملية الرقابية والتحكم فيها أكثر؟

## الفصل الثامن: مناقشة نتائج الدراسة

### خاتمة

لقد تناولت الدراسة الراهنة موضوع أثر الرقابة التنظيمية على التماسك الاجتماعي، حيث تعرضنا في الإطار النظري والتصوري إلى الإستراتيجية المتبعة في الدراسة، كما تم مناقشة مختلف القضايا والمسائل النظرية والإمبريقية التي عالجت مسألة الرقابة كمتغير تنظيمي يرتبط بباقي متغيرات البناء التنظيمي للمؤسسة.

وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تقصي العلاقات القائمة بين الرقابة التنظيمية والتماسك الاجتماعي، ولتحقيق هذا المسعى تناولنا في الفصول الأربعة الأولى: المبررات؛ الأهداف؛ الإشكالية؛ الإطار المفاهيمي وفروض الدراسة، إلى جانب التعرف على خصائص الرقابة الفعالة والأساليب والأدوات المنتهجة بها وأهم الأهداف التي ترمي لبلوغها، كما تم التطرق لمختلف المداخل والمقاربات النظرية التي قادتنا إلى تحديد تصور محدد عالجتنا في ضوءه متغيرات الدراسة، وقد دعمنا هذا التصور بالتعرض إلى مختلف الدراسات والأبحاث الإمبريقية التي سمحت لنا بتحديد الجوانب المختلفة للرقابة وتجسيد التماسك الاجتماعي بكل أبعاده. مع تبني إستراتيجية منهجية تدرجت من بناء الإشكالية وربطها بفروض وأهداف الدراسة إلى النتائج بالاعتماد على المنهج الوصفي، واختيار طريقة المسح الشامل من خلال الاستعانة بالاستبيان كأهم أداة لجمع البيانات من ميدان الدراسة الذي كان مركب المواد البلاستيكية بسكيكة.

ولعل الغرض من ذلك هو السعي للتأكد من مدى الصدق الإمبريقي للفرضية العامة؛ والتي جسدت في فرضيتين إجرائيتين جزئيتين هما: - تتباين مستويات الرضى الوظيفي بتباين نمط الإشراف.

- تؤدي الرقابة التشاركية إلى زيادة معدلات الولاء التنظيمي.

ومن خلال تبويب البيانات وتحليلها مع حساب بعض معاملات الارتباط توصلنا إلى جملة من النتائج العامة، حيث اتضح جليا أن نمط الإشراف السائد يرتبط ارتباطا وثيقا بالرضى الوظيفي، حيث أن هذا الأخير تتباين مستوياته وتختلف باختلاف ذلك النمط المنتهج، فالإشراف المبني على المرونة في التعامل والعدالة في توزيع المهام وفتح قنوات الاتصال في مختلف الاتجاهات؛ وترسيخ قيم الإلتقان إلى جانب تثمين وتقدير الجهد المبذول والمبادرات المقترحة من خلال التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي يؤدي إلى زيادة مستويات الرضى الوظيفي لدى العاملين، في حين تتضاءل بشكل واضح عند فرض رقابة لصيقة ومتابعة دقيقة عليهم؛ مع غلق قنوات الاتصال وعدم تفهم مشكلاتهم؛ واعتماد المحاباة والمحسوبية في توزيع المهام وعدم تقدير جهودهم، أين تظهر عدم الجدية في العمل وزيادة معدلات الغياب، وتوتر العلاقات بين الزملاء وتدني الروح المعنوية وعدم الاستقرار.

كما تبين وجود علاقة ارتباطية قوية بين الرقابة التشاركية ومعدلات الولاء التنظيمي، فالتزام العامل بتطبيق القوانين وترك حرية التصرف له بتمكينه من المعلومة ووسائل العمل المختلفة وتحمله للمسئولية؛ إلى جانب

## الفصل الثامن: مناقشة نتائج الدراسة

عمله ضمن فريق موحد، فإن ذلك يزيد من دافعيته للإنجاز؛ المحافظة على وسائل العمل وكسب ثقة المسؤولين؛ إضافة إلى تنمية الشعور بالانتماء وكلها مؤشرات تؤكد على زيادة معدلات الولاء التنظيمي. ومما سبق يتضح جليا الصدق الإمبريقي للفرضية العامة للدراسة أي: هناك علاقة دالة بين طبيعة الرقابة التنظيمية ودرجات التماسك الاجتماعي؛ من خلال الصدق الإمبريقي للفرضيتين الجزئيتين. ورغم هذا الارتباط الذي أوضحت المعطيات والشواهد الكمية الواردة في الفصول الميدانية وتجسد ميدانيا إلا أن مجتمع البحث ومجال الدراسة يدفعنا إلى القول أن هذا الارتباط متغير بالنظر إلى جملة الظروف التي تشكله وتوجه مساره، فهذه النتائج تعكس واقعا اجتماعيا يقترب أو يبتعد عن نتائج الدراسات المشابهة. وعليه تبقى مثل هذه الموضوعات تثير مزيدا من التساؤل وبالتالي مزيدا من التقصي والبحث.

