

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة العربي التبسي - تبسة  
Larbi Tebessi University - Tebessa  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
Faculty of Humanities and Social Sciences



قسم علم اجتماع  
تخصص تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

الرقابة الإدارية وأثرها على الرضا  
الوظيفي

دراسة ميدانية في كلية العلوم الإنسانية  
والاجتماعية - تبسة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الاستاذة:  
• د. حاتي كريمة

إعداد الطالبة:  
• بوكوبة خولة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
منصر عز الدين	أستاذ محاضر -ب-	رئيسا
حاتي كريمة	أستاذ محاضر -أ-	مشرفا ومقررا
مشير زبيدة	أستاذ محاضر -ب-	مناقشا

السنة الجامعية 2021 / 2022

# شكر وعرفان

الحمد لله أولاً وأخيراً الذي هداني ووفقني وما كنت لأوفق لولاه.  
والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين حافظ الأمانة مؤدي الرسالة عليه صلوات  
الله وسلامه.

أتقدم بشكري الكثير وامتناني الكبير إلى:

الدكتورة الفاضلة " حاتي كريمة " التي تفضلت بقبولها الإشراف على هذا البحث، وكانت  
خير سند وخير مؤطر وفقها الله في رحلة بحثها وفي حياتها العملية.

إلى الأساتذة الذين سيتفضلون بمناقشة هذه المذكرة.

# الإهداء

تقربا إلى الله تبارك وتعالى  
أهدي هذا العمل المتواضع إلى:  
والدي العزيز.....  
والدتي الحبيبة.....  
حفظهما الله ورعاهما  
إخوتي.....  
زوجي.....  
زميلتي إلهام مروش.....  
كل أفراد العائلة.....  
كل الأصدقاء.....  
كل من علمني حرفا وأضياء لي دروب المعرفة.....  
أهدي ثمرة جهدي.....

بوكوبة خولة



## فهرس المحتويات:

شكر وعرفان.....	/
إهداء.....	/
مقدمة.....	أ

### الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي

المبحث الأول: أساسيات الدراسة.....	3
المطلب الأول: إشكالية الدراسة.....	3
المطلب الثاني: فرضيات الدراسة.....	3
المطلب الثالث: أهداف الدراسة.....	3
المطلب الرابع: أهمية الدراسة.....	4
المطلب الخامس: أسباب اختيار الموضوع.....	4
المطلب السادس: تحديد مفاهيم الدراسة.....	4
المطلب السابع: الدراسات السابقة.....	8

### الفصل الثاني: الرقابة الإدارية

تمهيد:.....	17
المبحث الأول: ماهية الرقابة الإدارية.....	18
المطلب الأول: أنواع الرقابة الإدارية.....	18
المطلب الثاني: أهمية وأهداف الرقابة الإدارية.....	19
المطلب الثالث: خصائص الرقابة الإدارية.....	21
المبحث الثاني: أسس ومرتكزات الرقابة الإدارية.....	22
المطلب الأول: مبادئ الرقابة الإدارية.....	22
المطلب الثاني: مراحل الرقابة الإدارية.....	22
المطلب الثالث: أدوات الرقابة الإدارية.....	24
خلاصة:.....	26

### الفصل الثالث: الرضا الوظيفي

تمهيد:.....	28
المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.....	29
المطلب الأول: أهمية الرضا الوظيفي.....	29
المطلب الثاني: أنواع الرضا الوظيفي.....	31
المطلب الثالث: خصائص الرضا الوظيفي.....	32
المبحث الثاني: أسس ومرتكزات الرضا الوظيفي.....	33

33	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
39	المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي
43	المطلب الثالث: النظريات المفسرة للرضاء الوظيفي
54	خلاصة:

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية المتبعة

56	تمهيد:
57	المبحث الأول: مجالات الدراسة
57	المطلب الأول: المجال المكاني
58	المطلب الثاني: المجال الزمني
59	المطلب الثالث: المجال البشري
59	المبحث الثاني: أساسيات الإجراءات المنهجية
59	المطلب الأول: منهج الدراسة
59	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
61	المبحث الثالث: مجتمع الدراسة:
62	خلاصة:

## الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة

64	تمهيد:
64	المبحث الأول: عرض وتحليل بيانات الدراسة
64	المطلب الأول: عرض وتحليل المحور الأول
67	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرضية الأولى
70	المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرضية الثانية
79	المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
79	المطلب الأول: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة
79	أولا - نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأولى
80	ثانيا - نتائج الفرضية الثانية
80	ثالثا - نتائج الفرضية الثالثة
81	المطلب الثاني: مناقشة الفرضية في ضوء الدراسات السابقة:
83	خاتمة
85	قائمة المصادر والمراجع:
/	الملاحق
/	الملخص

## فهرس الجداول:

- 64..... الجدول رقم (01): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس
- 64..... الجدول رقم (02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن
- 64..... الجدول رقم (03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية
- 65..... الجدول رقم (04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية
- 66..... الجدول رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية
- 67..... الجدول 6: استشارة الموظفين من قبل الرؤساء.
- 67..... الجدول رقم 7: أخذ الإدارة باقتراحات الموظفين
- 67..... الجدول رقم 08: كيفية وصول القرارات:
- 68..... الجدول رقم 09: رفض العقوبات الإدارية.
- 68..... الجدول رقم 10: من خلال بيانات الجد الأعلى
- 68..... الجدول 11: خطوات تقسيم الأداء داخل المؤسسة:
- 69..... الجدول 12: محددات الأداء:
- 70..... الجدول رقم 13: هل هناك شكاوي وتظلمات من قبل العمال؟
- 70..... الجدول رقم 14: هل تتمثل لأسباب تقييم الأداء؟
- 71..... الجدول رقم 15: هل تركز السلطات بين الرئيس كليه دون مناقشه؟
- 71..... الجدول رقم 16: هل تخضع تخدعون الطاعة كامله للوامر التعليمات والقرارات والمناقشه والتردد
- 72..... الجدول رقم 17: هل يوجد عدم الاهتمام بالاتصالات الاداريه في المنظمه والاجتماعات ويمكن ان تعاقد بشكل مفاجئ؟
- 72..... الجدول رقم 18: هل توجد عدم مراعاة الفروق اي عدم مراعاة العلاقات الانسانيه للموظفين؟
- 73..... الجدول رقم 19: هل هناك اهتمام يرفع الانتاجيه دون اهتمام بالعوامل الانسانيه مثل مشاعر كم وما تحتاجونه من ظروف وقدرات؟
- 73..... الجدول رقم 20: هل انت راضي الاجر الذي تتلقاه؟
- 74..... الجدول رقم 21: هل تتماشى اجرك الذي تحصل عليه مقابل ما تقدمه من اعمال؟
- 74..... المطلب الرابع: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرضيه الثالثة.....
- 74..... الجدول رقم 22: الجدول رقم هل تحرص على احترام قواعد العمل في مؤسستك؟
- 74..... الجدول رقم 23: هل تغيب عن عملك؟
- 75..... الجدول رقم 24: في حالة الإجابة بنعم.....
- 75..... الجدول رقم 25: هل سبق وأن تعرضت لعقوبات في عملك؟
- 76..... الجدول رقم 26: في حالة الإجابة بنعم:.....
- 76..... الجدول رقم 27: ما طبيعة الأسلوب الذي يتبعه الرئيس معك؟
- 76..... الجدول رقم 28: هل القرارات تكون من أعلى الهرم؟
- 77..... الجدول رقم 29: تحترم توقيت الدخول وخروج العمل؟
- 77..... الجدول رقم 30: هل ترغب في البقاء المؤسسة؟
- 78..... الجدول رقم 31: هل انت من الموظفين المداومين على الغياب.....

الجدول 32: إذا كانت الإجابة بنعم ما سببه.....78

### فهرس الأشكال:

- 64..... الشكل رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس
- 64..... الشكل رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن
- 65..... الشكل رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية
- 65..... الشكل رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية
- 66..... الشكل رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

# مقدمة

تعيش المنظمات مرحله من الانطلاق والتطور فرضها التقدم العلمي والتكنولوجي والتغير الاجتماعي الذي انعكس على كافة نشاطاتهم وادى الى تطور واتساع نطاق عمل المنظمات وهو في نشاطاتها والتي امتدت الى ميادين وقطاعات متعددة تسعى جاهدة من أجل تحقيق رفاهية المواطنين ورخائهم في كافة المجالات ستكون قادره على مواجهه التحديات التي اوجدها التطور، ثم ان عمل المنظمات لم تقتصر على استخدام الثروات فقط وانما استخدامها للقوى البشرية وحملها على اكتساب وتجسيد كل الطاقات المبدعه بغيه تحقيق اهدافها والتي سطرته على المدى القريب والبعيد، وحتى تتمكن هذه المنظمات من تحقيق اهدافها والوصول اليها كان لزام عليها استغلال الحد الاقصى من امكانيات الكادر البشري للوصول الى ذلك الهدف وقد تعددت الدراسات التي اهتمت بالعنصر البشري وعوامل زياده قدرته على تحقيق فعاليه اكبر في العمل وبالتالي زياده انتاجيه المؤسسه وفعاليتها سواء كانت عموميه او خاصة، والاهتمام بالجوانب التنظيميه وكذا الجوانب النفسيه والاجتماعيه المتعلقة بالعامل من اجل تحقيق رضا العاملين، ولكن لا يتم ذلك إلا بواسطه معيار وقوانين تضمن للعامل ضمن حقوقه الاداريه احدى العمليات الاساسيه في المنظمات وهي احدى الوظائف الاداريه الهامة، والتي تعتبر الاداه الفعاله لتحقيق اهداف المنشاه فالرقابه الاداريه لها دور اساسي في الحفاظ على حقوق العمال مثل الترقية مثلا وفي تحديد كفاءه الاداره ورفع مستوى فعاليه التنظيم، مما يستدعي ان هناك ارتباط بين الرقابه الاداريه والرضا الوظيفي وهذا ماذا فعل الى اقامه دراسه ميدانيه لمعرفة التأثير الحاصل بين الرقابه والرضا الوظيفي وبفضل هذا الاخير تم تبني استراتيجيه وخطة ممنهجه طرحت في الخطة التاليه:

- الفصل الأول: تضمن الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة
- الفصل الثاني: تضمن المتغير المستقل الرقابة الذاتية
- الفصل الثالث: تضمن المتغير التابع الرضا الوظيفي
- الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية المتبعة
- الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

# الفصل الأول:

## الإطار التصوري للدراسة

## المبحث الأول: أساسيات الدراسة

## المطلب الأول: إشكالية الدراسة

فكلها تمثل تنظيمات يتفاعل الفرد معها وضمنها ومن خلالها باقي الافراد ومختلف الجماعات للحصول على حاجاته غير ان الانسان لابد ان يوظر له سلوكاته حتى لا يخرج عن المألوف فالنسبة للأسرة فإن الابناء يخضعون للرقابة من طرف ابائهم من اجل ضبط سلوكياتهم من الانحرافات فالرقابة موجودة قديم الانسان فالرقابة تتواجد في الفاعل الذي تتوفر فيه صفات التي تؤهله للرقابة فهذه الأخيرة كانت تمارس في الأسرة الممتدة حيث كان الشيخ الأكبر المراقب الأول والمسؤول عن أسرته حتى بعد ظهور الأسرة النوواة لم تمت في جانب العمل حيث كان رب العمل يقوم بتقسيم العمل على أربابه فالرقابة لم تكن مقننة بقواعد وقوانين الا بعد التطورات الحاصلة التي صاحبت الثورة الصناعية فظهرت نظريات قتلة وهيكلية الرقابة حيث اعتبرت من اهم وظائف الإدارة.

وفي ضوء هذا ظهرت العديد من الرؤى والبدائل النظرية التي تناولت موضوع الرقابة وفقا لمتغيراتها حيث ركزت النظرية الكلاسيكية على الرقابة الصارمة والالتزام بالقواعد البيروقراطية من خلال ماجاءت به النظرية البيروقراطية لفيبر وما جاء به تايلور في مبدا الحركة والزمان الذي يقوم على الحركات الزائدة وتحديد الوقت الازم لكل حركة لتحسين الأداء والاعتماد على تحديد الأدوار من خلال التركيز على التخصص الوظيفي وتقسيم العمل ونمط الاشراف من خلال الرقابة اللصيقة، قد تعمل الرقابة على خلق رضا وظيفي أو بعدم خلقه، فالرضا الوظيفي من أهم المتغيرات البارزة في التنظيم لكونه المسؤول على ما يقدمه العمال تجاه عملهم فهو حالة شعورية تندب العامل حول الظروف المحيطة به سواء كانت فيزيقية أو معزية فالرقابة من تهم المتغيرات التي تؤثر على رضا العاملين، ومن هنا نطرح الاشكال التالي:

كيف تؤثر الرقابة على رضا العاملين؟

## المطلب الثاني: فرضيات الدراسة

1. تساهم الرقابة الديمقراطية في رفع أداء العاملين.
2. تعمل الرقابة الأوتوقراطية على عدم اشباع حاجات العاملين.
3. تساهم الرقابة المتسببية في عدم التزام العاملين.

## المطلب الثالث: أهداف الدراسة

1. توضيح كيف تؤثر الرقابة الديمقراطية في رفع أداء العاملين.
2. محاولة الكشف عن كيفية تأثير الرقابة الأوتوقراطية في عدم اشباع حاجات العاملين.
3. التعرف كيف تساهم الرقابة المتسببية في عدم التزام العاملين.

**المطلب الرابع: أهمية الدراسة**

تكمن أهمية الموضوع فيما يلي:

1. الرقابة الإدارية من المواضيع القديمة الجديدة المتجددة التي لا غنى عنها في الدراسات السيسولوجيا.
2. الرضا الوظيفي من أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات كونه الركيزة الأساسية في بناء أو تحطيم المؤسسات.
3. محاولة تباين التأثير بين الرقابة والرضا الوظيفي.

**المطلب الخامس: أسباب اختيار الموضوع**

لا يخلوا أي بحث من دوافع اختيار الموضوع، وهذه أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع منها ما يلي:

- أ. الأسباب الذاتية:
  - الرغبة في التعرف على واقع الرقابة الإدارية في المؤسسات الجزائرية وتأثيرها على رضا العاملين.
  - الرغبة في التعرف على أنواع الرقابة التي لها تأثير على الرضا الوظيفي.
- ب. الأسباب الموضوعية:
  1. أغلب المؤسسات الجزائرية لا تسير على وتيرة موحدة في الرقابة مما يؤثر على رضا العاملين.
  2. التعرف على الرقابة من منظور متكامل.
  3. ربط ما تم ملاحظته بملاحظة بسيطة في الرقابة الإدارية وتأثيرها على رضا العاملين، وتحويلها إلى دراسة ميدانية.

**المطلب السادس: تحديد مفاهيم الدراسة****أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي****أ. لغة:**

هو الرضا فهو ضد السخط، وارتضاه له أهلا ورضيا عنه، أحبه، وأقبل عليه<sup>1</sup>.

فكلمة الرضا مأخوذة من الكلمة اللاتينية (Satsfaction) التي تعني الرضا والشعور بالارتياح، وقد يعني أيضا اشباع الحاجات<sup>2</sup>.

1- خالد ادريس، شاكور دحلان، أثر التغيير على مستوى رضا العاملين بشركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، فلسطين، 2012، ص 131.

2- نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص ص 28، 29.

## ب. اصطلاحاً:

لقد تعدد تعاريف الرضا الوظيفي منها:

يعرف على أنه: مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله، وهذه المشاعر قد تكون إيجابية أو سلبية، وكلما كان هناك تطابق بين مشاعر الفرد إيجابية وتحقق له الرضا والعكس صحيح، وبالتالي فالرضا الوظيفي مفهومه يعكس مدى تصور الفرد لاشباع حاجاته في العمل، فكلما كان تصوره على أن عمله يحقق له الاشباع المناسب لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو العمل إيجابية وكان راضياً عن عمله.

ويتأثر الرضا عن العمل بعدة عوامل يوجه بعضها إلى الفرد نفسه كحاجات وطموحات أهداف الفرد، وبعضها يرجع إلى المناخ التنظيمي المحيط به كالأجور ومستوى العمل ونوع الاشراف وطبيعة القيادة وجماعة العمل وظروفه<sup>1</sup>.

ربط تعريف الرضا الوظيفي بشيء واحد في المشاعر المتجسدة داخليا في الفرد، فإذا كانت هذه المشاعر إيجابية فيعني أن الفرد راض عن عمله، أما إذا كانت هذه المشاعر سلبية فهي أن الفرد غير راض.