# قائمة المراجع

## الكتب

### باللغة العربية

- أبو شيخة نادر، إدارة الموارد البشرية، دط، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- إبراهيم بلوط حسن، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2005.
- الهاشمي لوكيا، السلوك التنظيمي، دط، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2006 .
- الحسيني السيد محمد، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دط، دار المعارف الجامعية الإسكندرية، 1994.
- الموسوي سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة منها، دط، دار مجدلاوي، عمان، 2004.
- السالم مؤيد سعيد، تنظيم المنظمات - دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مائة عام، ط1، دار علم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2002.
- السلمي علي، تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
- الشريف علي، الإدارة المعاصرة، دط، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- الشنواني صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1987.
- أندرو سيرلافي، ترجمة أبو القاسم أحمد جعفر، السلوك التنظيمي والأداء، دط، معهد الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1991.
- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- الصبح عبد الرحمن، مبادئ الرقابة الإدارية- المعايير-التقييم-التصحيح، دط، جامعة عمان الأهلية، الأردن، 1998.
- الصحن محمد فريد وآخرون، مبادئ الإدارة، دط، الدار الجامعية طبع؛ نشر وتوزيع، الإسكندرية، 2001.
- الصيرفي محمد، الرقابة الإبداعية، الجزء الخامس، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2006.
- الصيرفي محمد عبد الفتاح، مبادئ التنظيم والإدارة، ط1، دار المناهج للنشر، عمان، 2006.
- القيروتي محمد قاسم، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، ط3، دار وائل، الأردن، 2006.
- القيروتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- أبو قحف عبد السلام، أساسيات إدارة الأعمال، ط2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- أبو قحف عبد السلام وحفي عبد الغفار، تنظيم إدارة الأعمال، دط، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
- بن حبتور صالح عبد العزيز، الإدارة الاستراتيجية-إدارة جديدة في عالم متغير، عمان، 2004.
- بعيرة أوبكر، الرقابة الإدارية في المنظمات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد 273، عمان، الأردن، 1983.
- جبر العنبيي صلاح صبحي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، دار حامد، عمان، 2005.
- جوهر عبد الله حسين، استراتيجيات الإدارة الحديثة -التخطيط، التطوير والرقابة، دط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2011.
- جلبي عبد الرزاق، علم اجتماع الصناعة، دط، دار المعرفة الجامعية، الأزراطية، مصر، 1999.
- جلبي علي عبد الرزاق، علم اجتماع التنظيم، دط، دار المعرفة الجامعية للطبع- النشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
- جلبي علي عبد الرزاق، علم الاجتماع الصناعي، دط، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- جلدة سامر، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

- زايد أحمد، علم الاجتماع - النظريات الكلاسيكية والنقدية، ط3، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، 2005.
- حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- حريم حسين، إدارة المنظمات، ط1، مكتبة حامد، الأردن، 2003.
- حريم حسين، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط1، دار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن، 2004.
- حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة "النظريات-العمليات-وظائف المنظمة"، ط1، عمان، الأردن، 2006.
- حسنونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- طاهر غنية المهدي، مبادئ إدارة الأعمال - المفاهيم، الأسس والوظائف، ط1، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا، 2003.
- كعباش رابح، علم اجتماع التنظيم، ط1، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006.
- لعويسات جمال الدين، مبادئ الإدارة، ط1، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
- ماهر أحمد، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، ط1، الدار الجامعية للطبع - النشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
- مداس فاروق، التنظيم وعلاقات العمل، ط1، دار مدني، الجزائر، 2000.
- محمد فهمي سليمة، طريقة العمل مع الجماعات، ط1، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1996.
- محمود جمعة سلمى، المدخل إلى طريقة العمل مع الجماعات، ط1، دار المعرفة الجامعي، مصر، 1998.
- محمود رزق إيهاب صبيح، الإدارة - الأسس والوظائف، سلسلة الإدارة في أسبوع، ج2، ط1، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- سويبي عبد الوهاب، المنظمة - المتغيرات، الأبعاد، التصميم، ط1، دار النجاح، الجزائر، 2009.
- سلاطونية بلقاسم وقيرة إسماعيل، التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور والمفهوم، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- عبد الله عبد الرحمن محمد، علم الاجتماع الصناعي - النشأة والتطورات الحديثة، ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- عبد الباقي صلاح الدين، مبادئ السلوك التنظيمي، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- عبد العال حسين، الرقابة الإدارية والقانون الإداري - دراسة تطبيقية مقارنة، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2004.
- عبد العاطي السيد جبلي وعلي عبد الرزاق، نظرية علم الاجتماع - الاتجاهات الحديثة والمعاصرة، ط1، دار المعرفة الجامعية، الأزرقية، مصر، 2001.
- عبد الرحمن إدريس ثابت، الإدارة الاستراتيجية، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- علام اعتماد، دراسات في علم اجتماع التنظيم، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر، القاهرة، 1994.
- علي شهيب محمد، السلوك الإنساني في التنظيم، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990.
- عسكر علي، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل - السلوك التنظيمي المعاصر، ط1، دار الكتاب الحديث، مصر، 2005.

عقبلي عمر وصفي وعبد المؤمن قيس علي، **المنظمة ونظرية التنظيم**، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994.

عشوي مصطفى، **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي**، دط، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.  
عرفة أحمد وشلبي سمية، **فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني في مؤسسة شباب الجامعة**، الإسكندرية، 2002.

فوزي محمود، **مبادئ الإدارة**، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، دار أجنادين للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2007.

صقر عاشور أحمد، **السلوك الإنساني في المنظمات**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997.  
راتب أحمد عادل، **مذكرات في إدارة الأفراد**، دار النهضة العربية، بيروت، 1981 .

رضوان شفيق، **السلوكية والإدارة**، دط، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 2002.  
شحاتة ربيع محمد، **علم النفس الصناعي والمهني**، ط1، دار المسيرة للنشر، التوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.

خليل عمر معن، **نقد الفكر الاجتماعي المعاصر**، دراسة تحليلية ونقدية، ط2، دار الأفاق الجديدة، بيروت، 1991.

## ب. باللغة الأجنبية

Bruno Lussato, Introduction Critique aux théories d'organisation, 2ème édition, dunod, Paris, 1974.

Claudette Lafaye, Sociologie des organisations, Nathan Université, paris ,1997.

Daniel Pernin: la gestion des cadres. Acteurs de leur carrière, édition hommes et techniques, Paris, 1985.

F.Jean et Robert Weil, Sociologie Contemporaine, Pierre Dunand, 2éme édition, Paris, 1997.

J. c. Barbier, l'organisation du travail, le sycomore, Paris, 1982.

Jean Michel plane : Théorie des organisations, 2em édition, dunod, paris, 2003.

Kathryn Batrol and David Martin, Management, 2<sup>nd</sup> edition, New York, mc grow hill, 1994.

## المجلات والدوريات:

العززي سعدي وثابت القاضي زياد كاظم، "جدلية تنظير العلاقة بين الجماعية والتعاون في إطار نظرية المنظمة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، جامعة بغداد، 2008.

عبد الفتاح بوخمخ، "مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 15، جوان، 2001.