فالرضا الوظيفي يتجسد في مدى التوقع الذي يتوقعه الفرد دون اشباع حاجاته، فكلما كان توقعه بأن عمله يحقق له اشباع مناسب كانت مشاعره نحو عمله إيجابية وكان راض عن عمله، ويربط هذا التعريف الرضا بعدة عوامل: الأولى ترجع إلى الفرد في حد ذاته المتمثلة في طموحات وتطلعات أهداف الفرد إبان المؤسسة، والثانية إلى المناخ السائد في المنظمة المتجسدة في أجور مستوى العمل، وطبيعة القيادة وجماعة العمل ونوع الاشراف.

يعرف أيضا: " أنه عبارة عن الاستجابات العاطفية التي تصدر عن الفرد اتجاه جوانب عديدة من عمله، وتشمل شعور الموظف حيال وظيفته"<sup>2</sup>.

ربط هذا التعريف الرضا الوظيفي بأنه الحالة الداخلية للفرد اتجاه عمله، وقد تكون هذه المشاعر في مسار الإيجاب أم السلب، فهذه الأخيرة مرتبطة بمدى اشباع الحاجات العامل المتعددة والمتنوعة المتمثلة في الحوافز المادية والمعنوية وغيرها من الجوانب التي تعمل على اشباع حاجات العامل حتى يصبح راض عن عمله

أما "فروم" فيعرفه: بأن ذلك المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيمة إيجابية، أي أن عبارة الرضا الوظيفي ترادف التكافؤ، وأنه الاتجاهات المؤثرة على الأفراد اتجاه عملهم وأدوارهم المهنية، وذهب " فروم" إلى أن هناك خمسة عوامل مهمة تؤدي إلى الرضا عن العمل وهي: الأجر، الطاقة المبذولة في العمل، إنتاج السلع والخدمات، والتفاعل الاجتماعي، والملكية المهنية.

1- بسام عبد الرحمن المشاقبة، معجم مصطلحات العلاقات العامة، دار النبلاء ناشرون وموزعون، الأردن، 2014، ص 185.  
2- بشرى عبد العزيز العبيدي، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36، بغداد، 2013، ص 260.

ويري "فروم" أن الأجر يرتبط بالمكافآت المادية والتي تعتبر من المصادر المهمة للرضا<sup>1</sup>.

كما ربط " فروم " الرضا الوظيفي بالوظيفة ومدى الإيجابية التي توفرها لها فالمسؤول هنا ليست الوظيفة في حد ذاتها وإنما المؤسسة، لأنها تعتبر المؤثر الأول لرضا العامل نتيجة ما تقدمه من حوافز مادية ومعنوية بالإضافة إلى الأجر الذي يحصل عليه العامل جراء عمله، وأيضا جماعات العامل والمكانة التي يحصل عليها العامل في مؤسسته إن كانت تتماشى مع أدائه ومهاراته، أما كل هذه العوامل أرجعها " فروم " إلى أنها سبب لرضا العامل.

أما "بورتر" فيعرف الرضا الوظيفي: يتحدد تأثر العوائد التي يحصل عليها العامل من عمله في المؤسسة وما تحقق له من اشباعات وكذا ادراكه لعدالة هذه العوائد<sup>2</sup>.

أما "بورتر" أن الرضا الوظيفي مرتبط بالجانب المادي المتمثل في العوائد المتحصل عليها من قبل المؤسسة جراء مكافآته على جهده وما تحققه هذه العوائد اشباع للعامل مع مراعاة مبدأ العدالة في توزيع العوائد، أي الاعتماد على أسس موضوعية في توزيع العدالة.

أما "لوكسي" فعرفه بأنه الحالة الوجدانية السارة نتج عن تقديم عمل الفرد أو خبراته المهنية<sup>3</sup>.

فيرى "لوكسي" الرضا الوظيفي حالة إيجابية تحدث نتيجة مكافأة الفرد على عمله اتجاه منظمته أو جراء خبراته المهنية المتمثلة في سنوات خبراته ويكون مجال المكافآت متعددة ومتنوعة تتمثل إما في حوافز مادية المتمثلة في رفع الأجر أو الترقيّة، أو حوافز معنوية ممثلة في ادراجه في عمليات اتخاذ القرار.

أما "هوبوك" فيعرفه بأنه مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي يرضى بها الفرد<sup>4</sup>.

حيث يرى "هوبوك" أن الرضا الوظيفي يتمثل في الظروف النفسية كتقديرات العامل، العلاقات مع الرؤساء والمرؤوسين والمادية المتمثلة في الأجر، الترقيّة، أما البيئية متمثلة في العوامل الفيزيقية مثل الضوضاء، كل هذه الظروف مكمل بعضها للبعض حتى يحصل الرضا الوظيفي.

أما "وليام" وآخرون فيعرفونه بأنه:"الفرق بما ينتظره الفرد من عمله بين الشيء الذي يجده فعلا"<sup>5</sup>، يرى هذا التعريف أن الرضا الوظيفي يحدث بين التوقع والنتيجة أي ما

<sup>1</sup>- إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 42.

<sup>2</sup>- عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، قسنطينة، 2006/2007، ص 47.

<sup>3</sup>- بوعكاز فريد، الاشراف والرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2007، ص 20.

<sup>4</sup>- نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي، مرجع سابق، ص 28.

<sup>5</sup>- المرجع نفسه، ص 28.

يتوقعه الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه من خلال واقع المؤسسة أي النتيجة لتوقعه تحت المعادلة التالية:

الرضا الوظيفي = أداء الفرد لتوقعه + مكافآته ( النتيجة المتوقعة).

كما يعرف أيضا الرضا الوظيفي بأن له مكونين لا بد من حدوثهما لكي يكون الفرد قد وصل لحالة الرضا الوظيفي وهذين المكونين هما:

### 1- الرضا العاطفي:

هو الرضا الذي يستند على التقييم العاطفي الإيجابي الكلي، وهذا الرضا يرتكز على ما إذا كانت الوظيفة تثير مزاجية جديدة ومشاعر إيجابية لدى الفرد أم لا.

### 2- الرضا الإداري:

هو الرضا الذي يستند على التقييم المنطقي والعقلاني لظروف الوظيفة مع مقارنة تلك الظروف مع الوظائف الأخرى المماثلة أو المشابهة<sup>1</sup>.

هذا التعريف ربط الرضا الوظيفي بمكونين هما الرضا العاطفي والإداري فلولاهما ما يحدث الرضا الوظيفي، فبالنسبة للرضا العاطفي يتمثل في كلمة الشكر والتقدير والعرفان فهي تمنح طاقة إيجابية للعامل، أما المستوى الثاني المتمثل في الإدارة فيتم عن طريق التقييم العلمي أي وفق أسس علمية لظروف الوظيفة وبالتالي التقييم العلمي أي وفق أسس علمية لظروف الوضعية وبالتالي التقييم العلمي هو الذي يصدر إن كانت هذه الظروف مرضية للعامل أم لا، أي مختلف الظروف المحيطة بالعامل والمؤثرة على عمله.

### • التعريف الاجرائي للرضا الوظيفي

مجموعة المشاعر الوجدانية والاستجابات العاطفية التي يشعر بها الفرد نحو عمله الذي يشغله.

### ثانيا: مفهوم الرقابة

تعني اجراء عملية الرقابة على الإدارة لضمان سلامة أعمالها واجراءاتها وامثالها للقانون<sup>2</sup>.

وتعرف بأنها قياس استقامة الأداء بغرض التأكد من مدى تطابق الأداء الواقعي مع المعايير والمبادئ الموضوعية سلفا.

تعرف كذلك بأنها المجهود الممنهج الذي تبديه الإدارة للعمل على انجاز الخطط الموضوعية.

1- خالد ادريس شاكر دحلان، أثر التغيير على مستوى رضا العاملين بشركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة، مرجع سابق، ص 31، 32.

2- تيراندات، تعريف الرقابة لغة واصطلاحا، [www.ar-almfall.net](http://www.ar-almfall.net)، تاريخ الاطلاع: 2022/03/08، التوقيت: 14:00

ربط هاذين التعريفين الرقابة بين ما تم تخطيط له وما تم إنجازه فعلا<sup>1</sup>.

تعرف أيضا على أنها إحدى المكونات الأساسية للعملية الإدارية لذا بمثابة واجهة عملية لمختلف مكونات العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه فادي قصور في ممارسة إحدى هذه الوثائق الإدارية قد يعوق تحقيق الأهداف المنشودة، ومن ثم يتم الكشف عنه بواسطة الرقابة وهكذا تساهم الرقابة في ضمان الأداء المنشود والفعال<sup>2</sup>.

هذا التعريف ربط الرقابة بوظائف الإدارة حيث أن الوظائف هي الجانب النظري أما الرقابة هي الجانب الميداني.

وتعرف بأنها ممارسة السلطة لتوجيه العاملين وتتضمن تنظيم القوى العاملة ومراقبة الموارد والمعدات وإدارة شؤون الموظفين وعمليات التزويد وتدريب الأفراد والاستعداد والجاهزية والتوظيف والفصل والانضباط<sup>3</sup>.

ومنه فالتعريف الإجرائي للرقابة الإدارية هو متابعة أداء العمال من أجل تقييمهم.

### المطلب السابع: الدراسات السابقة

#### الدراسات العربية

1. دراسة بعنوان الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، رسالة الماجستير في الإدارة التربوية، فلسطين 2016.

هدفت الدراسة للتعرف على درجة الرقابة الإدارية المطبقة ودرجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، والعلاقة بينهما، وهدفت أيضا للتعرف على أثر كل من متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، المديرية، موقع المدرسة) في عملية الرقابة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم.

وقد يكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية، وذلك في العام الدراسي (2015-2016)، حيث بلغ عددهم (454) مديرا ومديرة موزعين على المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (229) مديرا ومديرة.

كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك ما يقوم عليه المنهج من إجراءات بحثية التي تعتمد على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها، ثم تحليلها

<sup>1</sup> - سحر محمد، بحث عن الرقابة الإدارية، [www.qaal.com](http://www.qaal.com)، تاريخ الاطلاع: 06 جانفي 2022، التوقيت: 17:00

<sup>2</sup> - Amr hussaim , [www.almaeriefaa.com](http://www.almaeriefaa.com).

<sup>3</sup> - محمد خيفر، بحث حول الرقابة الإدارية، [www.mawdo3.com](http://www.mawdo3.com).

تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالتها، والوصول إلى نتائج وتوصيات خاصة بموضوع الدراسة.

أما بالنسبة إلى الأداء التي تم استخدامها في الحصول على نتائج الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة خاصة بموضوع الدراسة مستعينة بالأداء النظري والدراسات السابقة والتقارير الإدارية ذات الصلة بموضوع الدراسة، مراعية احتواءها على قسمين: حيث اشتمل القسم الأول على المتغيرات المستقلة للدراسة والتي تكونت من متغير (الجنس وله مستويات هما: الذكر والأنثى، ومتغير المؤهل العلمي وله أربع مستويات هي: دبلوم البكالوريوس، البكالوريوس ودبلوم تأهيل تربوي، ماجستير فأعلى، ومتغير سنوات الخبرة الإدارية وله ثلاث مستويات هي: أقل من 05 سنوات السن من 05 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات، أو متغير المديرية وله ثمانية مستويات هي: قليلة، طولكرم، جنين، طوباس، قباطية، نابلس، جنوب نابلس، سلغيت، أو متغير موقع المدرسة وله مستويات هما: قرية، مدينة).

في حين اشتمل القسم الثاني على (73) فقرة موزعة على محورين رئيسيين للرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، حيث احتوى المحور الأول: الرقابة الإدارية على (42) فقرة موزعة على أربعة مجالات رئيسية هي: (التنظيمات الإدارية، السجلات الإدارية، الحالة العامة لبناء المدرسة، اللجان المدرسية والاجتماعات)، في حين احتوى المحور الثاني: الأداء الوظيفي على (31) فقرة موزعة على أربعة مجالات رئيسية هي: (المستوى الإداري، المستوى التقني، المستوى الاجتماعي، الشفافية الإدارية).

بالإضافة إلى قيام الباحثة بالتحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على لجنة من المحكمين، كما قامت باستخراج معدل الثبات باستخدام Alpha-combach من أجل ثبات هذه الدراسة.

قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- الدرجة الكلية لمجالات الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس العمومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، جاءت بمتوسط حسابي مقداره (4.66) وانحراف معياري مقداره (0.26)، وهذا يشير إلى مستوى مرتفع جداً للرقابة الإدارية.
- الدرجة الكلية لمجالات واقع الأداء الوظيفي لدى مديري الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، جاءت بمتوسط حسابي مقداره (4.52) وانحراف معياري مقداره (0.40)، وهذا يدل على درجة مرتفعة لواقع الأداء الوظيفي.
- وجود علاقة دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين عملية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم بمعامل ارتباط مقداره (0.686).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسط درجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تعدى لمتغير الجنس<sup>1</sup>.
2. دراسة بعنوان أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لإيهاب محمود عايش الطيب، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تمت الدراسة في شركة الاتصالات الفلسطينية.

رغم وجود العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت دراسة أثر المناخ التنظيمي في المنظمات على اختلاف تطبيقاتها أو النشاط الذي تقوم به، إلا أنها كانت مختلفة في نتائجها، وهذا يوحى إلى طبيعة الدور الذي تلعبه أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي على مختلف الظواهر الإدارية مثل الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والثقافة التنظيمية، يتأثر بالعديد من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة من جهة وبالفرد نفسه من جهة أخرى، وأنه لا يزال هناك المجال الواسع لعمل المزيد من الدراسات والأبحاث لاستكشاف مثل هذا الدور في مجالات وأنشطة متعددة وفي بيئات مختلفة.

ونظرا لقلة الدراسات العربية والمحلية التي أجريت لدراسة علاقة وأثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في قطاع خدمات الاتصالات، وهو من القطاعات التي لها خصوصية من حيث المنافسة الشديدة بين المنظمات على استقطاب الأيدي العاملة من ذو الكفاءات والمهارات العالية والخبرات النادرة، مما يشكل الاحتفاظ بها تحديا لهذه المنظمات، وذلك من خلال خلق مناخ تنظيمي يعمل على تنمية الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين.

وعليه تم صياغة سؤال الدراسة كما يلي:

ما أثر المناخ التنظيمي السائد على رضا العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية؟

كما انطلقت الدراسة من فرضيتين أساسيتين هما:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، بين المناخ التنظيمي السائد في الشركة والرضا الوظيفي للعاملين بها.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي، مكان العمل).

أما مجتمع الدراسة فيتكون من كافة موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية والبالغ عددهم 1561 موظف، منهم 1092 موظف وموظفة في الضفة الغربية و469 موظف وموظفة يعملون في قطاع غزة.

<sup>1</sup> - مراح طاهر شكري، حسن علي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، رسالة الماجستير في الإدارة التربوية، فلسطين 2016، ص ص 10، 11.

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية البسيطة بنسبة 20.5 بالمئة من مجتمع الدراسة ومن مختلف المستويات الإدارية وبلغ حجم عينة الدراسة 320 مفردة.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصف دقيق، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها، وتعبيراً كمياً بوصفها وصفاً رقمياً، واعتمد الباحث أيضاً على نوعين أساسيين من البيانات:

### 1- البيانات الأولية:

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبانات لدراسة بعض مفردات البحث والحصص وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

### 2- البيانات الثانوية:

حيث قام الباحث بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة والمتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، حيث استفاد منها الباحث في إثراء الدراسة بشكل علمي، بالإضافة إلى التعرف على الأساليب والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذا أخذ تصور عام من المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال الدراسة.

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى منهج المتتبع في البحث، والوقت المسموح له، والامكانيات المادية المتاحة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف البحث هي الاستبانة.

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- وجود علاقة إيجابية قوية بين عناصر المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين.
- تقييم الموظفين لعناصر المناخ التنظيمي المختلفة له علاقة بطبيعة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة وأهدافها.
- توافر هيكل تنظيمي لعناصر المناخ التنظيمي يساعد شركة الاتصالات في تحقيق أهدافها ومتوافق مع طبيعة الخدمات التي تقدمها، إلا أن هناك عدم تناسب بين التخصصات والمؤهلات العلمية للأفراد وطبيعة الأعمال المسندة إليهم، بالإضافة إلى وجود تداخل وازدواجية في الأعمال والوظائف، وهذا يؤكد على ضرورة الحفاظ على مبدأ الوحدة الأمر مما يساهم في عدم إضاعة الوقت بتكرار الأعمال المطلوبة، ويساعد الموظفين على التركيز في إنجاز الأعمال المنوطة بهم.
- 3. دراسة بعنوان الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي لمراد كشيح، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، تمت الدراسة في المؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجاً 2006، 2007.

تمثلت إشكالية البحث فيما يلي:

تعتبر الرقابة التنظيمية واحدة من الوظائف الأساسية التي تمارسها إدارة المؤسسة لغرض خلق نوع من الانسجام والتوازن في أداء الأدوار وإمكانية توقع نتائجها.

لما كانت الرقابة التنظيمية وظيفة جوهرية في التنظيم عن طريق ضبط العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين والوظائف، قصد السير الحسن لعملية العمل وبلوغ التنظيم وأهدافه.

من هذا المنطلق تعددت المقاربات النظرية التي تعالج الرقابة التنظيمية كآلية من آليات الضبط التنظيمي، ولم تتوقف هذه المحاولات النظرية عند هذا المتغير التنظيمي وبين مسألة الرضا الوظيفي.

لقد استخدمت هذه المداخل النظرية جملة من الوسائل كالقواعد البيروقراطية، القوانين، التعليمات والأوامر، الإشراف، الإجراءات، التسلسل الهرمي للسلطة كوسائل لتحقيق الرقابة من خلال ممارسة عملية السلطة والمسؤولية.

لهذا فإن الدراسة الراهنة تحاول تقصي واقع الرقابة التنظيمية وقنوات سيرانها، وذلك في علاقتها بمؤشرات الرضا الوظيفي كالأمن، الاستقرار، التدرج المهني، ارتفاع معدلات الروح المعنوية، الولاء للمؤسسة، طبيعة العلاقات الاجتماعية الوظيفية.

تأسيسا على ما سبق فإن الدراسة الراهنة تطرح إشكالية بحثية تتجلى في تحديد العلاقات والارتباطات القائمة بين عناصر الرقابة التنظيمية وعناصر الرضا الوظيفي، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

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

بما أن طبيعة الدراسة وأهدافها بالنسبة للبحوث الاجتماعية هي التي تفرض على الباحث اختيار المنهج الملائم للموضوع المراد بحثه، وبما أن الدراسة تدرج ضمن الدراسات الوضعية فقد اعتمدت الدراسة في تحقيق أهدافها على استخدام إحدى طرق المنهج الوصفي، وهي طريقة المسح بالعينة التي سمحت لهم بجمع المعلومات عن جماعة من العمال في المؤسسة المينائية بسكيكدة، من حيث نشاطها، علاقتها ببناء السلطة، والوصف التنظيمي، الإشراف،...إلخ.

وقد تم تطبيق هذه الطريقة لتبيان العلاقة بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي من خلال التخطيط ثم جمع البيانات وتفريغها، استنادا إلى أدوات جمع البيانات المستخدمة: المقابلة، الاستمارة، الملاحظة، السجلات، الوثائق، وقد تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية المنتظمة.

كما توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج:

- نطاق الاشراف ضيق وعدم استشارة المشرفون للعمال أثناء احداث التغييرات في العمل، الأمر الذي أدى إلى عدم الاستقرار والارتياح لدى العمال وهذا ما يترجم بصدق عدم رضا العمال على نطاق الاشراف السائد في المؤسسة، بالإضافة إلى تلقيهم الأوامر من جهات متعددة.
- أدى تمركز اتخاذ القرارات في يد المسؤولين وعدم مشاركة العمال في وضع القرارات إلى تدميرهم وعدم الرضا الوظيفي
- اشتراك العمال في اتخاذ القرارات والتنازل في بعض الصلاحيات عن طريق تفويض السلطة، أدى إلى خلق جو من الارتياح والاستقرار لدى العمال ويزيد من تحفيزهم ورضاهم الوظيفي.
- إن المعاملة الحسنة والعلاقات الجيدة بين الرئيس والعمال تؤدي إلى استقرارهم ورضاهم الوظيفي<sup>1</sup>.

### الدراسات الجزائرية

1. دراسة بعنوان محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل، للباحث شتي سيد أحمد، أطروحة دكتوراه في الطرق الكمية المطبقة في التسيير، دراسة ميدانية لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيدة 2007.

وطرحت إشكالية البحث كالتالي: ماهي أهم محددات الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات العمومية وما علاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل؟.

أما فرضيات الدراسة فكانت كالتالي:

- يعتبر كل من الرضا عن الراتب، فرصة الترقية، عدالة التوزيع، العلاقة بين الزملاء، دعم المشرف، الاستقلالية في العمل، روتينية العمل، عبء العمل، غموض الدور وكذا صراع الدور محددات الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة.
- تفاعل محددات الرضا الوظيفي يؤثر على درجة الرضا والذي بدوره يؤثر على كل من الالتزام الوظيفي وكذا دورات العمل.

أما بالنسبة للعينة فقد اعتمد على العينة غير الاحتمالية، حيث تكونت عينة الدراسة من 650 موظف موزعة على 17 مديرية (التجارة، الضرائب، النقل، السكن، الإدارة المحلية التنظيمية، الشؤون العامة، الشبيبة والرياضة، التجهيزات العمومية، المجاهدين، تكنولوجيا البريد والاعلام والاتصال، الخزينة العمومية، الصحة، التربية، الثقافة، السياحة، الرقابة المالية).

<sup>1</sup>- مراد كشيخ، الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي، المؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجا، رسالة ماجستير في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2006، ص 6-120.

اعتمدت الدراسة على مقارنة تحليلية مع دراسة أمبريقية على موظفي الإدارات العمومية بولاية سعيدة، وذلك من خلال محاولة معرفة العوامل التي تدفع بالموظفين إلى الشعور بالرضا عن عملهم أو عدمه، ومن ثم انعكاس هذا الأخير على كل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل، ونظرا للتداخل الموجود بين المتغيرات وطبيعتها وكذا العلاقات التشابكية فيما بينها، ولهذا فرض على الباحث استخدام منهجية النمذجة بالمعدلات الهيكلية باعتبارها منهجية قادرة على معالجة هذه العلاقات بين المتغيرات بصورة موضوعية في آن واحد، مستخدما في ذلك الاستمارة وهي الأداة الوحيدة التي تم الاعتماد عليها في البحث.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي:

- يعتبر كل من صراع الدور الوظيفي، عدالة التوزيع، دعم زملاء العمل، وكذا روتينية العمل، الاستقلالية في العمل، عبء العمل متغيرات أكثر تأثير على درجة الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة.
- وجود أثر موجب للرضا الوظيفي على الالتزام الوظيفي.
- وجود أثر سالب ومباشر للرضا الوظيفي على نية ترك العمل.
- وجود علاقة عكسية بين كل من روتينية العمل، صراع الدور الوظيفي وعبء العمل على الرضا الوظيفي<sup>1</sup>.
- 2. دراسة بعنوان أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية للباحث شاطر شفيق، رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء لولاية جيجل 2010.
- إن ضغوط العمل لها تأثير على رضا العمال، حيث تمحورت إشكالية البحث كالتالي:
- ما طبيعة تأثير ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية سلبا على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية؟.
- تؤثر مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري سلبا على الرضا الوظيفي في المؤسسة الصناعية.
- هناك علاقة عكسية بين مستوى ضغوط العمل والرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية.

أما عن مجتمع الدراسة فيضم جميع الموارد البشرية العاملة بمؤسسة إنتاج الكهرباء، سونلغاز جيجل والبالغ عددها (238) مورد بشري موزعين على ثلاثة أصناف وظيفية من إطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ.

<sup>1</sup> - سيتي سيد أحمد، محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام والنية في ترك العمل، رسالة دكتوراه في العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، 2017.

ونظرا لصعوبة الوصول إلى كل الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة بسبب نظام العمل بالمنوبة في المؤسسة محل الدراسة، تم حصر العينة في (65) مفردة، تم اختيارها عشوائيا من كل الأصناف الوظيفية.

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها والتي تتعلق باتجاهات الموارد البشرية نحو العمل، وأخذ بعين الاعتبار الوقت المسموح به لإجراء هذه الدراسة الميدانية والإمكانات المادية المتاحة، وكذا لعدم توافر بيانات منشورة مرتبطة بالموضوع، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية أو الملاحظة المباشرة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق أهداف الدراسة في الاستبيان.

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences)، أما بالنسبة للمنهج اعتمدت الدراسة على المنهج الموجبي والوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- تعاني الموارد البشرية بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز بجيجل من مستويات مرافعة من ضغوط العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور ضغوط العمل (3.69).
- جاءت المصادر المرتبطة بالبيئة الداخلية في المرتبة الأولى من حيث تسببها في شعور الموارد البشرية بمستويات مرافعة من ضغوط العمل، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.77) تليها المصادر المرتبطة بالخصائص الشخصية لمورد بشري بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.61)، وأخيرا المصادر المرتبطة بالبيئة الخارجية بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.48).
- إن أهم العوامل المسببة لضغوط العمل لدى موارد بشرية بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز بجيجل.
- عامل ضعف المسار الوظيفي.
- عامل ضعف المشاركة في صنع القرار.
- عامل المتغيرات التكنولوجية.
- عامل طبيعة الوظيفي.
- عامل المتغيرات الثقافية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي بالموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2010/2009، ص ص 17، 22.

# الفصل الثاني: الرقابة الإدارية

**تمهيد:**

تعد الرقابة التنظيمية من القضايا الهامة التي أولتها الدراسات السسيولوجيا اهتماما بالغاً فقد تعددت وتنوعت المقاربات النظرية والدراسات التي تناولت الرقابة وذلك بتعدد المنطلقات الباحثين، تعددت التصنيفات لهذه المقاربات النظرية.

المبحث الأول: ماهية الرقابة الإدارية

المطلب الأول: أنواع الرقابة الإدارية

أولاً: الرقابة الإدارية حسب المعايير

تتضمن الرقابة على أساس الإجراءات ورقابة على أساس النتائج:

### 1. الرقابة على أساس الإجراءات:

تقوم الرقابة على أساس القواعد والإجراءات لقياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات والإجراءات، ويركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة العامة ومن العاملين فيها، وليس على ما تحققه هذه التصرفات من نتائج نهائية.

### 2. الرقابة على أساس النتائج:

تقوم على أساس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة وفق معايير يمكن قياسها موضوعياً، فهذا النوع من الرقابة لا يتابع التصرفات والنشاطات التي تقوم بها المنظمات العامة، وإنما يركز فقط على النتائج التي تحققها هذه المنظمات<sup>1</sup>.

ثانياً: حسب التوقيت

### 1. الرقابة السابقة:

تخضع الرقابة السابقة لنشاطات الإدارة وقراراتها وسلوك موظفيها لمراجعة وتقويم بعض الأجهزة المتخصصة، سواء داخل المنظمة أو خارجها، كما يطلق البعض على هذا النوع من الرقابة بـ " الرقابة المانعة أو الوقائية".

### 2. الرقابة اللاحقة:

في هذا النوع من الرقابة يتم بتقويم تصرفات وقرارات وإجراءات وحدات الإدارة العامة التنفيذية بعد حدوثها فعلاً، فهي تعني بتقويم الأداء بعد أن يكون هذا الأداء قد رفع بالفعل، مما يجعلها رقابة ذات طابع تقويمي أو تصحيحي.

في ظل الرقابة اللاحقة تمارس وحدات الإدارة العامة صلاحياتها وسلطاتها في التصرف قبل التنفيذ وخلالها، فهي وإن استرشدت بالمعايير والأهداف الموضوعية واستعدت للتقويم الذي سيرد على أدائها بعد انتهائه، إلا أن صلاحيات التصرف تظل بيدها لا بيد الجهات الرقابية كما هو الحال بالنسبة للرقابة السابقة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - يوريس طارق، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، 2014-2015، ص 60.

<sup>2</sup> - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، طبعة أولى، الأردن، 2016، ص ص 211، 212.

ثالثاً: الرقابة وفق لمصادرها

### 1. الرقابة الداخلية:

يقصد بالرقابة الداخلية أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه النشاطات والعمليات التي تؤديها والتي تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة.

### 2. الرقابة الخارجية:

تعتبر الرقابة الخارجية عملاً متمماً للرقابة الداخلية، ذلك أنه إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الاتقان بما يكفل حسن الأداء، فإنه ليس على ثمة داع عندئذ إلى رقابة أخرى خارجية، لذلك فإن الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة أو غير تفصيلية على أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة، ما يكفل اطمئنان إلى أن الجهاز الإداري للمنظمة أو المنشأة لا يخالف القواعد والإجراءات، وعادة ما يتبع أجهزة الرقابة الإدارية العليا وهذا ما يعطيها مكانة مرموقة وقوة دفع عالية واستقلالاً يمكنها من حرية العمل، وبعدها عن تدخل الأجهزة التنفيذية في أعمالها أو محاولة التأثير في اتجاهاتها<sup>1</sup>.

رابعاً: الرقابة من حيث نوعية الانحراف

### 1. الرقابة الإيجابية:

يقصد بها تحديد الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل.

### 2. الرقابة السلبية:

يقصد بها الكشف عن الأخطاء والانحرافات السلبية وتحديد معرفة أسبابها ومسبباتها، والعمل على تصحيحها فوراً واتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل<sup>2</sup>.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الرقابة الإدارية

أولاً: أهمية الرقابة الإدارية

تظهر أهمية الرقابة الإدارية في كونها وظيفة إدارية أساسية لجميع المدراء في جميع مستويات المنظمة، فهي التي تراقب الأداء وتأخذ الاجراء التصحيحي عند الحاجة، حيث تتضح أهمية الرقابة في أنها بمثابة منظم الحرارة (الترموستات) الموجودة في الثلاجة أو الأماكن المكيفة، فحينما تنحرف الحرارة في الداخل يقوم الترموستات بتحديد هذا الانحراف والاستجابة، تبعاً لذلك حتى تعود الحرارة لمعدلها المطلوب<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - يوريس طارق، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص ص 61، 62.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 64.

<sup>3</sup> - أحمد كمال مصطفى الملاح، دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية، جامعة أقصى، دراسة مقدمة لاستكمال درجة الماجستير تخصص القيادة والإدارة، 2016، ص 14.

أما عالم الإدارة الفرنسي "هنري فايول" فإنه يعطي للرقابة أهمية واهتماما خاصا ويعرفها بأنها التحقق من أن كل شيء قد تم طبقا للخطة التي اختيرت والأوامر التي أعطيت والمبادئ التي ارست، بقصد توضيح الأخطاء والانحرافات حتى يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى، كما أنه أظهر أهمية الرقابة الإدارية في سياق الوظائف الإدارية الأخرى المترابطة والمتكاملة مع بعضها البعض.

كما تم توضيح الماهية اللغوية والاصطلاحية للرقابة مروراً بشأنها عبر العصور المختلفة مما يظهر أهميتها، حيث تظهر أهمية الرقابة والحاجة إليها نتيجة للعديد من الاعتبارات والأسباب أهمها:

1. توضح الرقابة الانحرافات التي حدثت أثناء التنفيذ وبالتالي تحديد الإجراءات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات.
2. تقوم الرقابة بتوجيه المخططين نحو نقاط الضعف التي حدثت في خططهم والتي أظهرها النظام الرقابي كنتيجة للانحرافات مما يترتب عليه تغيير أو تعديل الخطط والإجراءات.
3. تعمل على الموائمة بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد بقدر الإمكان حتى تضمن الأداء الفعال، وحتى يقلل الصراع والنزاع بين المنظمة والأفراد.
4. تعتبر الرقابة أمر بالغ الأهمية، إذ نظرنا إليها أيضا من زاوية أخرى وهي الزاوية الاقتصادية، وذلك أن وقوع الأخطاء وعلاجها قد يكلف المنظمة أموالا باهضة ومن ثم فإن الرقابة قد تجنب المنظمات بعض الأخطاء وتوفر عليها التكاليف.
5. النظام الرقابي يتكامل ويتفاعل ويؤثر ويتأثر بنظام التخطيط والتنظيم والتوجيه، حيث يوجه النظام الرقابي الفعال هذه الوظائف نحو نقاط القوة والضعف<sup>1</sup>.

### ثانياً: أهداف الرقابة الإدارية

إن المقصود بالرقابة هو ضرورة تأمين القيادة الناجحة في إدارة المؤسسة ومنه فإن الأهداف الأساسية للرقابة هي:

- التأكد من تنفيذ المهام المخططة ومعرفة مدى تنفيذ الواجبات.
- معاونة الإدارة على تحقيق النجاح، وذلك بالتأكد من أن الخطة تتحرك في مسارها المرسوم.
- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو عندما تكون في طريق الوقوع، لكي تعالج فوراً أو يتخذ ما يستلزم لمنع حدوثها<sup>2</sup>.
- تهدف الرقابة إلى تحديد المسؤول عن الأخطاء والانحرافات، فالرقابة تتعدد وتختلف باختلاف الجهة التي تمثلها، فمثلاً وزير في وزارته هو المسؤول عن ادارتها والاشراف على سير العمل في إطار السياسة العامة للدولة، وبالتالي يتعين على

<sup>1</sup> - سمر محمد راغب شاهين، واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، كلية التجارة، جامعة الإسلامية غزة، رسالة مكملة للحصول على شهادة الماجستير، غزة، 2008، ص ص 27، 28.