سليمان عزالدين؛ بوشارب بولوداني خالد وآخرون، "المتغيرات التنظيمية"- دراسات في علم اجتماع التنظيم"، ط1، دار مداد يونيفارسيتي براس للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2011.

## الرسائل الجامعية:

بن ماطل الجريد عارف، **التحفيز ودوره في تحقيق الرضى لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف**، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، السعودية، 2007.

بن صالحية محمد علي، **نمط الإشراف والتحفيز**، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة منتوري، قسنطينة، 1995.

جبلي فاتح، **الترقية الوظيفية والاستقرار المهني**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري- قسنطينة، 2006 .

كشيشب مراد، **الرقابة التنظيمية والرضى الوظيفي**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير -تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة سكيكدة، 2007.

مزبوة بلقاسم، **السلطة والرضى**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير -تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة سكيكدة، 2009.

ساطوح مهديّة، **الثقافة التنظيمية والتماسك الاجتماعي**، مذكرة ماجستير - تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة سكيكدة، 2008.

عنصر يوسف، **خصائص الإشراف في التنظيم الصناعي الجزائري**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004.

صلاح الدين أبو العلا محمد، **ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي**، بحث تكميلي للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2009.

### القواميس:

جوردن مارشال، موسوعة علم الاجتماع- ترجمة محمد الجوهري وآخرون، مجلد1، ط1، دب، 2000.  
عبد الهادي الجوهري، قاموس علم الاجتماع، ط2، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.

### مواقع الإنترنت:

- 1- CC.ISLAMMEMO.WWW، تماسك الجماعة، 2013/06/02، 12<sup>H</sup>:46
- 2- www.aliklil.com، منتدى التعليم العالي والبحث العلمي، 13/02/2013، 11<sup>H</sup>:40.
- www.ao-academy.org، المبادئ الأساسية لنظرية النظم، 13/02/2013، 12<sup>H</sup>:17
- 4- YBAHER/SP.EDU.IUGAZA.WWW، الرقابة، 14/07/2013، 18<sup>H</sup>:00.
- 5- www.ejtemay.com; البنائية الوظيفية مع بارسونز، 2013/01/21، 14<sup>H</sup>:10
- 6- www.anthro.ahlamontada.net; مدرسة العلاقات الانسانية، 2013/01/31، 18<sup>H</sup>:04
- 7- www. Al moqatel .com، التماسك الاجتماعي، 2013/01/21، 17<sup>H</sup>:02
- 8- acad.org www.forum.iraq ; منتدى الأكاديمية الرياضية العراقية، نظريات التماسك للجماعات الرياضية، حسن الشريفي، 2013/01/31، 18<sup>H</sup>:53



# الملاحق

أولاً- الإستبيان

ثانياً- دليل المقابلة

ثالثاً- الهيكل التنظيمي

رابعاً- وثائق أخرى خاصة بالمركب

خامساً- حسابات كاي<sup>2</sup>

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة



كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية.  
قسم العلوم الاجتماعية.

## استبيان بحث حول:

أثر الرقابة التنظيمية على التماسك الاجتماعي

مركب المواد البلاستيكية CP2/K بسكيكدة نموذجا

البيانات الواردة في هذا الإستبيان لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

إشراف:  
أ.د/ إسماعيل قيرة

إعداد الطالبة :  
إيمان قماص

## المحور الأول: البيانات الشخصية

- الجنس: ذكر ( ) ، أنثى ( )  
السن: أقل من 31 سنة ( ) ، 31-42 ( ) ، 43-54 ( ) ، 55 فما فوق ( ) .  
الحالة المدنية: عازب (ة) ( ) ، متزوج (ة) ( ) ، مطلق (ة) ( )  
المستوى التعليمي: ابتدائي ( ) ، متوسط ( ) ، ثانوي ( ) ، جامعي ( ) .  
الموطن الأصلي: ريفي ( ) ، حضري ( )  
الأقدمية: أقل من 5 سنوات ( ) ، 5-10 ( ) ، 11-16 ( ) ، 17-22 ( ) ،  
23-28 ( ) ، 29 فأكثر ( )  
الفئة الوظيفية: إطار Cadre ( ) ، عون تحكم Maitrise ( ) ، عون تنفيذ Exécution ( )

## المحور الثاني: نمط الإشراف والرضى الوظيفي

أي نوع من الأنواع الرقابية التالية أكثر استخداما بالمؤسسة ؟

- ( ) الرقابة المستمرة  
( ) الرقابة الدورية  
( ) الرقابة غير المباشرة  
( ) الرقابة المفاجئة  
( ) الرقابة بعد اكتشاف الأخطاء ( )

ما هي الوسائل الرقابية المطبقة بالمؤسسة ؟

- ( ) ملاحظة المشرف  
( ) الاعتماد على التقارير  
( ) المستندات والوثائق  
( ) نسبة تحقيق الأهداف  
( ) أجهزة المراقبة الآلية

10 - حسب المعايضة اليومية لك بالمؤسسة، هل تعتقد أن المجالات الرقابية تركز على ؟

- ( ) الأفراد  
( ) الموارد المالية والمشتريات  
( ) الإنتاج  
( ) الآلات

11 - هل وجود المشرف أثناء قيامك بالعمل يشعرك بـ ؟

- ( ) رغبة في العمل  
( ) محاولته تصيد الأخطاء  
( ) القلق والتوتر  
( ) رغبة في التوقف عن العمل  
( ) لا أهتم بوجوده

12 - كيف تتصرف عند تعرضك لمعاملة سيئة من قبل المشرف؟

- ( ) التغيب عن العمل  
( ) اللامبالاة وتأخير إنجاز المهام  
( ) زيادة الاهتمام بالعمل  
( ) أسعى لإرضائه بمختلف الطرق  
( ) عدم التأثر بتلك المعاملة  
أخرى تذكر .....

13- ما رد فعل المشرف عند ارتكابك أخطاء في العمل؟

- ( ) التوجيه ( ) الإنذار ( ) التوبيخ ( ) العقاب ( )  
أخرى تذكر .....