<sup>2</sup> - السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقسيم أداء المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، ص 45.

- الوزير متابعة سير العمل عن طريق الأجهزة المعاونة له، وممارسة الرقابة بما يكفل تحقيق الأهداف العامة للدولة، وتندرج هذه المسؤولية إلى أن تصل إلى الموظفين التنفيذيين، من خلال الرقابة للمستوى الأعلى على المستوى الأدنى يمكن تحديد المسؤول عن تلك الأخطاء والانحرافات.
- تقدم الرقابة خدمة للإدارة ومساعدتها في ضمان أن الأداء يتم وفقاً للخطط الموضوعية<sup>1</sup>.
  - المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة في قيام المنشأة أو المنظمة مثل العاملين فيها والمتعاملين بها.
  - التأكد من أن القوانين المطبقة تماماً وأن القرارات الصادرة محل احترام من طرف الجميع.
  - تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية، والتكيف مع المتغيرات التنظيمية.
  - المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط، وتحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ<sup>2</sup>.
  - تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم داخل المؤسسة.

### المطلب الثالث: خصائص الرقابة الإدارية

تعتبر الرقابة الإدارية البداية والنهاية للوظائف الإدارية، فهي نشاط ووظيفة وعملية تهدف إلى تبيان الانحراف أو الخطأ وتصحيحه استناداً إلى الأهداف الموضوعية بالخطوة، كما أنها عملية إدارية تمارسها المستويات الإدارية الثلاثة وبنسب تختلف من مستوى لآخر.

بالإضافة إلى أن الرقابة الإدارية كونها عملية تساعد على إعطاء التغذية العكسية للأهداف، وتساعد أيضاً في تقسيم العاملين والمشرفين على السواء من ناحية المهارات الإدارية وتطبيقها، ومن خصائصها أيضاً أنها تمكن من المتابعة لتنفيذ الخطط الموضوعية مسبقاً، والمساعدة في معرفة أسباب الانحراف أو الخطأ، وبذلك يمكن اعتبارها عملية إدارية تسهل عملية تقديم الحلول والمقترحات لأصحاب القرار بعد تحديد الأسباب وتحليلها، انطلاقاً من الهدف الرئيس لعملية الرقابة الإدارية وهو التأكيد من أن الأعمال تؤدي بأفضل الطرق<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- بريش ريمة، الرقابة الإدارية على المرافق العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، 2012، ص 20.

<sup>2</sup>- السعيد بلوم، مرجع سابق، ص 45.

<sup>3</sup>- مرح طاهر شكري حسن علي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري الإداري الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، فلسطين، 2016، ص 20.

المبحث الثاني: أسس ومرتكزات الرقابة الإدارية

المطلب الأول: مبادئ الرقابة الإدارية

تعتمد الرقابة الإدارية على مجموعة من المبادئ أهمها:

- تحقيق الاقتصادية: هي القدرة على مراقبة تنفيذ كافة العمليات بأقل التكاليف، لذلك ليس بالضرورة الاستعانة بنظام رقابي كبير إلا إذا مان حجم المؤسسة كبيرا ويحتاج إلى نطاق رقابي متسع.
- التكامل: هو التعاون بين الرقابة وكافة النطاقات التنظيمية الأخرى في المؤسسة، ويعتمد ذلك على المدراء في الربط بين استراتيجيات العمل وطبيعة النظام الرقابي.
- الوضوح: هو سهولة فهم الرقابة الإدارية من قبل الأفراد الذين يطبقونها في بيئة العمل<sup>1</sup>.

المطلب الثاني: مراحل الرقابة الإدارية

إن عملية الرقابة الفعالة تتضمن خطوات ومراحل محددة يجب اتباعها لضمان التنفيذ بكفاءة وفاعلية، وهذه المراحل كالتالي:

أولاً: إعداد الخطة التي تحدد الهدف من الرقابة

قد يكون الهدف عاماً، بمعنى خضوع جميع أنشطة المنظمة للرقابة، وعليه تكون الرقابة مفهوماً شاملاً عن الإشراف والمتابعة وقياس الأداء وتعيين المهام المحددة، وتتحصر مهمة الرقابة هنا في التنبيه عن الخطأ قبل وقوعه أو التنبيه عن الخطأ عند وقوعه والعمل على تحاشيه، أو اكتشاف الخطأ فور وقوعه واصلاحه، أما الهدف الخاص للرقابة فيضمن ملاحظة نتائج أعمال محددة وقياسها مقارنة بالمعايير والمناهج المحددة.

ثانياً: تحديد المعايير

إن إعداد الخطة وتحديد الأهداف يتطلب وضع معايير أو مقاييس محددة لما يسعى إنجازه من عمل، وذلك من أجل مقارنة النتائج والإنجازات المتحققة مع المعايير الموضوعية، وهنا يجب التأكيد على دقة وضع المعايير.

يعبر عن المعيار أنه هو رقم أو مستوى جودة تسعى إلى تحقيقه، أو هو رقم أو مستوى جودة معينة يستخدم كمقياس للحكم على مدى ملائمة إنجاز عمل ما، ومن ثم يساعد على تحديد مدى جودة الإنجاز ذلك العمل كما ونوعاً، واكتشاف الانحراف عما هو متوقع أو مخطط له، ومن ثم صفات المعيار الجيد أن يكون محدداً بشكل لا يقبل التأويل أو التفسير وأن يكون واضحاً مفهوماً وبلوغه ميسوراً<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - فيروز عبد الحميد جابر، تأثير نظام الرقابة الإدارية في المؤسسات الصحفية المصرية في درجة رضا الموظفين لدى العاملين بها، مجلة كلية الآداب، العدد 56، مصر، 2020، ص 595.

<sup>2</sup> - محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، وظائف الإدارة، العملية الإدارية، ص 152.

## ثالثاً: قياس الأداء

في هذه الخطوة يقيس المديرين الأداء ويحددون إن كان يتناسب مع المعايير المحددة، إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة خلال الحدود المفترضة فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء، أما إذا كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الاجراء اللازم.

## رابعاً: تصحيح الانحرافات عن المعايير

تحديد الاجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء:

- المعيار؛
- دقة القياسات التي بينت وجود الانحراف؛
- تحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف.

مع الوضع في عين الاعتبار أن تلك المعايير قد تكون مرخية جداً أو صارمة جداً، كما أن القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس، أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها، وأخيراً من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاماً رديئة عند تحديد الإجراءات التقويمية الواجب اتخاذها<sup>1</sup>.

## خامساً: التبليغ عن الانحراف وفقاً لنظام التبليغ المعمول به

عادة يكون نظام التبليغ على النحو الآتي:

- من الذي يحق له التبليغ عن الانحراف؟.

فقد يعطي النظام الحق لمكتشف الخطأ مهما كان مركزه أو قد ينحصر هذا الحق في شخص مسؤول بشكا رسمي.

- لمن سيتم التبليغ عن الانحراف؟.

يجب على النظام أن يحدد ذلك بوضوح إما للرئيس المباشر، أو المدير العام، أو إلى لجنة مختصة.

- كيف سيتم التبليغ؟.

من العادة هناك أسلوبين هما: التبليغ شفاهة أو كتابة، وعلى النظام أن يحدد الأسلوب الواجب اتباعه.

- متى يتم التبليغ عن الانحراف؟.

على النظام أن يحدد ذلك إما التبليغ الفوري، أو التبليغ الدوري، أو التبليغ حسبما تدعو إليه الحاجة وحسب خطورة الوضع.

<sup>1</sup> - خالد الحرة، وظائف الإدارة، عام النور، تاريخ الاطلاع: 2021/12/04، بتوقيت 18:00.

- معرفة وتحليل أسباب الانحراف:

يمكن تحديد أسباب الانحراف التي تكتشفها وظيفة الرقابة.

**سادسا: اتخاذ الاجراء التصحيحي النابع من السبب الحقيقي للانحراف**

إن الاجراء التصحيحي بعد من العناصر الرئيسية لنظام الرقابي، فهي خطوة ضرورية لتحقيق إيجابية وفعالية عملية الرقابة، فلا قيمة لكل المراحل إن لم تتم عملية التصحيح المناسبة، وعلى نظام الرقابة أن يحدد من له الحق في اتخاذ الاجراء التصحيحي فقد يكون مصحح الانحراف هو المخطئ نفسه أو مكتشف الانحراف أو الرئيس المباشر أو اللجنة المختصة.

كما قد يتطلب تصحيح الانحرافات تعديل الطرائق والوسائل المستخدمة في الأداء أو في الأوامر والتعليمات، أو في القواعد أو توضيحها للمنفذين وتوعيتهم بالأهداف المنشودة والخطط المقررة، كما أنه قد يتطلب التصحيح اجراء التعديل في الخطط أو في أهدافها أو في بيانات العمل أو في المناصب الإدارية أو إعادة توزيع الأفراد وتدريبهم لوضع كفاءاتهم الإنتاجية.

**سابعا: متابعة تنفيذ الاجراء التصحيحي**

ذلك بالاستفادة من التغذية العكسية لتقييم مدى ملائمة الاجراء من ناحية العملية في سير العمل بالمنظمة وتقديمها<sup>1</sup>.

**المطلب الثالث: أدوات الرقابة الإدارية**

يعتمد تطبيق الرقابة على أساليب متعددة ومتنوعة من حيث شمولها، ودقتها، وفيما يأتي معلومات عن أهم أساليب الرقابة:

- الرقابة بالاستثناء:

هي عبارة عن أسلوب رقابي يعتمد على مراجعة الأخطاء المهمة وتجاوز الأخطاء البسيطة، وذلك من أجل المساهمة بسهولة تطبيق الرقابة وتبسيط تفاصيل تقارير الرقابة الإدارية.

- الملاحظات الشخصية:

هي متابعة المديرين للعمل بشكل شخصي والتأكد من نوعيته، وطريقة تحقيقه وتعد الملاحظات الشخصية من أساليب الرقابة التي تنقل فكرة حقيقة عن الأداء.

- التقارير:

<sup>1</sup>- محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مرجع سابق، ص 154 وما بعدها.

هي أسلوب رقابة مهم جدا حيث تطبق بطريقتين: تتمثل الأولى في المكتوبة، مثل: التقارير الرقمية وتقارير الأشكال البيانية، أما الطريقة الثانية تتمثل في الشفوية، وتعتمد على نقل التقارير باستخدام الكلام المحكي.

#### - الموازنات التقديرية:

هي من الأدوات المستخدمة في وظيفة التخطيط، وتشكل إحدى وسائل الرقابة المهمة وتستخدم للمقارنة بين المخططات الفعلية والإجراءات المطبقة واقعياً.

#### - نظم المعلومات:

هي الوسيلة التي توفر البيانات المناسبة للإدارة ضمن أي نشاط أو مجال تزيد اختبارها والتأكد من مدى صحته<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- إيمان جباري، تعريف الرقابة، الموقع الإلكتروني: [www.mawdoo3.com](http://www.mawdoo3.com)، تاريخ الاطلاع: 04/12/2021، بتوقيت 18:05.

### خلاصة:

نصل في الأخير أن الرقابة عنصر مهم من عناصر المؤسسة فبفضلها تسير المؤسسة فبالنسبة الفاعل بطبعه يتغير فلولا مراقبته لما انقسمت وتفرقت أدياءات الأفراد، والرقابة مرت بمراحل حتى قننت بفضل دراسات المفكرين.

# الفصل الثالث:

## الرضا الوظيفي

## تمهيد:

حظى موضوع الرضا الوظيفي باهتمام من قبل الباحثين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي، نظرا لارتباطه بأهم مورد تملكه المؤسسة وهو المورد البشري، باعتبار أن المورد يلعب دورا كبيرا في نجاح المؤسسات واستمرارها، لذلك فإن الاهتمام به من حيث ما يحيط به من عوامل تستهدفها المؤسسة بغرض تحقيق هدف المؤسسة وتخفيض معدلات الغياب، وحوادث العمل وغيرها من نواتج العمل.

## المبحث الأول: ماهية الرضاء الوظيفي

## المطلب الأول: أهمية الرضاء الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام العلماء، وذلك أن معظم الأفراد يقضون جزء كبيراً من حياتهم في العمل، وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هناك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع.

بالتالي كثرة البحوث والدراسات حول موضوع الرضا الوظيفي، كشفت بعض النتائج على أن الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين، وهم الأقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديراً للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي، كما يؤكد البعض أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي بمعنى أن الراضين وظيفياً راضين عن حياتهم والعكس صحيح<sup>1</sup>.

من المسلم به أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة لأنه يعتبر في الغالب مقياساً بمدى فاعلية الأداء، فإذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعاً فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عمالها، أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يؤدي إلى التغيب عن العمل وإلى كثرة حوادث التأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مستويات أخرى، كما أن الأمر يؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة الشكاوى من أوضاع العمل وتوجههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم، بالإضافة إلى تولد مناخ تنظيمي غير صحي<sup>2</sup>.

والرضا الوظيفي قضية ذات أهمية على المستوى الفردي والمجتمعي على حد سواء، فرضا الفرد وظيفته تعتبر أساساً لتوافقه في محيط بيئته بصفة عامة وفي محيط وظيفته بصفة خاصة، إذ غالباً ما يرتبط ذلك الرضا بالنجاح في العمل ونجاح الفرد في عمله من أهم المعايير التي يقوم الفرد على أساسها في مجتمعه، مما يؤثر على المردود الاجتماعي والاقتصادي<sup>3</sup>.

مما سبق نجد أن الرضا الوظيفي يكتسي أهمية بالغة سواء على كل من المورد البشري والمؤسسة نوضحها كما يلي:

## 1. أهمية الرضا الوظيفي للمورد البشري:

1- عصاد عبد اللطيف، الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، طبعة أولى، نيولتيك للنشر والتدريب، القاهرة، 2005، ص 12.  
2- محمد حسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، ص 59، 60.  
3- إيهاب عيسى المعري، طارق عبد الرؤوف عمر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، مفهومه - عوامله - نظرياته، طبعة أولى، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2014، ص 33-34.

يعد الرضا الوظيفي من أهم عوامل نجاح الموظف في العمل، حيث يعتبر الدافع الأساسي وراء الأداء الجيد في العمل وأيضا رغبة الموظف في الابتكار والتطوير، كما يرتبط عدم الرضا بظاهرتين أساسيتين وهما: الأمراض النفسية، وأمراض القلب المختلفة التي يتعرض لهما الموظف بسبب الضيق النفسي وعدم الارتياح في العمل.

قد أظهرت الدراسات أن هناك ارتباط واضح بين الرضا الوظيفي وظاهرة الانهك الجسدي والعقلي في العمل، مما يؤكد على أهميته النواحي النفسية للفرد بوجه عام مهما كان عماله ومدى تأثيرها عليه سلبا أو إيجابا.

في النهاية يجب أن نتأكد من أنه " إذا شعر الموظف بأن وظيفته تقدم له فرصا عظيمة ومثيرة للتحفيز، لن يتخلى قطعا عنها بسهولة، أما إذا شعر بعدم الأمان وأن وظيفته في الشركة تأخذه إلى طريق مسدود فإنه قطعاً سيحاول البحث عن فرصة عمل أخرى"<sup>1</sup>.

من خلال ما سبق يمكن تلخيص أهمية الرضا الوظيفي للمورد البشري في النقاط التالية:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.
  - الرغبة في الابداع والابتكار، فعندما تستقر الموارد البشرية بأن جميع حاجاتها المادية من أكل وشرب و... إلخ، وغير المادية من تقدير واحترام مشبعة بشكا كافي، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
  - زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
- 2. أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة:**

ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الحقيقي بالإيجاب على المؤسسة في الصور الآتية:

- ارتفاع في الإنتاجية، فهناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل، فكلما كانت هناك درجة عالية من الرضا أدى إلى زيادة الإنتاج<sup>2</sup>.
- توفير فرص التنمية المهنية كونها عامل مهم ومؤثر على الرضا الوظيفي، وكذلك الاهتمام بالاتصالات الداخلية في تطوير البعد المؤسسي.
- تخفيف تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيف معدلات التغيب عن العمل والاضطراب والشكاوي.
- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية التنظيمية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- منال البارودي، الرضا الوظيفي وقت التعامل مع الرؤساء والمرووسين، طبعة أولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص 40.

<sup>2</sup>- عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة منطقة الجوف، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007، ص 47.

<sup>3</sup>- لكل مينو، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، مفاهيم ونظريات، دار المتقف للنشر والتوزيع، 2018، ص ص 59-60.

أما عن الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي هي:

- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المختلفة.
- أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة.
- إن الأفراد ذو درجات مرافعة من الرضا الوظيفي يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم خاصة مع عائلاتهم، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

### المطلب الثاني: أنواع الرضا الوظيفي

يقسم الرضا الوظيفي حسب عدة زوايا منها:

#### أ. أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته:

ويقسم الرضا الوظيفي بحسب هذا الاعتبار إلى:

— **الرضا الوظيفي الداخلي:** وهي مجمل الجوانب الذاتية الخاصة بالشخص العامل: الاعتراف، التقدير، القبول، الإنجاز، والتعبير عن النفس<sup>1</sup>.

— **الرضا الوظيفي الخارجي:** وهو مرتبط بالجوانب الخارجية البيئية المحيطة بالموظف ومنها ما هو محيط بالعمل، مثل المدير وطبيعة العمل والعلاقات مع الزملاء الآخرين<sup>2</sup>.

#### ب. أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه:

- **الرضا الوظيفي المتوقع:** ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقعا، وأن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.
- **الرضا الوظيفي الفعلي:** يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا<sup>3</sup>.

#### ج. أنواع الرضا الوظيفي باعتباره رضا كلي ورضا جزئي:

- **الرضا الوظيفي الكلي:** ويمثل الرضا العامل عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون العامل قد وصل إلى أقصى درجة من الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوفر في هذا العامل كل عناصر الرضا، لأن الرضا الكلي يتوقف على طبيعة العامل نفسه فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر تتوافق معه.

1- عز الدين محمد العزيز، الرضا الوظيفي لدى الصحفيين الفلسطينيين وعلاقته بالأداء المهني، رسالة ماجستير في الصحافة، كلية الآداب، جامعة الإسلامية، غزة، 2018، ص 53.

2- سارة حمد القليش، العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى القائم بالاتصال في التلفزيون الكويتي، رسالة ماجستير، كلية الاعلام، جامعة اليرموك، الكويت، 2016/2017، ص 24.

3- محمد حسن خميس أبو رحمة، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص 46.

- الرضا الوظيفي الجزئي: يمثل الشعور الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل، وهنا يكون العامل قد وصل لدرجة الرضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها أو ربما لا زال الاستياء موجودا لكنه لا زال يؤدي عمله<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: خصائص الرضا الوظيفي

1. يعد الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر التي قد تترجم في سلوك موضوعي يعكس حالة الفرد العامل، في مثل هذه الحالة نقول أن الرضا الوظيفي صريح وبالمقابل نجد ضمنا يكمن داخل الفرد العامل.

إن تفسير الظواهر التي تعكس السلوك المتأني من الفرد قد تتطابق مع فكرة صحيحة أو خاطئة، فإذا فسرنا سلوك أحد العاملين في تأخره الدائم عن العمل على أنه يعكس مشاعره السلبية اتجاه العمل، قد يكون تفسيراً ليس في محله ويرجع سبب ذلك السلوك إلى وسائل المواصلات، بهذا نكون أمام تفسيرين متباينين يؤكدان أن الرضا الوظيفي ليس مستقلاً بذاته وإنما مرتبط بعوامل عدة كل حسب أهميتها ودرجة تأثيرها على رضا الفرد.

2. يحتاج الفرد العامل إلى عائد يتناسب وجهده المبذول في العمل، كما يتطلع إلى جو ملائم يساعد على العمل، إلى غير ذلك من المستلزمات الضرورية، لذلك فإن الرضا الوظيفي له أبعاد وأوجه مختلفة، فقد يكون الرضا في بعض وظيفة العامل أو رضا وظيفي عام<sup>2</sup>.

3. إن مسألة الرضا الوظيفي تبقى نسبية إلى حد كبير ويرجع السبب في ذلك إلى عوامل عدة منها الظروف التي يعمل فيها الفرد ومختلف المتغيرات التي تؤثر فيها درجة طموح الفرد ومدى تكيفه مع العمل بحد ذاته، والبيئة المتواجد فيها حالة مما لنشاطه اليومي، لذلك كان لزاماً على المديرين الاهتمام بهذه النقطة واعطائها قدراً كبيراً من الاهتمام أو لا، لأن التعامل يتم مع عنصر بشري ذو خصائص متباينة وثانياً لأن الوسط يساير التكنولوجيا والتطور في مختلف المجالات، وتعني بذلك تعدد الحاجات وتطورها هي الأخرى.

4. إن رضا الفرد العامل على العائد الذي يتحصل عليه من عمله اليوم قد لا يرضى به مستقبلاً، إذ نستطيع القول أن الرضا الوظيفي ذو طبيعة ديناميكية، فهو بحاجة إلى تنميته ومسايرته لكل التغيرات التي قد تطرأ على العوامل المؤثرة كالأجر وعلاقته بمستوى المعيشة مثلاً.

إن البحث عن سبل رفع مستوى رضا العاملين لا يتوقف عند تحقيقه فقط، بل يتعدى الأمر إلى البحث عن ضمانات التي من شأنها إبقاء المعنويات مرتفع، والعوامل الدافعة للعمل مستمرة وفي تطور دائم.

إذ من المحتمل يتحقق الإحساس بالرضا بعد أيام وشهور في المؤسسة، فلم يكن هناك برنامج عمل واضح وخطة حية في زمن القيادة الإدارية، تعمل على اعتماد ما يشكل دائم

1- لكل مينق، مرجع سابق، ص 66.

2- محمد عافت شامات العنزي، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت، كلية المال والأعمال، آل البيت رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2017/2016، ص ص 30، 31.

وإعادة النظر فيها من خلال الممارسة العملية بغية تطويرها، وبذلك تحقق أفضل السبل وأحسن النتائج بالنسبة لرفع مستوى الرضا<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: أسس ومرتكزات الرضا الوظيفي

#### المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بعوامل متعددة منها: الفرد نفسه وبيئته عمله، ومنها ما يعود لرؤسائه، وغيرها من العوامل الأخرى التي يمكن التطرق إلى أهمها كالتالي:

#### أولاً: الأجر

تشير الأجور على أنها جميع التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف من المنظمة مقابل الجهد الذي يبذله الشخص في العمل لكافة طاقاته وامكانياته والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة اسهاما منه في تحقيق أهداف المنظمة<sup>2</sup>.

يعرف الأجر أيضا أنه: " ذلك المقابل المادي الذي يدفع للمورد البشري مقابل الجهد البدني أو الفكري الذي يبذله لإنتاج السلع والخدمات". شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2010/2009، ص 08.

تعتبر الأجور من الحوافز الرئيسية لأنه عن طريقها يتم اشباع ضرورات الحياة من مأكّل ومستلزماتها الضرورية لصحة والتعليم بالإضافة إلى توفير كماليات الحياة والمراكز الاجتماعية. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 85.

كما يتجه بعض الكتاب المحدثين بأن الأجر لا يمثل مصدر اشباع إلا للحاجات الدنيا، وأن توفره لا يسبب الرضا أو السعادة وإنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الأفراد، وهناك اعتراضات كثيرة على هذا الرأي حيث جرت دراسات أكدت بوجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل والعكس بالعكس.

عليه فالأجر وإن كان وسيلة لإشباع الحاجات الفيزيولوجية فهو وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتجه للفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الآخرين والبعض يرى في الأجر رمزا للتفوق والنجاح<sup>3</sup>.

#### ثانياً: الترقية

1- زهية عزيون، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007/2006، ص ص 51، 52.

2- نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، طبعة أولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 197.

3- ناصر بن ضيف الله الحربي، الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة عالم السيارات المحدودة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، 1427، ص 12.

يقصد بالترقية شغل وظيفة أعلى ويصاحب ذلك عادة زيادة في المسؤوليات وفي صعوبة العمل، كما يتطلب ذلك توافر المؤهل الأعلى والخبرات الإضافية في المتقدم للترقية، وتتم في الغالب الترقية بشرط توفر منصب شاغر في المنظمة كما أنه قد يصاحبها زيادة في الراتب وفي المميزات.

يعرف البعض الترقية على أنها: " بشغل الموظف المرقي الوظيفة ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة والمراكز يفوق مستوى وظيفته الحالية"<sup>1</sup>.

تشير نتائج الدراسات لوجود علاقة طردية بين فرص الترقية والرضا عن العمل وأن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد في فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل.

عليه فإن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها وبالعكس فعدم حصول الفرد على ترقية وكان توقعه للترقية كبيرا، فإن ذلك سبب له استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة.

تجدر الإشارة إلى أن أهمية الترقية تكمن في ربطها بالكفاءة الإنتاجية حتى تكون حافزا ومشجعا للعاملين على العمل في الظفر بالترقية، أما إذا ارتبطت الترقية بالأقدمية فإنها ستفقد أثرها في التحفيز وأيضا على درجة رضا العامل، فعندما يحصل العامل على ترقية تقديرا لمجهوداته واعترافا بإنجازاته سيكون أثرها كبيرا على رضاه عن عمله، بينما حصول العامل على ترقية بسبب الأقدمية سيكون له بمثابة أمر مستحق ليس أكثر<sup>2</sup>.

### ثالثا: نمط الاشراف

يعرف الاشراف على أنه: " طريقة منظمة من طرق التنظيم والتدريب على الشغل بواسطة المعرفة والخبرة من الذين يملكونها إلى الذين لا يملكونها".

كما يعرف أيضا: " على أنه علاقة مهنية بين المشرف ومن يقوم بالإشراف عليهم توحيدها السلطة القائمة ويقبلها الطرفان، المشرف بمعلوماته وفهمه للسلوك والخبرة والمهام بالأعمال وأهدافها، يساعد من يشرف عليهم ليفهموا أنفسهم، ويغيروا ويعدلوا من سلوكهم الذي قد يعوقهم عن تكوين علاقات طيبة بين بعضهم البعض، ويؤدوا وظائفهم على أحسن وجه ممكن ويتعاونوا على تحقيق أغراض العمل"<sup>3</sup>.

وتختلف أنماط الاشراف باختلاف المشرفين:

#### أ. الاشراف الديمقراطي:

<sup>1</sup> - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، طبعة أولى، دار زهوان للنشر والتوزيع، 2013، ص 150.

<sup>2</sup> - إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ على الرضا الوظيفي، مرجع سابق، ص 50، 51.

<sup>3</sup> - شلبي عمر، واقع الاشراف في التنظيم الصناعي الجزائري، دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات عين السمارة، رسالة ماجستير، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2008، ص 12.

يتميز الاشراف الديمقراطي بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة معتمدا في ذلك على أساس العلاقات الإنسانية، من خلال اشباع حاجاتهم والتعاون فيما بينهم وحل مشاكلهم عن طريق المشاركة في وضع الحلول، ويمكنها أن تخلق جو نفسي ملائم وتحفيز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج، بما يمكنها التوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح التنظيم، من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين وأن إمكانية ذلك لا يأتي إلا عن طريق المشاركة التي تتمثل في أخذ القائد بالتوصيات والاقتراحات الفردية والجماعية التي يبدونها المرؤوسين، والتي تشير له بالتالي تحديد الأهداف والمسؤوليات واتخاذ القرارات وتمكنه من تحقيق التكامل بين النشاطات المتعددة الأقسام التنظيم الذي يقوده<sup>1</sup>.

فالإشراف الديمقراطي يعمل على تشجيع الأفراد على المشاركة والاشتراك بأنفسهم في اتخاذ القرارات من قبل قادتهم<sup>2</sup>.

### ب. الاشراف الأوتوقراطي:

يشبه القائد الدكتاتوري من حيث مركزية السلطة وعدم فتح المجال أمام المرؤوسين في المشاركة بعملية القيادة، إلا أن القائد الأوتوقراطي يمكن وصفه بأنه نشيط وفاعل ويشغل بجد ونشاط وعلى الرغم من مركزية السلطة لديه، إلا أنه ليس مثلما يعملوه، لذلك فإنه يقوم بأعمال التغيير والتخطيط والتنظيم وما على مرؤوسيه إلا التنفيذ<sup>3</sup>، فهو يجمع بين صفات القائد الثوري في مظهره وصفات القائد التسلطي في جوهره، فهو لبق في التعامل مع مرؤوسيه ويعتمد على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل.

يمتاز نمط الاشراف الأوتوقراطي بالمرونة في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل، حيث أنه يعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي اتخاذه القرارات تعد وسيلة غير عملية، بل وغير مجدية فهو يحاول إيجاد الإحساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يشركهم فعلا، فهو يقود مرؤوسيه بثورية متسلطة<sup>4</sup>.

### ج. الاشراف المتسيب:

هذا النمط لا يمكن أن يوصف مقدما على أنه من أساليب الاشراف، لأن المشرف موجود لكنه لا يقوم بأي دور قيادي، والمشرف من هذا النوع يعطي لموظفيه قدرا كبيرا من الحرية<sup>5</sup>، فهو متسامح ولين ويمنح للأتباع درجة عالية من الاستقلالية في القيام بأعمالهم.

1- بن يحي عمار، مقارنة بين السلوكيات الإشرافية في القطاع العام والقطاع الخاص، رسالة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009، ص 17.

2- زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، طبعة أولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2012، ص 12.

3- ماجد عبد الوهاب الزبيدي وآخرون، مبادئ علم الإدارة، طبعة أولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 252.

4- فيليب سادلر، القيادة، طبعة أولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص 23.

5- شلبي عمر، واقع الاشراف في التنظيم الصناعي الجزائري، مرجع سابق، ص 27.

يعتمد هذا النوع من الاشراف على وضع الأهداف من قبل المرؤوسين والوسائل اللازمة لتحقيقها وينظر إلى دوره كمسير لعمل الأفراد عن طريق تزويدهم بالمعلومات والعمل كوسيلة للاتصال مع البيئة الخارجية للجماعة<sup>1</sup>.

تشير الدراسات التي أجريت على نمط الاشراف الذي يبتعه الرئيس على مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الاشراف ورضا المسؤولين عن العمل، ومن أهم ما أسفرت عنه هذه الدراسات أن الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة سيتم سلوك المشرف فيها بالتالي:

1. إشرافه على مرؤوسيه سيتم بالعمومية وعدم التعرض للتفضيلات.
2. اهتمامه بكيان ومشاعر المرؤوسين واعطاؤه الأولوية للأمر المتعلقة بالأفراد.
3. استحواذ عملية الاشراف على نسبة كبيرة من وقته<sup>2</sup>.

وما يدل أيضا على وجود علاقة بين نمط الاشراف والرضا الوظيفي، تبني الإدارة فلسفة إنسانية انسان، وذلك من خلال اشراك العامل في اتخاذ القرارات وحل مشكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمته وبإسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة، بالإشراك الذي يقوم بدعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون انتقاد أو تحامل، هو الاشراف الذي يستطيع خلق الثقة بالنفس والاستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية، وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التغيب والتسيب والتمارض<sup>3</sup>.

#### رابعا: محتوى العمل

رغم طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على رضا يعتبر حديثا نسبيا، ومن الطريق اسقاط هذا العنصر من بحوث الرضا لفترة طويلة قد أعقبه رد فعل من جانب عدد من الباحثين، مضمونه أن هذا العنصر هو المحدد الوحيد للسعادة في العمل دون بقية العناصر الأخرى، فالمتغيرات المتعلقة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل وطبيعة أنشطة العمل وفرص الإنجاز التي توفرها، والمتغيرات الوخيمة المسببة لمشاعر الرضا في نظرهم ولقد أصبح محتوى العمل من العناصر الهامة التي تشغل اهتمام الباحثين في مجال الرضا والدافعية.

من أهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي<sup>4</sup>:

أ. **درجة تنوع مهام العمل:** إذا ما تنوعت مهام العمل لن يحدث للموظف في المدى القصير أي ملل من العمل، وسيشعره أكثر بالرضا.

<sup>1</sup> - عبد الله ثاني محمد نذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2010/2009، ص 36.

<sup>2</sup> - أسامة عباس عمر، أثر ثقافة التحفيز في الاستقرار الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة افريقيا العالمية، 2015، ص 54.

<sup>3</sup> - المغربي كامل، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأساس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، طبعة أولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1995، ص 307.

<sup>4</sup> - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية، وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص 144.

ب. درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: كلما أعطى للموظف الحرية في اختيار طرق أداء العمل كلما ازدادت سرعة أداء العمل، وذلك أنه قادر على اتخاذ الطريقة التي يشعر أنها الأفضل والأسرع لإنهاء العمل المطلوب منه.