14- كيف ترى أسلوب الإشراف المتبع؟

- ( ) مرن ( ) صارم ( ) رسمي ( ) غير رسمي ( )

15- هل تعتقد بأن قرارات المشرف موضوعية وبعيدة عن التحيز في جميع المواقف؟

- ( ) موافق بشدة ( ) موافق ( ) محايد ( ) معارض ( ) معارض بشدة ( )

16- هل يتم توزيع المهام بطريقة عادلة بين جميع العاملين؟

- ( ) موافق بشدة ( ) موافق ( ) محايد ( ) معارض ( ) معارض بشدة ( )

17- ما هي معايير تقييم الأداء بالمؤسسة؟

- ( ) المؤهلات  
( ) الأقدمية  
( ) كفاءة الأداء  
( ) المحسوبية  
( ) لا توجد معايير واضحة ( )

18- إذا تعرض أحد الزملاء لتعنيف من طرف المشرف على مشكلة معينة فهل؟

- ( ) تتعاطف معه  
( ) تعينه على حل المشكلة  
( ) لا تهتم لأمره  
( ) يرضيك ما حدث له ( )

19 - هل ترى بأن العلاقات بين الزملاء يسودها الترابط والكل يفكر في المصلحة العامة؟

- ( ) موافق بشدة ( ) موافق ( ) محايد ( ) معارض ( ) معارض بشدة ( )

20 - هل تساعد عدالة المشرف في تحسين العلاقات بين العاملين؟

- ( ) بدرجة عالية جدا ( ) بدرجة جيدة ( ) بدرجة متوسطة ( ) بدرجة ضئيلة ( ) بدرجة ضئيلة جدا ( )

21- هل يهتم المشرف بتذكيركم بضرورة إتقان العمل؟

- ( ) اهتمام كبير جدا ( ) اهتمام جيد ( ) متوسط ( ) ضعيف ( ) ضعيف جدا ( )

22- هل يلتزم المشرف بتطبيق التعليمات المطلوبة منكم ؟  
دائماً ( ) ، غالباً ( ) ، أحياناً ( ) ، نادراً ( ) ، مطلقاً ( )

23- هل تقوم بأداء مهامك بالشكل المطلوب ؟

- أقوم بذلك باستمرار ( )  
إذا كنت بمزاج جيد ( )  
في حال وجود رقابة ( )  
المهم إنهاء العمل في موعده ( )  
أخرى تذكر .....

24- هل يمنحك المشرف وقتاً لسماع مشكلاتك وانشغالاتك ؟

- يمنحني وقتاً كافياً كلما احتجته ( )  
في معظم الأحيان ( )  
عند الضرورة فقط ( )  
بعد الإلحاح الشديد ( )  
لا يمنحني الوقت تماماً ( )

25- هل ترى بأن هناك تعطيل في وصول المعلومات الإدارية من طرف المشرف ؟

موافق بشدة ( ) ، موافق ( ) ، محايد ( ) ، معارض ( ) ، معارض بشدة ( )

26- هل تشعر بالارتياح والاستقرار في عملك ؟

بدرجة عالية جداً ( ) ، بدرجة جيدة ( ) ، بدرجة متوسطة ( ) ، بدرجة ضئيلة ( ) ، بدرجة ضئيلة جداً ( )

27- هل تتلقى عبارات التقدير والتشجيع من قبل المشرف عند أداء المهام على أكمل وجه؟

- يشجعني باستمرار ( )  
إذا أراد مضاعفة عملي ( )  
عند تواجده مع مسئولين ( )  
لا يهتم بتشجيعي مطلقاً ( )

28- هل يتم منحك مكافآت تحفيزية في حال تقديمك مبادرات مفيدة ؟

دائماً ( ) ، غالباً ( ) ، أحياناً ( ) ، نادراً ( ) ، مطلقاً ( )

29- هل التشجيع والتحفيز يرفعان روحك المعنوية ؟

موافق بشدة ( ) ، موافق ( ) ، محايد ( ) ، معارض ( ) ، معارض بشدة ( )

30- هل أنت راض عن المعاملة التي تتلقاها من قبل مشرفك ؟

راض تماماً ( ) ، بدرجة مقبولة جداً ( ) ، بدرجة متوسطة ( ) ، بدرجة ضئيلة ( ) ، بدرجة ضئيلة جداً ( )

## المحور الثالث: الرقابة التشاركية والولاء التنظيمي

- 31- هل أنت مواظب على الحضور للعمل في الوقت المحدد ؟  
دائماً ( ) ، غالباً ( ) ، أحياناً ( ) .
- 32- هل تحاول إيجاد مبررات لتحصل على رخصة للخروج من العمل ؟  
دائماً ( ) ، غالباً ( ) ، أحياناً ( ) ، نادراً ( ) ، مطلقاً ( )
- 33- هل تلتزم بتطبيق القوانين والتعليمات الخاصة بالمؤسسة ؟  
أحرص على تطبيقها باستمرار ( )  
في حال وجود رقابة ( )  
إذا وجدت الآخرين ملتزمين بها ( )  
كثرتها تجعلني لا أباي بتطبيقها ( )  
أخرى تذكر .....
- 34- هل تحظى بثقة المسنولين بالمؤسسة ؟  
ثقة مطلقة ( ) ، متوسطة ( ) ، ضعيفة ( ) ، لا أدري ( )
- 35- هل يترك لك اختيار الطريقة التي تريحك على أداء عملك ؟  
في جميع الأعمال ( ) ، في الأعمال الروتينية ( ) ، في الأعمال السهلة ( ) ، لا يترك لي الاختيار مطلقاً ( )
- 36- هل تتصرف بحرية في عملك ؟  
في كل الأوقات ( ) ، في غالبية الأحيان ( ) ، عند غياب المسئول ( ) ، يكون في نطاق ضيق ( ) لا تترك لي الحرية مطلقاً ( )
- 37- هل تشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة ؟  
دائماً ( ) ، غالباً ( ) ، أحياناً ( ) ، نادراً ( ) ، مطلقاً ( )
- 38- هل تشعر بالانتماء للمؤسسة وبأنك جزءاً منها ؟  
بدرجة عالية جداً ( ) ، بدرجة جيدة ( ) ، بدرجة متوسطة ( ) ، بدرجة ضئيلة ( ) ، بدرجة ضئيلة جداً ( )
- 39- هل تدافع عن المؤسسة عند ذكرها بسوء ؟  
موافق بشدة ( ) ، موافق ( ) ، محايد ( ) ، معارض ، معارض بشدة ( )
- 40- هل تمنح لك فرص لتحمل المسؤولية في مجال عملك ؟  
دائماً ( ) ، غالباً ( ) ، أحياناً ( ) ، نادراً ( ) ، مطلقاً ( )
- 41- هل تستخدم الوسائل الخاصة بالمؤسسة لأغراضك الشخصية ؟  
أستخدمها كلما احتجت ( )  
في معظم الأوقات ( )  
عند الضرورة ( )  
إذا كان الأمر لا يكتشف ( )  
لا استخدمها مطلقاً ( )