ج. استخدام الفرد لقدراته: كلما قام الموظف بتطبيق مهاراته وخبراته وقدراته في العمل كلما ازداد رضاه عن العمل<sup>1</sup>.

كما يمثل محتوى العمل ما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام أهمية للفرد، عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله لذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل، فهذه النتيجة متوافقة مع نظرية " هزر بيرغ" فيما يتعلق بالعوامل الدافعة وتطبيقاتها المتمثلة بالإثراء الوظيفي، ومن جهة أخرى يرغب الفرد ذوي الحاجات العليا في منحهم الاستقلالية وتوفير بعض العناصر الأخرى للإثراء الوظيفي كالتغذية الراجعة وإناطة مهام متنوعة لهم، لذلك فإن اشباع هذه الرغبة من خلال إعادة تقسيم الوظائف تؤدي إلى رفع معدلات الرضا الوظيفي لديهم<sup>2</sup>.

### خامساً: جماعات العمل

هي الجماعة التي تنشأ في بيئة العمل، ونتيجة لطبيعة النشاط الذي يجمع الأفراد مع بعض مثل جماعة الإنتاج، جماعة التخطيط، جماعة التنسيق وجماعة السيطرة<sup>3</sup>، حيث تتكون بينهم روابط وعلاقات شخصية واجتماعية فجماعة العمل تهدف إلى تحقيق أهداف موحدة لصالح الوحدة أو المنظمة التي تعمل بها، وتكون تصرفات مجموعات العمل بالمنظمة سبباً رئيسياً في نجاح أو فشل أغلبية منظمات الأعمال، وبقدر توافق أهداف مجموعات العمل مع أهداف المنظمة تكون فعالية هذه المجموعات، فإذا كانت مصالح هذه المجموعات متعارضة مع مصالح المنظمة ومع سياساتها وأهدافها تكون النتائج سلبية.

تعرف جماعة العمل على أنها: " فردين أو أكثر تعمل في منظمة ما وفي مكان واحد بوقت واحد وتمارس الأنشطة المتماثلة في الأراء، وغالبا ما تتواجد هذه المجموعة يوميا في أداء نفس الأنشطة المناطة بها ويتسم إنجازها بالتكامل والعمل وجهها لوجه مع الآخرين"<sup>4</sup>.

إن أهمية جماعات العمل تنتج من حقيقة أن معظم الأنشطة التي تم ممارستها داخل منظمات الأعمال يوميا عادة ما تم داخل جماعات العمل، لذلك فإنه من المهم للمدير أن يتذكر دائما أنه من خلال أنشطة وسلوكيات جماعة العمل يمكن تحقيق الأهداف التي يعد مسؤولاً عنها شخصياً، والتي تعد بدورها جزءاً من أهداف المنظمة ككل.

1- سالم عواد الشمري، دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الفخجي المشتركة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودي، 2009، ص 14.

2- شفا سالم السقا، مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 19.

3- شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، طبعة أولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 197.

4- شطي أمينة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدناميكية جماعة العمل، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014، ص ص 84، 85.

خير دليل على أهمية جماعات العمل وتأثيرها على الارقاء بالأداء ذلك الجدال الساخي والذي يدور حاليا حول " نمط بياني Z"، الذي يركز على تخطيط الأهداف من خلال جماعات العمل وما يرتبط بذلك من مبدأ الإدارة بالإجماع ودوائر الجودة، إلى غير ذلك من أساليب العمل الجماعي متقارنا بالإدارة الغربية بصفة عامة فالأمريكية بصفة خاصة<sup>1</sup>.

كلما كانت جماعة العمل صغيرة تكون أكثر توترا وأكثر طلبا للتضحية والمعلومات، ولكن أكثر ميلا للاتفاق والرضا الوظيفي على عكس الجماعات الكبيرة التي عادة ما تكون أقل توترا للاتفاق والرضا الوظيفي، أيضا فإن جماعة العمل المكونة من أعداد زوجية تواجه صعوبة في الوصال إلى اتفاق.

أما بخصوص العلاقة بين جماعة العمل ومستوى الإنتاج فإن نتائج البحث غير قاطعة، الأمر الذي يؤكد تأثير عوامل أخرى مثل نوع المهمة أو العمل المسؤولة عنه الجماعة<sup>2</sup>.

كما تملك الجماعة قدرة كبيرة في التأثير على أعضائها سلبا أو إيجابا، فكلما انسجم الفرد مع أعضاء الجماعة كلما كانت الجماعة مصدرا لرضا أعضائها وعلى العكس من ذلك، إذا كان تفاعل الفرد ضمن الجماعة يعوق اشباع حاجاته ووصوله للأهداف أدى ذلك إلى عدم رضاه.

على العموم يتحقق الرضا عن جماعة العمل عند توافر الشروط التالية:

- تقارب درجات ثقافة العمال.
- الانسجام الشخصي بين العمال.
- الاندماج مع الزملاء في العمل، حيث إذا تمكن الموظف الجديد من سهولة التعامل والاندماج فإن مستوى الرضا في الجماعة سيرتفع.
- المشاركة في نفس النشاطات المهنية كالنوادي وغيرها<sup>3</sup>.

### سادسا: المكانة الاجتماعية

تعرف المكانة الاجتماعية بأنها الموقع الذي يحتله الشخص في التنظيم الاجتماعي<sup>4</sup>، فالمكانة الاجتماعية لها دور في رفع الرضا للموارد البشرية، فكلما كانت المكانة الاجتماعية مرتفعة للمورد البشري تكون أقل رضا من تلك التي تحضى بمكانة اجتماعية متواضعة، فعندما نكون أمام موارد بشرية من مكانة اجتماعية عالية فإن ذلك يخلق لديها ثقافة ومكانة قد تصبح مشروطة ومطلوبة بظروف عمل جيدة، فرص ترقية أكبر،... إلخ<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - زكريا أحمد محمد عزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، طبعة أولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 211.

<sup>2</sup> - زاهد محمد دبري، السلوك التنظيمي، طبعة أولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011، ص 212.

<sup>3</sup> - بوعباز فريد، الاشراف والرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008/2007، ص ص 25، 26.

<sup>4</sup> - راشد بن حمد بن حميد البوسعيدي، تقدير طلبية جامعة السلطات القانونية للمكانة الاجتماعية للمهن الشائعة في المجتمع العماني، مجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية، العدد 11، الأردن، 2009، ص 95.

<sup>5</sup> - شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مرجع سابق، ص 15.

هذا الأمر الذي يؤكد وجود علاقة ارتباط موجبة بين المكانة الاجتماعية والرضا عن العمل، فكلما كان الموظف موضع احترام وتقدير من جانب الموظفين الآخرين ويقدررون أهمية العمل الذي يقوم به، كلما كان ذلك باعثاً على الرضا عن العمل<sup>1</sup>.

### سابعاً: احترام الذات

يتمثل في قدرة الشخص على التعبير عن مشاعره بصورة واضحة، هذه المشاعر تتمثل في الحب، الكراهية، الإعجاب، النقد.

يرتبط احترام الذات بتقدير الفرد لذاته، ذلك أن الشخص عندما يقدر نفسه تقديراً عالياً دون مبالغة فإن ذلك سيتبعه قدرة الشخص على التعبير عن مشاعره بشكل طبيعي<sup>2</sup>، وأن توفر احترام الذات للفرد من خلال عمله سواء كان بسبب المركز الذي يشغله أو طبيعة وظيفته وجهة عمله، ومعرفة أفراد المجتمع لهذه المكانة أو المنظمة التي ينتمي إليها له أثر كبير على توفير احترام هذا المركز.

إضافة إلى بقية العوامل المتعلقة بمحتوى الوظيفة، الأداء، الإنجاز، وكذلك العوامل التنظيمية، وكلما كان هناك ميل لدى الفرد للاعتداد برأيه واحترام ذاته والعلو بقدره، كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل، أمام أولئك الأشخاص الذين يشعرون برخص في قدرهم أو عدم الاعتداد بالذات، فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن العمل<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي

بالرغم من وجود اتجاهات متعددة لدى الفرد اتجاه الجوانب المختلفة لعمله، إلا أنه من الصعب تقسيمها وقياسها، ويرجع هذا إلى صعوبة الملاحظة المباشرة للاتجاه وصعوبة استنتاجه بدقة من خلال سلوك الفرد، فإن حد كبير يعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد وعادة لا يفصح الفرد بصورة صادقة عما بداخله.

يمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين من المقاييس<sup>4</sup>:

#### أولاً: المقاييس الموضوعية

هذا النوع يقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية له، مثل الغياب وترك الخدمة، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي حيث يستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه، ويتميز هذا النوع بأنه يعتد في التنبيه بالمشكلات الخاصة برضا الأفراد

1- سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي، أطر نظرية وتطبيقات عملية، مرجع سابق، ص 104.

2- سامي محسن الختاشة، علم النفس الإداري، مرجع سابق، ص 97.

3- عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، طبعة أولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 701.

4- ستي أحمد محمد، محددات ترك العمل، مرجع سابق، ص ص 12، 13.

ولكنها لا توفر بيانات تفصيلية للتعرف على أسباب هذه المشكلات أو الإشارة إلى أساليب العلاج الممكنة<sup>1</sup>.

#### أ. الغياب:

يعني مفهوم الغياب هو انقطاع الفرد عن العمل، يدخل في هذا الاطار الغياب المتعلق بالمرض أو الإصابات الناتجة عن العمل، مع الأخذ بعين الاعتبار أن المرض لفترة طويلة لا يدخل في هذا المفهوم لكون الإدارة تعتبر الفرد غائبا إذا لم يمارس المهام المخططة له<sup>2</sup>.

أما معدل التغيب فيعرف بأنه الوقت الضائع في المؤسسة بسبب تغيب العاملين، هذا التغيب الذي يمكن اجتنابه أو بسبب اضراب العمال أو بسبب اغلاق المؤسسة أو بسبب التأخير لمدة تصل إلى ساعة واحدة أو ساعتين.

يقاس معدل الغياب بالصورة التالية:

**معدل الغياب:** عدد ساعات الغياب/ عدد ساعات العمل الكلية، ويمكن حساب هذا المعدل في فترات متباينة تحددها إدارة المنظمة كل عام أو كل سنة أو شهور مثلا: تفسير معدل الغياب يحتاج إلى معرفة شخصية بالعامل فقد تكون راجعة إلى:

- أسباب شخصية بالعامل نفسه.
- عدم الرغبة في العمل أو الملل بسبب عدم الرضا<sup>3</sup>.

#### ب. معدل حوادث العمل:

يعرف حادث العمل على أنه: " أمر مفاجئ، وهو أيضا أمر عارض يترتب عليه تغيير في الأوضاع الموجودة قبل حدوثه، وبالتالي فإنه يمس بالقيمة التي يحرص الانسان على الحفاظ عليها"، ويعرف أيضا: " وقوع الشيء بعد أن لم يكن".

كما يعرفه الخبراء الاجتماعيون على أنه: " كل إصابة أو خلل يصيب العامل سواء كان لحسابه أو لحساب غيره، وطلبك خلال قيام العامل بعمله أو بعد قوله أو خروجه منه"<sup>4</sup>.

يقاس معدل حوادث العمل على النحو التالي:

معدل حوادث العمل = عدد ساعات العمل المفقودة بسبب الحوادث/ اجمالي ساعات

العمل

<sup>1</sup> - محمد حسن خميس أبو رحمة، ضغوط العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2012، ص 47.

<sup>2</sup> - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، طبعة أولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص 75.

<sup>3</sup> - ستي أحمد محمد، محدد الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الاشتراط الوظيفي والنية في ترك العمل، مرجع سابق، ص 13.

<sup>4</sup> - سلامة أمينة، الثقافة الأمنية ودورها في التقليل من حوادث العمل داخل المؤسسة الصناعية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص 35.

يمكن تحويل هذا المعدل بصورة ثابتة قوية للمنظمة عن طريق ضرب هذا المعدل في ألف لكي نحصل على معدل الحوادث التي قد تعود إلى:

- عدم الرضا قد يجعل العامل غير منتبه كثيرا وقليل التركيز أثناء العمل، مما يعتبر سبب في وقوع الحوادث.
  - بسبب عدم كفاية أجهزة وأدوات الأمن الصناعي<sup>1</sup>.
- ج. معدل الإنتاج المرفوض:**

يقاس معدل الإنتاج المرفوض بالمعادلة الآتية:

معدل الإنتاج المرفوض = عدد الوحدات المرفوضة تسود الجودة الإجمالي / عدد الوحدات المنتجة

ولا نستطيع تغيير ارتفاع هذا المعدل في ضوء مستوى رضا العاملين فقط، بل هناك أسباب عديدة نذكر منها:

- سوء تصميم السلعة ذاتها.
  - مشكلات في العملية الإنتاجية ذاتها.
  - عدم رضا العاملين عن أعمالهم<sup>2</sup>.
- د. معدل دورات العمل:**

يقدر معدل دورات العمل في مؤسسة ما بعدد تاركي العمل باختيارهم مقسوما على متوسط عدد الموارد البشرية في تلك المؤسسة خلال فترة ما على النحو التالي:

معدل دورات العمل = عدد تاركي العمل اختياريا مضروب في 100 / متوسط عدد الموارد البشرية

ويقدر متوسط عدد الموارد البشرية على النحو التالي:

متوسط عدد الموارد البشرية = عدد الموارد البشرية في أول مدة مضاف إليها عدد الموارد البشرية في آخر مدة / 2

كما أن الحالة التي يكون فيها هذا المعدل ( معدل دورات العمل ) مرتفع ( أكثر من 50 بالمئة) فإن ذلك يعتبر كمؤثر عن عدم الرضا وفي حالة الانخفاض يكون مؤثر على الرضا<sup>3</sup>.

**هـ. معدل تعطل الماكينات:**

يقاس على النحو التالي:

<sup>1</sup>- محمد فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، 1999، ص ص 115-116.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص 117.

<sup>3</sup>- ستي أحمد سيد محمد، محددات ترك الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي، مرجع سابق، ص ص 13، 14.

معدل تعطل الماكينات = عدد ساعات العمل المفقودة نتيجة تعطل الماكينات / إجمالي عدد ساعات العمل

يمكن ضرب هذه المعادلة في ألف لنحصل على معدل تعطل الماكينات لكل ألف ساعة عمل، وتتعدد الأسباب التي على ضوءها تؤدي إلى ارتفاع معدل تعطل الماكينات نذكر منها ما يلي:

- سوء صيانة الماكينات والمعدات.
- عدم التدريب الكافي للعمال على الماكينات المسؤولين عن تشغيلها.
- عدم رضا العمال عن أعمالهم<sup>1</sup>.

### ثانياً: المقاييس الذاتية

يقيس هذا النوع الرضا مباشرة لكن بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك بالسؤال عن مشاعرهم تجاه الجوانب المختلفة للعمل، أو عن مدى ما يوفره العمل من اشباع لحاجاتهم. هذا النوع من المقاييس يعتبر أكثر فائدة في تشخيص أسباب الرضا أو عدم الرضا<sup>2</sup>.

#### أ. مقياس ليكرت:

يتميز هذا المقياس بسهولة التطبيق على عينات كبيرة وسهولة اثبات صدقه وثباته ويتم كتابة عدد كبير من العبارات الإخبارية عن الموضوع الاتجاه يطلب الفرد التعبير عن شدة كل اتجاه تجاه كل فقرة من خلال اختبار بديل من خمسة بدائل<sup>3</sup>:

- أوافق بشدة.
- أوافق.
- غير متأكد.
- أعارض.
- أعارض بشدة.

#### ب. مقياس ثرتوت:

تكون بتجميع عبارات من مختلف العناصر والخصائص المتعلقة بالعمل، ثم تعرض هذه العبارات على عدد من المحكمين الخبراء في الميدان، ويطلب منهم أن يضعوا كل عبارة في خانة إحدى عشرة خانة، حيث تكون أكثر العبارات إيجابية في الخانة رقم 01 وأكثرها سلبية في الخانة رقم 11، والمتوسطة في الخانة رقم 06 وبعد ذلك يتكون المقياس النهائي للرضا الوظيفي من العبارات ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الاختيار، ويكون متوسط القيام لهذه العبارات هو الدرجة أو القيمة الممثلة للرضا.

<sup>1</sup> - محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مرجع سابق، ص 117.

<sup>2</sup> - محمد حسن خميس أبو رحمة، ضغوط العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة، مرجع سابق، ص 47، 48.

<sup>3</sup> - عدنان يوسف العتوم، علم النفس الاجتماعي، طبعة أولى، اثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 208.

يوضح المقياس في شكل هرم يحتوي على عبارات تمثل أقوى الاتجاهات السلبية ويقدم للعمال في شكل استبيان ولا ترتب جملة تبعاً لترتيبها في المقياس تجنباً للتأثير عليه عند الإجابة، وفي تطبيق مقياس الرضا المعمم بطريقة ثروت بطلب من كل فرد أن يقرر إذا كان يوافق أو لا يوافق على كل عبارة من عبارات التي تتضمنها القائمة (ن) ويكون مجموع القيم المقابلة للعبارات التي يوافق عليها هي الدرجة الممثلة من الرضا العام<sup>1</sup>.

### ج. طريقة أوزكود:

يتمثل هذا المقياس في مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل، وكل مقياس يحتوي على طرفين يمثل كل طرف صفة معارضة (صفة الطرف الآخر) وبين هاتين الصفتين عدد محدد من الدرجات تتراوح بين 1-7 فالعامل هو الذي يختار الدرجة التي يعبر عن مشاعره وتجمع هذه الدرجات التي أعطاه الفرد للمقياس الجزئية التي تمثل جانب معين من جوانب العمل، ويكون هذا المجموع ممثلاً للرضا الفرد عن عمله<sup>2</sup>.

### د. طريقة هرزيبرغ:

تعتمد هذه الطريقة على الطلب من أفراد العينة في مقابلات شخصية أن يتذكر والأوقات التي شعروا فيها بأنهم راضون عن عملهم وكذلك الأوقات التي يشعروا بعدم الرضا أو الاستياء وانعكاسات هذا الشعور على أدائهم لأعمالهم ايجاب أو سلباً، وقد وصلت هذه الطريقة إلى نتيجة هامة وهي: أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا.

قد وجهت إلى هذه الطريقة انتقادات وهي أن المعلومات المقدمة من أفراد العينة المدروسة تقتصر إلى قدر غير قليل من الموضوعية لاعتمادها النظرة التقديرية والشخصية لأفراد العينة<sup>3</sup>.

## المطلب الثالث: النظريات المفسرة للرضاء الوظيفي

### أولاً: النظريات الكلاسيكية التقليدية

#### أ. النظرية البيروقراطية:

ظهرت النظرية البيروقراطية في أوائل القرن العشرين، وتعتبر بداية لنظرية التنظيم العلمية التي تنتسب إلى "ماكس فيبر"، الذي أول من صنف خصائص البيروقراطية بشكا منهجي ومنطقي مبرراً أهميتها في تنظيم الأنشطة الاجتماعية، وتأثيرها على السلوك التنظيمي والأداء.

قد وضع "ماكس فيبر" بعد ذلك النموذج المثالي لدراسة تنظيم المؤسسة والذي يطلق عليه "الأسلوب الإداري الرشيد" لتحليلاته الموضوعية الدقيقة والرشيدة، والذي ركز من

1- أحمد محمد الزعبي، علم نفس الاجتماعي، طبعة أولى، دار زهوان للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 216.

2- المرجع نفسه، ص 49.

3- سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي، أطر نظرية وتطبيقات عملية، المرجع السابق، ص 107.

خلاله على الرقابة الصارمة والاشراف الدقيق على اعتبار أن التنظيم نسق مغلق يتخذ الجهاز الإداري فيه تنظيما هرميا يمكن تقسيمه إلى ثلاث مستويات وهي:

### 1. المستوى الأول:

يتمثل في الإدارة العليا والسلطة المركزية التي تهتم بصياغة الأهداف العامة للتنظيم والسياسيات.

### 2. المستوى الثاني:

يتمثل في الإدارة التنفيذية ومهمتها وضع الخطط التنظيمية اللازمة لتنفيذ الأهداف والاشراف على عملياتها التنفيذية ومراقبتها وتسليم التقارير للسلطة العليا.

### 3. المستوى الثالث:

هي الإدارة الدنيا، ومهمتها تنفيذ عمليات الإدارة التنفيذية.

استنادا على هذا فإن هذا البناء يتضمن سلسلة تحدد التوزيع الرسمي للسلطة بما يضمن رقابة المستويات الأعلى للمستويات الأدنى، وهذه السلسلة تحدد للفرد من هو رئيسه المباشر الذي يشرف على مراقبة أدائه.

كما ركز " فيبر " على ضرورة تحديد وكتابة القواعد والإجراءات الرسمية التي تحكم سلوك الأفراد والمجموعات الكفيلة بفرض نظام ثابت يخضع له أعضاء المؤسسة كافة، كما يرى أن تقسيم العمل أمرا ضروريا لإمكانية تخصص العاملين في أجزاء معينة لزيادة الخبرة، والتطبيق السليم بما يتلاءم ومصحة العمل، مما يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى الأداء واكتساب المهارة.

من خلال ما سبق يتضح أن البيروقراطية عند " ماكس فيبر " تسعى إلى جعل الإدارة تعمل على تحقيق أهدافها بشكل منظم ومحدد ومعتمد في ذلك على التسلسل الهرمي للسلطة والضبط الصارم المبني على الرشد والعقلانية، مما يتطلب استخدام وسائل وأساليب دقيقة لتحقيق زيادة الأهداف<sup>1</sup>.

### ب- نظرية الإدارة العلمية:

نشأت وتطورت هذه النظرية في بداية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية، أين شهدت تطورا كبيرا خاصة في المجال الاقتصادي نتيجة للنهضة الصناعية، مما نتج عن هذا التطور جملة من المشاكل كتدني مستوى الإنتاج وتدبذبه، وتفاقم اللامبالاة والاسراف وغيرها من المشاكل كنتيجة لانعدام الخبرة والتدريب بالعمل الصناعي لدى العمال، إذ كانوا هم من يحددون بأنفسهم مستويات الإنتاج التي تناسبهم.

<sup>1</sup> - إيمان محامدية، الرقابة التنظيمية والأداء، مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة سكيكدة، 2009، ص 25.

الأمر الذي لفت أنظار عدد من الرجال وعلى رأسهم "فريديك تيلور" والذي يعد رائد نظرية الإدارة العلمية التي قامت على عدد من المبادئ للوصول إلى تحقيق الكفاية الإنتاجية باعتمادها الأسلوب العلمي في اختيار العمال، والطريقة العملية في سير عملية العمل، وذلك من خلال تطبيقها لمبدأ " الحركة والزمن" والذي يقوم على استبعاد كل الحركات الرائدة وتحديد الوقت اللازم لكل حركة لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في أقل وقت ممكن.

كما اعتمد في الوصول إلى هذا على الرقابة اللصيقة والضبط الصارم وهذا بتضييق نطاق الاشراف وجعله على أساس رجل لرجل، بمعنى أن لكل رجل شخص يشرف عليه ويراقب أدائه.

لذلك حاول "تيلور" تقسيم العمل إلى نوعين: إداري وتنفيذي، حيث يكون التخطيط والرقابة من اختصاص الإداريين بينما يركز العمال على التنفيذ، وبهذا يكون كل مشرف وعامل مسؤول على وظيفة واحدة ذات واجبات محددة.

يرى "تيلور" أن العداء الدائم بين أصحاب العمل والعمال أساسه هو الشعور باستغلال الإدارة لهم وتقديم حوافز محدودة، لهذا قدم طريقة جديدة للدفع وهي نظام المعدل المتميز والذي ربط مكاسب العامل بمعايير أدائه للعمل، أي كلما زاد عدد الوحدات المنتجة في المعدل المعياري زاج معها الأجر، وهذا لا يتحقق في نظره إلا في ظل ظروف فيزيقية معينة، حيث اهتم بالإضاءة والتهوية والرطوبة وغيرها والتي في ظلها يكون العامل مرتاحا وقادرا على أداء عمله بأحسن طريقة<sup>1</sup>.

### ثانيا: النظرية السلوكية:

يطلق عليها نظرية العلاقات الإنسانية، والتي نشأت منذ العقود الأولى للقرن العشرين، في ظروف تعدد الواقع الأول لظهورها وتطورها في دراسة التنظيمات الصناعية والإنتاجية، حيث جاءت كرد فعل للنظريات الكلاسيكية التي تناولت التنظيم من خلال الجوانب الرسمية وعوامل الرشد الكاملة، وهذا ما اقتضته العلاقات الإنسانية ووضعت بدلا منه مبدأ الرشد المحدود، والذي يأخذ بعين الاعتبار القيود المادية والطبقية والبيئية التي تمنع الانسان عادة من أن يصل إلى الحد الأقصى من اشباع حاجاته.

كان هدف هذه الحركة هو الوصول إلى بعض المبادئ والتقنيات للتغلب على المشاكل التي واجهت المؤسسات الرأسمالية المسيرة وفق المبادئ التaylorية، كالعجز عن رفع الإنتاج وتحسينه، الإضرابات، الغيابات، عدم ضمان ولاء العمال... إلخ<sup>2</sup>

تقوم النظرية السلوكية على أفكار "التون مايو" الذي وجه اهتمامه للعنصر البشري واعتبر أهم العناصر في المؤسسة التي تعمل على ضمان بقائها واستمرارها، وقد أكد "التون مايو" وزملائه من خلال التجارب التي قام بها في مصانع هاوثورون التابعة لشركة (

<sup>1</sup> - إيمان محامدية، المرجع السابق، ص ص 26، 28.

<sup>2</sup> - إيمان محامدية، المرجع السابق، ص 32.

وسترن الكترك) على بعض الأفكار والمبادئ التي لفتت الأنظار إلى دور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي<sup>1</sup>.

الإضافة إلى هذا فقد ركزت هذه النظرية أيضا على ضرورة خلق اتصال فعال بين مستويات المنظمة المختلفة لتبادل المعلومات، وذلك من خلال مشاركة العاملين واتباع الأسلوب الديمقراطي، أي بمعنى أن الرقابة داخل المنظمة لا تكون صارمة ولصيقة بل يعتمد المشرف على الرقابة بالمشاركة إضافة إلى الرقابة الذاتية التي يكون فيها العامل بعيدا عن تأثير المشرف، هذا الأخير الذي يجب أن يتمتع بقدرات ومهارات اجتماعية بنفس القدر الذي يتمتع فيه بمهارات فنية في العمل.

تأسيا على هذا فإن الأساس يكمن في جوهر الرقابة التنظيمية لدى مراقبة العلاقات الإنسانية، يتضمن اشراك العمال في اتخاذ القرارات واشباع الحاجات المعنوية والاعتراف بسلطة التنظيم غير رسمي وفتح قنوات الاتصال بين الإدارة والمرؤوسين، وتوسيع نطاق الاشراف والعلاقات الإنسانية.

بمعنى أن حركة العلاقات الإنسانية ركزت على الرجل الاجتماعي الذي تدفعه الإدارة لهذا يتعين على الإدارة تهيئة الظروف المناسبة للتعامل من الناحية الاجتماعية والمادية وتشجيع روح الفريق في العمل، قصد جعل الفرد العامل يستجيب لها خاصة وأن رجال الإدارة يدركون حقيقة أن كثيرا من العاملين يقيدون انتاجهم ويحدون من نشاطهم لا لشيء إلا للمحافظة على عضويتهم في المجتمع الداخلي بالمشروع<sup>2</sup>.

### ثالثا: النظريات الحديثة

#### أ. البنائية الوظيفية:

يعتبر "بارسونز" من أهم رواد البنائية الوظيفية، وله عدة دراسات على اختلافها من بينها اسهاما في نظرية التنظيم، لكنه من الصعب ادراك آرائه ووجهة نظره في التنظيم دون العودة لشقه الفكري حيث طبق نظريته المعروفة في النسق الاجتماعي على دراسته في التنظيم<sup>3</sup>.

قدم "بارسونز" في هذا الاطار نموذجا لحالة التوازن في التنظيمات حيث انطلق في تحليله للتنظيم بوصفه نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة مثل: الأقسام، الإدارات،... إلخ، وهذا التنظيم ذاته يعد نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل وهو المجتمع، وهذا ما نلمسه بصورة جلية وواضحة في تعريفه للتنظيم، بأنه "نسق اجتماعي منظم أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة."

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 31.

<sup>2</sup> - مراد كشيح، الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة،

2007، ص 32.

<sup>3</sup> - إيمان محامدية، المرجع السابق، ص 41.

موجزة ينظر "بارسونز" إلى التنظيم باعتباره نظاما فرعيا رأسيا، حيث أن المستوى العلوي في أي تنظيم يتكون من مديرين وظيفتهم التخطيط ووضع السياسات وإدارة بيئة التنظيم، أما المستوى الإداري المتوسط وظيفته تنسيق النشاطات الداخلية للتنظيم، في حين أن القاعدة الفنية وتمثل المرؤوسين ووظيفتها الانهماك في محاولة تحقيق وتنفيذ المهام المطلوبة منها تنفيذها، وهذه القاعدة الفنية تتكون في عزلة عن البيئة وهذا حسب "بارسونز" (يتعين على المستوى الأعلى أن يكون مفتوحا على البيئة حتى يضمن النجاح، ويرى القاعدة الفنية يجب حجبها عن البيئة وحمايتها منها إذا كان الهدف هو الكفاءة والفاعلية)<sup>1</sup>.

كما ركز "بارسونز" على التساند والتعاون لتحقيق أهداف التنظيم، ويرى كذلك بأن معيار كل علاقة حقيقة للتحكم الضروري هو وجود حد أدنى من الخضوع الإداري لأعضاء التنظيم، بمعنى أنه يركز على النشاط الاجتماعي العامل للاختيار الإنساني الموجه من هذا.

وبذلك تستنبط وجه نظر "بارسونز" في كيفية صياغة ووضع المتغيرات الرقابية التنظيمية، ذلك أنه يراعي خصوصية التنظيم كنسق اجتماعي في وضع تلك المتغيرات الرقابية حتى تكون متلائمة ومناسبة لسلوك أعضاء التنظيم من جهة وأهدافه من جهة أخرى.

### ب. الوظيفية واللاوظيفية:

إن الاسهام الذي قدمه "روبرت ميرتون" في دراسة التنظيم جاء كرد فعل لنظرية فيبر البيروقراطية التي اهتمت بالرشد، وركزت على الجانب الرسمي للتنظيم من اشراف دقيق ورقابة صارمة على سلوكيات الأفراد وتطبيق القواعد البيروقراطية حرفيا، قد كان "ميرتون" مهمتها في الأصل بتطوير وتنقيح ما اصطلح عليه بالنظرية المتوسطة المدى ولقد عرض وجهة نظره هذه في مقال نشره سنة 1940 بعنوان "البناء البيروقراطي والشخصنة".

تقوم أفكار ميرتون على أساس الاهتمام بالآثار والانعكاسات السلبية الناجمة عن تطبيق البيروقراطية، حيث يستشف نت هاته الأفكار أنه اهتم بدراسة الجوانب اللاوظيفية والوظائف الكامنة أو غير المعرقة في مقابل الوظائف الظاهرة، وأخيرا البدائل الوظيفية لتجنب الاختلال الوظيفي حيث لأنه أدخل تعديلات على بيروقراطية فيبر، ذلك أشمل هاته التعديلات بالرقابة الصارمة ورأى لأن التنظيم يمارس الضبط الصارم من خلال القرارات التي يصدرها المستوى العلوي للتنظيم، وكذلك مجموعة الإجراءات والقواعد التي يجب تنفيذها ومتابعتها حيث يلح على ضرورة وضوحها لزيادة استيعاب التنظيم لها.

### ج. تفويض السلطة:

إن ما قدمه "فيليب سلزنيك" في دراسة التنظيمات يكشف بصورة جلية تأثيره البالغ بالاتجاه البنائي الوظيفي في علم الاجتماع، فقد ركز على تفويض السلطة حيث يقرر بضرورة التنازل على جزء من حرية التصرف واتخاذ القرار للوحدات التنظيمية وهو يسعى من خلال هذا التفويض لإبراز وتبيان كيف أن الرقابة والرغبة في استخدام أساليب رقابية

<sup>1</sup> - إيمان محامدية، المرجع نفسه، ص 41.

صارمة وحازمة تؤدي إلى بروز نتائج غير متوقعة بالنسبة للتنظيم، في هذا الإطار صاغ " سلزنيك" وطرح جملة من الأسئلة تتضمن ما يلي: ماهي الجوانب الوظيفية في تفويض السلطة؟ والجوانب اللاوظيفية؟.

بالنسبة للجوانب الوظيفية لقد رأى بأن مشاركة فئات واسعة في اتخاذ القرار بما أن تفويض السلطة يقضي إلى تعويض أشخاص قادرين وتدريبهم على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، كما أن تحمل المسؤولية عن طريق تقاسمها وتوزيعها يؤدي لخلق جو من الديمقراطية التنظيمية بين أعضاء التنظيم ويقلل من احتمال الملل والروتين، أما عن الجوانب اللاوظيفية في حسب "فيليب سلزنيك" كثرة المستويات التنظيمية واستبدال الأهداف الأساسية بالأهداف الفرعية على حسابها مع بروز ايدولوجيات ثانوية في التظم، مما يؤدي إلى خلق الصراع الذي يقضي بدوره إلى تعدد مراكز اتخاذ القرار، هذا التعداد في مراكز اتخاذ القرار يؤدي لنفي مبدأ تحمل المسؤولية.