42- هل تعتقد أن تحمل المسؤولية يجعلك حريصا في المحافظة على وسائل العمل ؟  
موافق بشدة ( ) ، موافق ( ) ، محايد ( ) ، معارض ( ) ، معارض بشدة ( )

43- هل تتقبل انتقادات فريق العمل على عملك المنجز ؟  
دائما ( ) ، غالبا ( ) ، أحيانا ( ) ، نادرا ( ) ، مطلقا ( )

44- إذا كان زميلك بحاجة لمساعدة، ما موقفك ؟

- ( ) أقدم له المساعدة في الحين
- ( ) أساعده إذا طلب مني ذلك
- ( ) عندما أنهى من عملي
- ( ) لا أساعده تماما

45- هل يوجد تنسيق بينك وبين الزملاء عند انجاز المهام ؟

دائما ( ) ، غالبا ( ) ، أحيانا ( ) ، نادرا ( ) ، مطلقا ( )

46- هل يساهم عملك ضمن فريق في زيادة دافعيته للعمل ؟

بدرجة عالية جدا ( ) ، بدرجة جيدة ( ) ، بدرجة متوسطة ( ) ، بدرجة ضئيلة ( ) ، بدرجة ضئيلة جدا ( )

47- من بين الأفكار الآتية أيها أكثر انتشارا في مؤسستكم ؟

- ( ) الرقابة الصارمة
- ( ) الوشاية
- ( ) العلاقات بين الزملاء
- ( ) المسؤولية
- ( ) معايير التقييم
- ( ) العلاوات والمكافآت
- ( ) العدالة
- ( ) الاحترام

48- إذا كنت مسئولاً، ما نوع الرقابة التي تطبقها لتحقيق التماسك الاجتماعي بين جميع

العاملين بالمؤسسة ؟

الرقابة المرنة ( ) ، الرقابة الصارمة ( ) ، كلاهما معا ( ) ، الرقابة الذاتية ( )  
أخرى تذكر.....

لماذا ؟

.....  
.....

## ثانيا - دليل المقابلة

### الأسئلة الموجهة إلى السيد /

تاريخ إجراء المقابلة: 2013/04/08

رئيس تسيير المسار المهني.

س1 - ما هي الطرق المنتهجة من قبلكم للتعرف على الكفاءات؟

.....

س2 - على أي أساس يتم تقييم الأفراد بالمؤسسة بشكل عام وبقسمكم بشكل خاص؟

.....

س3 - ما طبيعة الوسائل التي تتبعونها لمتابعة سير العمل داخل القسم؟

.....

س4 - هل وجدتم ارتياحا وقبولا لهذه الوسائل من طرف العمال ؟

.....

نشكركم جزيل الشكر على مقابلتنا والإجابة على أسئلتنا

..... تلخيص .....

.....

### الأسئلة الموجهة إلى السيد /

تاريخ إجراء المقابلة: 2013/04/08

رئيس الفرع النقابي.

س1 - فيما تتمثل طبيعة العقوبات التي يتعرض لها العامل؟

.....

س2 - هل هناك خلافات كثيرة بين العمال ورؤسائهم، إن وجدت ما أسبابها ؟

.....

س3 - كيف تقيم مستوى العلاقات بين الزملاء ؟

.....

س4 - هل تعتقد أن المؤسسة استطاعت تحقيق التماسك الاجتماعي بين أفرادها ؟

.....

نشكركم جزيل الشكر على مقابلتنا والإجابة على أسئلتنا

..... تلخيص: .....

.....



الأسئلة الموجهة إلى السيد/

رئيس قسم دائرة الإدارة

تاريخ إجراء المقابلة: 2013/04/14

س1 - ما هي طبيعة المهام التي تقومون بها ؟

.....ز.....

س2 - هل تجدون سهولة في تطبيق العاملين للتوجيهات، وفي حال الإخلال بها ما هي الإجراءات المتخذة حيال ذلك؟

.....

س3 - هل تعتبر أن تطبيق الأسلوب المرن مع العاملين يجهلهم أكثر انصياعا للقرارات ؟

.....

س4 - كيف يتم اتخاذ القرارات بالنسبة إليكم، هل يكون ذلك عن طريقه المشاركة الجماعية للعاملين أم يكون بشكل فردي؟

.....

س5 - ما هي النتائج التي حققت في كلتا الحالتين؟

نشكركم جزيل الشكر على مقابلتنا والإجابة على أسئلتنا

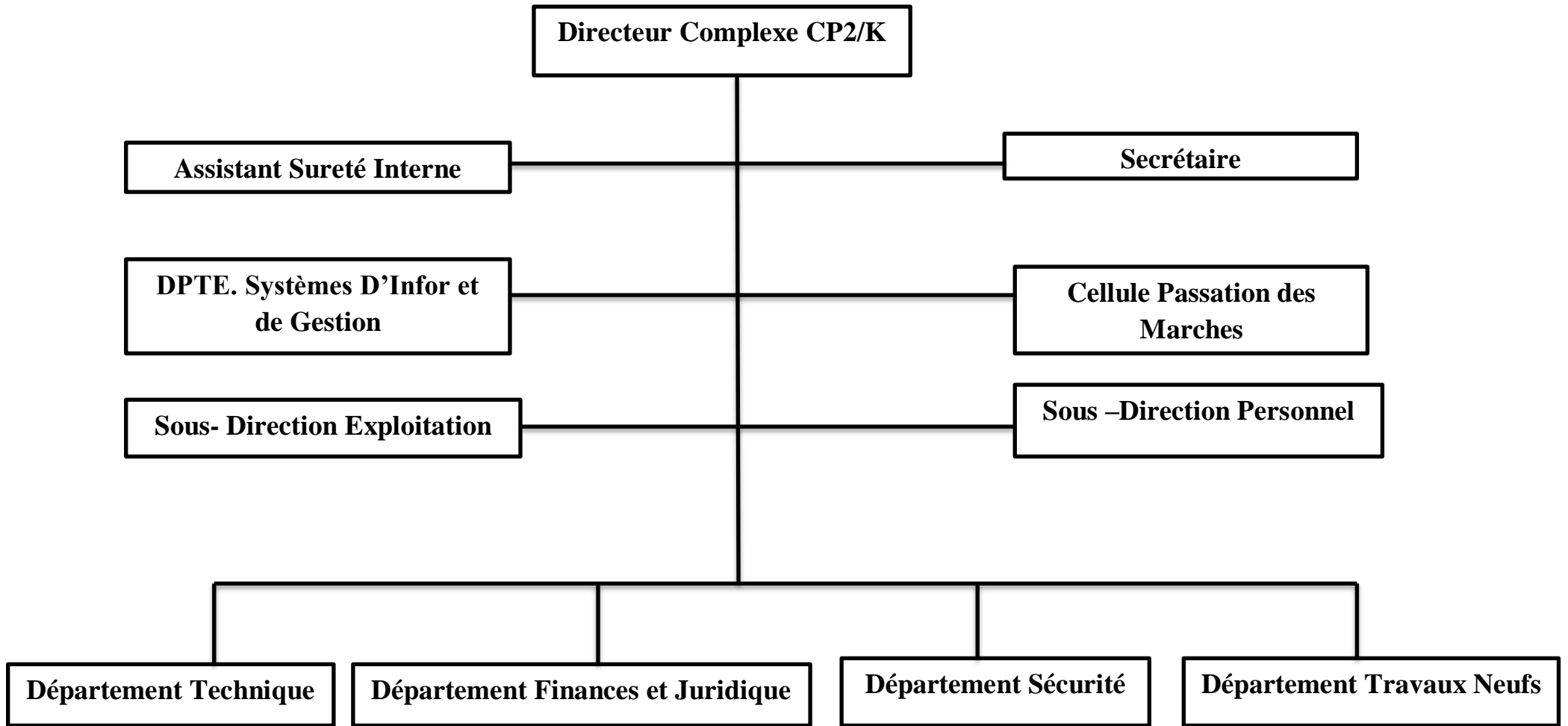
..... تلخيص: .....

.....

.....



ثالثا - الهيكل التنظيمي للمؤسسة



الهيكل التنظيمي لمركب المواد البلاستيكية

## رابعاً - وثائق أخرى خاصة بالمركب

### EFFECTIF CP2K PAR ACTIVITE AU 31/03/2013

		CADRES SUP.	CADRES	MAITRISE	EXECUTION	TOTAL	TOTAL G
MAINTENANCE INDUSTRIELLE	H	1	18	6	0	25	25
	F	0	0	0	0	0	
SECURITE INDUSTRIELLE	H	1	7	16	0	24	24
	F	0	0	0	0	0	
METIERS DE BASE	H	3	26	30	0	59	62
	F	0	2	1	0	3	
SOUTIEN	H	5	8	6	0	19	31
	F	0	9	3	0	12	
SUPPORT	H	0	5	6	9	20	26
	F	0	0	4	2	6	
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>	<b>64</b>	<b>64</b>	<b>9</b>	<b>147</b>	<b>168</b>
<b>DONT FEMMES</b>		<b>0</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>21</b>	
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>	<b>75</b>	<b>72</b>	<b>11</b>	<b>168</b>	



## خامسا - حسابات كاي<sup>2</sup>

جدول(21): دور عدالة المشرف في تحسين العلاقات بين الزملاء

مجتمع الدراسة البدائل	ك <sup>2</sup> التجريبي	ك <sup>2</sup> / النظري	ك- ك <sup>2</sup> /	(ك- ك <sup>2</sup> /) <sup>2</sup>	(ك- ك <sup>2</sup> /) <sup>2</sup> / ك
بدرجة عالية جدا	75	27	48	2304	85
بدرجة جيدة	39	27	12	144	05
بدرجة متوسطة	13	27	-14	196	07
بدرجة ضئيلة	05	27	-22	484	18
بدرجة ضئيلة جدا	03	27	-24	576	21
المجموع	135	135	/	/	136

الفرض الصفري ك<sup>2</sup> =  $\frac{135}{5}$

$$ك = 27$$

درجة الحرية = 1-5

$$\text{درجة الحرية} = 4$$

قيمة كاي<sup>2</sup> الجدولية عند مستوى ثقة 95% ودرجة حرية 04 مساوية لـ 09.49 .

كاي<sup>2</sup> المحسوبة = 136 . وبما أن قيمة كاي<sup>2</sup> المحسوبة أكبر بكثير من قيمة كاي<sup>2</sup> المتوقعة، يمكننا القول أن هناك فرق معنوي واضح بين عدالة المشرف وتحسين العلاقات بين الزملاء. وقوة الترابط Rc مساوية لـ 0.50 .

$$Rc = \sqrt{\frac{\chi^2}{N(L-1)}} = \sqrt{\frac{135}{135(5-1)}} = 0.50$$

حيث: معامل ارتباط كرامر Rc

قيمة كاي مربع المحسوبة =  $\chi^2$

عدد أفراد العينة = N

عدد الأعمدة أو الصفوف = L ويؤخذ أصغرهم عادة.



جدول (22): اهتمام المشرف بالتذكير على ضرورة الإلتقان

مجتمع الدراسة البدائل	ك التجريبي	ك / النظري	ك- ك /	<sup>2</sup> (ك- ك) /	<sup>2</sup> (ك- ك) / ك
اهتمام كبير جدا	58	27	31	961	35.59
اهتمام جيد	48	27	21	441	16.33
متوسط	17	27	-10	100	3.70
ضعيف	04	27	-23	529	19.59
ضعيف جدا	08	27	-19	361	13.37
المجموع	135	135	/	/	88.58

إن كاي<sup>2</sup> المحسوبة = 88.58

وبالرجوع إلى جدول توزيع كاي<sup>2</sup> وجدنا قيمة كاي<sup>2</sup> الجدولية عند مستوى ثقة 95% ودرجة حرية 04 مساوية لـ 09.49 . وبما أن قيمة كاي<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من قيمة كاي<sup>2</sup> المتوقعة، يمكننا القول أن هناك فرق معنوي واضح حول اهتمام المشرف بالتذكير على ضرورة الإلتقان. وقوة الترابط Rc مساوية لـ 0.40 .

$$Rc = \sqrt{\frac{\chi^2}{N(L-1)}} = \sqrt{\frac{88.58}{135(5-1)}} = 0.40$$

الجدول (29): الشعور بالاستقرار في العمل

مجتمع الدراسة البدائل	ك التجريبي	ك / النظري	ك- ك /	<sup>2</sup> (ك- ك) /	<sup>2</sup> (ك- ك) / ك
بدرجة عالية جدا	16	27	-11	121	11.01
بدرجة جيدة	75	27	48	2304	85
بدرجة متوسطة	18	27	-09	81	03
بدرجة ضئيلة	18	27	-09	81	03
بدرجة ضئيلة جدا	08	27	-19	361	13.37
المجموع	135	135	/	/	115.38

إن: كاي<sup>2</sup> المحسوبة = 115.38

وبالرجوع إلى جدول توزيع كاي<sup>2</sup> وجدنا قيمة كاي<sup>2</sup> الجدولية عند مستوى ثقة 95% ودرجة حرية 04 مساوية لـ 09.49 . وبما أن قيمة كاي<sup>2</sup> المحسوبة أكبر بكثير من قيمة كاي<sup>2</sup> المتوقعة، يمكننا القول أن هناك فرق معنوي واضح حول الشعور بالاستقرار في العمل. ومعامل التوافق كرامر Rc يساوي 0.46

جدول (33): مدى الرضى على معاملة المشرف

مجتمع الدراسة البدائل	ك التجريبي	ك/ النظري	ك- ك/	<sup>2</sup> (ك- ك/)	<sup>2</sup> (ك- ك/) /ك
راض تماما	24	27	-03	09	0.33
بدرجة مقبولة جدا	55	27	28	784	29.03
بدرجة متوسطة	25	27	-02	04	0.14
بدرجة ضئيلة	18	27	-09	81	03
بدرجة ضئيلة جدا	13	27	-14	196	7.25
المجموع	135	135	/	/	39.75

إذن: كاي<sup>2</sup> المحسوبة = 39.75

وبالرجوع إلى جدول توزيع كاي<sup>2</sup> وجدنا قيمة كاي<sup>2</sup> الجدولية عند مستوى ثقة 95% ودرجة حرية 04 مساوية لـ 09.49. وبما أن قيمة كاي<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من قيمة كاي<sup>2</sup> المتوقعة، يمكننا القول أن هناك فرق معنوي واضح بخصوص الشعور بالرضى على معاملة المشرف. ومعامل التوافق كرامر Rc يساوي 0.27

$$Rc = \sqrt{\frac{\chi^2}{N(L-1)}} = \sqrt{\frac{39.75}{135(5-1)}} = 0.27$$

الجدول (43): الشعور بالانتماء للمؤسسة

مجتمع الدراسة البدائل	ك التجريبي	ك/ النظري	ك- ك/	<sup>2</sup> (ك- ك/)	<sup>2</sup> (ك- ك/) /ك
بدرجة عالية جدا	49	27	22	484	17.92
بدرجة جيدة	50	27	23	529	19.59
بدرجة متوسطة	21	27	-6	36	01.33
بدرجة ضئيلة	09	27	-18	324	12
بدرجة ضئيلة جدا	06	27	-21	441	16.33
المجموع	135	135	/	/	67.16

إذن: كاي<sup>2</sup> المحسوبة = 67.16

وبالرجوع إلى جدول توزيع كاي<sup>2</sup> وجدنا قيمة كاي<sup>2</sup> الجدولية عند مستوى ثقة 95% ودرجة حرية 04 مساوية لـ 09.49. وبما أن قيمة كاي<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من قيمة كاي<sup>2</sup> المتوقعة، يمكننا القول أن هناك فرق معنوي واضح حول الشعور بالانتماء للمؤسسة. وقوة الارتباط مساوية لـ 0.35

$$Rc = \sqrt{\frac{\chi^2}{N(L-1)}} = \sqrt{\frac{67.16}{135(5-1)}} = 0.35$$

الجدول(51): دور العمل ضمن فريق موحد في زيادة الدافعية للانجاز

مجتمع الدراسة البدائل	ك التجريبي	ك/ النظري	ك- ك /	(ك- ك/ك) <sup>2</sup>	(ك- ك/ك) <sup>2</sup> /ك
بدرجة عالية جدا	73	27	46	2116	78.37
بدرجة جيدة	43	27	16	256	9.48
بدرجة متوسطة	13	27	-14	196	07.25
بدرجة ضئيلة	05	27	-22	484	17.92
بدرجة ضئيلة جدا	01	27	-26	676	25.03
المجموع	135	135	/	/	138.05

إن: كاي<sup>2</sup> المحسوبة = 138.05

وبالرجوع إلى جدول توزيع كاي<sup>2</sup> وجدنا قيمة كاي<sup>2</sup> الجدولية عند مستوى ثقة 95% ودرجة حرية 04 مساوية لـ 09.49 . وبما أن قيمة كاي<sup>2</sup> المحسوبة أكبر بكثير من قيمة كاي<sup>2</sup> المتوقعة، يمكننا القول أن هناك فرق

معنوي واضح بين العمل ضمن فريق موحد وزيادة الدافعية للانجاز، وقوة الارتباط Rc تساوي 0.50

$$Rc = \sqrt{\frac{\chi^2}{N(L-1)}} = \sqrt{\frac{138.05}{135(5-1)}} = 0.50$$

# ملخص الدراسة

# ملخص الدراسة

العنوان: أثر الرقابة التنظيمية على التماسك الاجتماعي

مركب المواد البلاستيكية بسكيدة نموذجاً

عدد الصفحات: 215

التاريخ: 2011/2014

الجامعة: 20 أوت 1955 سكيكدة

## ملخص الدراسة:

تناولنا في دراستنا الموسومة " أثر الرقابة التنظيمية على التماسك الاجتماعي " أهم المحركات التي تحكم الظاهرة التنظيمية الموجودة في سياق تنظيمي يتميز بالتغير من نمط تسييري إلى آخر، في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها عالم التسيير والإدارة. محاولين بذلك تقصي واقع الرقابة التنظيمية في علاقتها بالتماسك الاجتماعي بمركب المواد البلاستيكية بسكيدة كنموذج يعكس واقع المؤسسة الجزائرية، وذلك من خلال طرح معالم المشكلة البحثية التي جسدت في تساؤل مركزي مؤداه: إلى أي مدى تساهم الرقابة التنظيمية في زيادة درجات التماسك الاجتماعي؟

وقد جاءت الدراسة في ثمانية فصول تناولنا في الأربعة الأولى منها الإطار النظري والتصوري للدراسة؛ والذي يحوي المشكلة البحثية وتساؤلاتها وكذا فروض الدراسة، إلى جانب تخصيص فصل كامل للتعرف على المداخل النظرية للرقابة التنظيمية ومختلف مكوناتها وحيثياتها كالتطرق لأنواعها؛ أهدافها وأساليبها. والشيء ذاته كان مع التماسك الاجتماعي حيث تم التطرق في الفصل المخصص له إلى المداخل النظرية التي تناولته وكذا عوامل تقويته وعوامل إضعافه وعناصر أخرى كمجالات تأثيره وفوائده. أما الفصل الرابع فخصص للبعد الامبريقي للمتغيرين. وفي سعيها للبرهنة على مدى الصدق الامبريقي للفروض اعتمدنا إستراتيجية منهجية متكاملة، عرضناها في الفصل الخامس الذي يمثل حلقة الوصل بين الجانبين النظري والميداني؛ أين تناولنا مختلف الإجراءات المنهجية للدراسة، وقد اعتمدنا على المسح الشامل في إطار المنهج الوصفي؛ وحصلنا على البيانات اللازمة من خلال استخدام تقنيات البحث الميداني المتمثلة في: الملاحظة؛ المقابلة؛ السجلات والوثائق ومن خلال تطبيق الاستبيان كأداة رئيسية.

أما الجانب الميداني فقد تم تقسيمه إلى أربعة فصول؛ حيث خُصص الفصل الخامس، السادس والسابع منها لمعالجة البيانات المتعلقة بفروض الدراسة. وخُصص الفصل الثامن والأخير لمناقشة نتائج الدراسة التي كانت في مجملها مؤكدة على الصدق الامبريقي لفروض الدراسة، أين كشفت الشواهد الكمية المشار إليها في الفصول الميدانية عن أهمية العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتماسك الاجتماعي. ولعل أهم ما كشفت عنه الدراسة هو وجود علاقات ارتباطية بين نمط الإشراف وتباين مستويات الرضى الوظيفي للعمال، كما أكدت الشواهد الواقعية والتحليلات الإحصائية أن الرقابة التشاركية تؤثر بصورة إيجابية على معدلات الولاء التنظيمي.

وعلى العموم؛ فإن الدراسة الراهنة قد أجريت في سياق اجتماعي متميز، وقد توصلنا إلى عدد من النتائج التي تؤكد خصوصية هذا السياق، ومن ناحية أخرى أكدت صدق بعض النتائج التي توصلت إليها دراسات أخرى. ولكن تبقى مسألة العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتماسك الاجتماعي محل جدل ونقاش وفقاً للإستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسة المحكومة بأطر وأنظمة اجتماعية واقتصادية متباينة.

# **The impact of regulatory oversight on social cohesion Composite Plastic Materials in Skikda model.**

**Number of Pages: 215**

**The University: 20August 1955 Skikda**

**Date: 2011/2014**

## **Summary of the Study:**

In our study, we dealt tagged:" the impact of regulatory oversight of social cohesion "is the most important use of existing organizational phenomenon in the context of organizational change features of the pattern of attitude to another, in light of the rapid changes in the world of management and administration. In reality, trying to finding regulatory oversight in relation to social cohesion by boat plastic materials in Skikda model reflect the reality of the Algerian enterprise, through the sights of the problem the research embodied in central question was: To what extent contribute to regulatory oversight in increasing degrees of social cohesion?

The study in eight chapters, we dealt with in the first four theoretical framework of the study, which contains a research problem and its questions, the hypotheses of the study also, besides allocating an entire chapter to identify components regulatory oversight and the various merits. The same was with the social cohesion; where we dealt with in this chapter to strengthen factors and the factors weaken; and other elements related to it as areas of impact and benefits; then to be addressed after the empirical for these two variables.

In our quest to prove over the truthfulness of empirical hypotheses we adopted the strategy of an integrated methodology, we presented in four chapters which represented a link between the two theoretical and field; where we dealt with various methodological procedures for the study, and we have adopted a comprehensive survey in the framework of the curriculum descriptive; and we got the necessary data through the use of research techniques in the field of: observation; interview; records and documents; through the application of the questionnaire as a key tool.

While of the field has been divided into four chapters, Where devoted Chapter 5 and 6 and 7 of the data processing on Pfero study. And the chapter was devoted to the eighth and final discussion of the results of the study; which was confirmed in its entirety on honesty empirical for the study hypotheses, where the evidence revealed quantity referred to in the seasons of field about the importance of the relationship between the regulatory and social cohesion. Perhaps the most important thing revealed by the study is the presence of relational ties between the pattern of supervision and varying levels of job satisfaction for workers. It also confirmed the evidence of realism and statistical analyzes the censorship participatory impacting organizational loyalty rates.

On the whole; the current study has been conducted in the context of a distinct social. On the other hand; we have reached a number of conclusions reached by other studies. But there remains the question of the relationship between the regulatory and social cohesion controversial; and discussion according to the strategies adopted by the institution governed frameworks; and systems of social and economic differentiated.