كما أبرز "سلزنيك" أيضا أن البناء غير رسمي ينشأ تلقائيا، كما أن العلاقات بداخله تقوم على أسس شخصية وتنطوي على عوامل القبول والهيبة داخل الجماعة وتقوم كذلك على روابط الصدقة وتستعين بالقوة وأساليب الضبط<sup>1</sup>.

#### رابعا: نظرية ماسلو للحاجات الإنسانية 1943:

تعتبر هذه النظرية من أشهر النظريات التي أسهمت في مجال العلوم السلوكية، وتفسر هذه النظرية سلوك الانسان على أساس الحاجات، فالحاجات الغير المشبعة تؤدي إلى عدم اتزان الفرد وتدفعه إلى الاتيان بسلوك يؤدي إلى خفض حالة التوتر منه وإعادة حالة التوازن ولا يزول التوتر إلا بإشباع الحاجة تصبح المحدد الرئيس للسلوك الفردي لمن اشباعها، ولا يستطيع أحد أن يرقى لإشباع حاجة من الحاجات الأخرى إلا عن طريق اشباع الحاجات الأهم، ثم أقل أهمية وفقا لتسلسل الهرمي.

وتقدم هذه النظرية على افتراض أن الإنسان كائن حي له عدة حاجات قد تؤثر أو لا تؤثر على سلوكه، فالحاجات غير المشبعة تسبب له توترا أي أنها تؤثر على سلوكه، أما الحاجات المشبعة فهي لا تحرك ولا تخضع السلوك الإنساني وبالتالي في لا تؤثر عليه.

يقوم الانسان بإشباع حاجاته بشكل متدرج، حيث قسم الحاجات إلى خمس حاجات<sup>2</sup> وفيما يلي نبذة عن كل نوع من الحاجات الخمس التي اشتمل عليها هرم ماسلو:

#### أ. الحاجات الفسيولوجية:

تمثل مجموعة الحاجات الأساسية والضرورية لبقاء الانسان وتضم الحاجة إلى الطعام، الماء، الأوكسجين، النوم، وما شابه ذلك، وبالتطبيق على التنظيم فإن هذه الحاجات

<sup>1</sup>- إيمان محامدية، مرجع سابق، ص 41.

<sup>2</sup>- عبد الرحمان عزيز، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص، رسالة ماجستير في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 39.

بالنسبة للعاملين في المنظمة تتمثل في الأجور (الرواتب) والحوافز المادية بأنواعها، والواجبات الغذائية وغير ذلك.

#### ب. الحاجة إلى الأمن:

تتمثل في حاجة الفرد إلى الأمن والحماية مثل حماية نفسه من الأخطار التي تهدد حياته أو مستقبله هو وأسرته، والأمان ضد المستقبل ومفاجأته، وبالتطبيق على التنظيم فإن مثل هذا النوع من الحاجات يمكن ترجمتها إلى حاجات العاملين إلى الأمان الوظيفي في الأجلين القصير والطويل، والحاجة إلى الحصول على المعاش نهاية الخدمة والحماية ضد الإصابات والحوادث في العمل أو ضد الحريق.

#### ج. الحاجة إلى الانتماء:

تضم تلك الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي، وتتمثل في الحاجة إلى الانتماء إلى الأسرة أو الجماعات أو الموظف، والحاجة للصدقة والحب، ويمكن ترجمة في حاجة العاملين في المنظمة إلى الانتماء على الجماعات الرسمية وغير الرسمية، والانتماء للمنظمة والصدقة.

#### د. الحاجة للتقدير والاحترام:

تتمثل تلك الحاجات المتعلقة بالشعور بالكفاءة والجدارة والاستقلالية، القوة، الثقة بالنفس، التقدير، والاعتراف الحقيقي لهذه الخصائص أو الصفات عن طريق الآخرين.

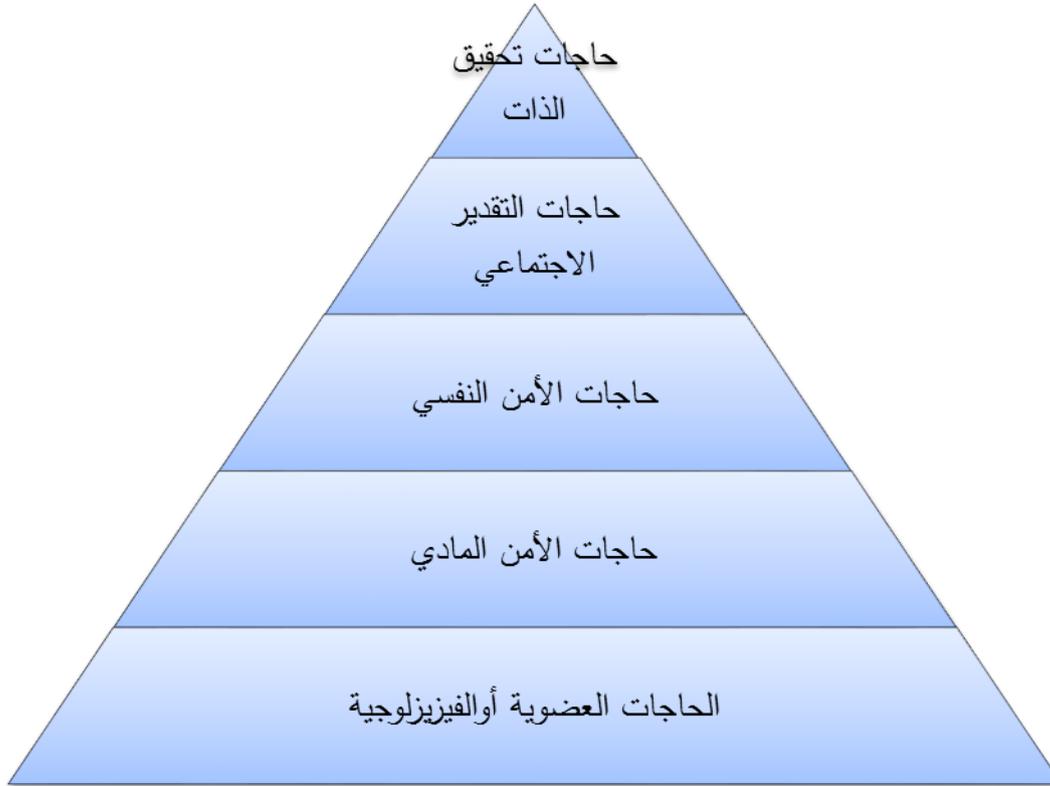
ومن بين العوامل التنظيمية التي ربما تقابل الحاجة للاحترام والتقدير نجد توفر الفرصة للفرد في المنظمة للقيام بأعمال أو مهام هامة ومميزة تجعله يتميز بالإنجاز وتحمل المسؤولية، ومن العوامل التنظيمية أيضا التقدير المعنوي والاعتراف بالكفاءة<sup>1</sup>.

#### هـ. الحاجة إلى تحقيق الذات:

وهي الحاجة إلى تحقيق الذات وتحقيق الأهداف والطموحات التي يرغبها الفرد في الحياة، وتعد هذه الحاجة أعلى مستوى في تنظيم ماسلو الهرمي للحاجات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - سامر جلد، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، طبعة أولى، دار أسانة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 104، 105.

<sup>2</sup> - عبد الرحمان عزيز، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص، مرجع سابق، ص 41.



شكل: يمثل مخطط نظرية هرم ماسلو<sup>1</sup>.

#### • تقييم نظرية أبرهام ماسلو

تنتم هذه النظرية بالوضوح وعدم التعقيد فهي تعمل على ربط بين الحاجة واشباعها، الحاجات غير مشبعة هي التي تحرك السلوك وتدفعه.

هناك الكثير من الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية من حيث وجود صعوبات منهجية وفكرية تحيط بتلك النظرية، ومن هذه الاعتراضات مايلي:

- ليس ثمة دليل ملموس يدعم افتراضات ماسلو.
- إن اشباع حاجة ما قد يشبع حاجات أخرى.
- لم تؤخذ الفروق الفردية بصدد الحاجات بعين الاعتبار في هذه النظرية<sup>2</sup>.

#### خامسا: نظرية العاملين

ظهرت هذه النظرية من قبل العالم النفساني السريري " فريديك هزريبرغ" وعرفت باسم The Motiration Towork، بالمشاركة مع "أثنستين" من زملائه عام 1959 وبعد ذلك قام بتوسيع نظريته في كتب متتابعة صدرت له في التسعينات والثمانينات من القرن العشرين، ويسجل لهذا الباحث جهوده المميزة في جميع المعلومات وتحليلها، فقد اعتمد في

<sup>1</sup> - مهدي حسن زويلق، علم النفس الإداري ومحددات السلوك الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، بغداد، ص 31.

<sup>2</sup> - نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، طبعة أولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 215.

جمعه للمعلومات على أسلوب المقابلات الشخصية المفتوحة التي لا تعتمد الاستبيان ذات الأسئلة المغلقة أو الإجابة المتعددة الخيارات.

إن أهم ما جاءت به هذه النظرية هو أن الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي لدى الفرد ينجم عن عوامل مختلفة<sup>1</sup>.

حيث قسم هيزبيرغ العوامل المؤثرة على العامل في المؤسسة إلى مجموعتين وهي عوامل وقائية وعوامل دافعة.

فالعوامل الوقائية ترتبط بطبيعة العمل ومحتواه وبيئته، وتعمل على رقابة العامل من عدم رضا عن عمله، وتشمل هذه العوامل السياسات الإدارية والنظام الداخلي وعلاقات الاتصال مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والشعور بالأمان وأسباب الاستقرار في العمل والعدالة في المعاملات والأجرة...إلخ.

ويزيد رضا العامل في المؤسسة بارتياحه إلى هذه الجوانب وبشعوره بقبول أحسن أو متوازن مقارنة إلى ما في مؤسسات أخرى، كما تساهم في ذلك أيضا العلاقات الحسنة التي يمكن أن يستفيد منها مع الغير في محيط العمل.

أما لعوامل الدافعة أو المحفزة فتتمثل في حب الإنجاز، الاحترام، المسؤولية، التقدير، ووجود فرص التقدم في الحياة العملية...إلخ، وهي عوامل مرتبطة بالوظيفة واستمرارها ومدى الاهتمام بمستقبل العامل ودوره في المؤسسة.

باشتراك النوعين من العوامل تسهل عملية تحفيز الفرد وتحقيق رضا أعلى وهو ما يؤثر إيجابا على عمله، ويرى "هيزبيرغ" أنه إذا استطاعت المؤسسة توفير هذه العوامل من المسؤولية وفرص الترقية والانجاز وغيرها فإن العامل سيؤدي نشاطاته بشكل أفضل وبالتالي أكثر مردودية<sup>2</sup>.

### • نقد النظرية:

لم يتم الاعتماد على مقياس موحد للرضا في هذه النظرية، إذ أن الشخص قد لا يرغب بجزء من عمله لكنه يظل يعتقد أن العمل مقبول، كما أن المنهجية التي استخدمها منهجية محدودة، فحينما الأمور بشكل جيد يقوم الناس بإسناد الأمر لأنفسهم والعكس حينما يفشلون يلقون اللوم على البيئة الخارجية، رغم هذه الانتقادات إلا أن نظرية هيرزبرغ لقيت شعبية كبيرة لدى المنظمات خلال السنوات الثلاثين الماضية من خلال أحد التطبيقات الشهيرة التي قام بها، المتعلقة بتوسيع العمل عموديا لإعطاء العاملين مسؤوليات أكبر في التخطيط والسيطرة على أعمالهم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - باسم الحميري، الإدارة (الوظائف والممارسة)، طبعة أولى، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 211.

<sup>2</sup> - ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة تطبيقية ونظرية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص ص 80، 81.

<sup>3</sup> - نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، طبعة أولى، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص ص 126،

بعض العوامل يمكن أن تكون مصدر للرضا عند البعض ومصدر عدم الرضا عند البعض الآخر، مثل الأجور وعند نفس الفرد يمكن أن يكون مصدر للرضا في بعض المواقف ومصدر لعدم الرضا في مواقف أخرى.

كما أن مسألة الرضا تختلف لدى نفس الفرد بحسب السن والأعباء الاجتماعية ومستوى التعليم ومركز الفرد داخل التنظيم.

بالنظر إلى أسلوب البحث الذي قامت عليه نظرية هيرزبرغ فإنه ترد عليه بعض التحفظات التي تتمثل فيما يلي:

- اعتمدت النظرية على وجهة نظر المحاسبين والمهندسين فقط ومن ثم يصعب تعميم مصادر الرضا، وعدم الرضا عندهم إلى جميع الفئات وخاصة وظائف مثل التمريض، التدريب.
- اعتمدت النظرية على ما قال به المحاسبين والمهندسين من خبرات في العمل بسبب الرضا أو عدم الرضا فيما يتصل مما نص أن الأفراد يميلون إلى تذكر آخر الأحداث التي أثرت في اشباعهم وبالتالي يصعب تذكر الأحداث الماضي ذات التأثير على ضوء الرضا أو عدم الرضا في العمل<sup>1</sup>.

#### سادسا: نظرية X و Y لدوجلاس ماجر جور

ركز دوجلاس ماجر جور على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية والفلسفة الطبيعية البشرية، وقد بين في نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها، وبناء على هذه الافتراضات فقد قسم ماجر جور العاملين إلى مجموعتين أطلق عليهم الرمز ( X ، Y ) حتى لا يحكم على المضمون، إذا كان جيدا أو رديئا أو متشددا أو متساهلا، وإنما لأنهما يمثلان موقفين مختلفين:

وحدد لكل منهما الملامح الرئيسية نعرضها كالآتي:

#### أ. نظرية X:

- الانسان كسول بطبيعة ولا يحب العمل.
- خامل ولا يريد المسؤولية في العمل.
- يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوجهه ويشرح له ماذا يعمل.
- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الانسان على العمل، أي أن الانسان إنما يعمل خوفا من العقاب وليس حب في العمل.
- لا بد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الانسان لكي يعمل حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون الرقابة.
- أن الأجر والمزايا المادية الأخرى هي أهم حوافز العمل.

<sup>1</sup> - علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، طبعة أولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 302.

## ب. نظرية Y:

تخالف هذه النظرية أولاً تلك الاقتراحات في السلوك البشري والتي وردت في نظرية X، والتي تصف المورد البشري بصفات ظالمة وليست من طبيعته، تلك النظرية التي تنكرت للجانب الإنساني في الإنتاج وتناست دوافع العاملين نحو العمل والتي تشكل أساس السلوك الإنساني.

إن هذه النظرية إلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العمال، فإنها تحاول تقديم افتراضات أخرى، وتعتبر بعض المظاهر السلوك الإنساني وهي:

- إن الجهد الجسمي والعقلي الذي يبذله العامل في العمل هو شيء طبيعي كاللعب والراحة أن العمل معتمداً على ظروف يمكن مراقبتها ويمكن أن يكون مصدراً للرضا، ولذلك سوف يتم إنجازه وبشكل تطوعي كما يمكن أن يكون مصدر عقوبة وبذلك يتم تجنبه إذا كان ذلك ممكناً.
- إن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليس الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ أن العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي من أجل إنجاز الأهداف التي التزم بها.
- إن العنصر البشري (تحت الظروف العادية) يعرف كيف يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.
- في ظروف الحياة الصناعية الحديثة فإن الطاقات الكامنة للعنصر البشري قد تمت الاستفادة منها بشكل جزئي.
- يعمل الإنسان من أجل الحصول على المكافأة لا خوفاً من العقاب، لأن أهم مكافأة للفرد على سبيل المثال الرضا الشخصي وإشباع حاجة تحقيق الذات والتي قد يحققها في عمله الذي يقوم به.

هذه هي اقتراحات نظرية Y التي تركز على القيادة الإدارية من خلال الدافعية بالأهداف، ومن خلال سماح للمرؤوسين لتحقيق الرضا الشخصي ما دامت تساهم وتؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم<sup>1</sup>.

ما يعاب على وجهة نظر ماك قريفور وكأنه رد فعل لنظرية X، أي أن كلا النظريتين متناقضتين تماماً إذ لا يوجد وسط بينهما، ومن الطبيعي أن تجد أفراد ينتمون إلى نظرية X أو نظرية Y فليس من الضروري أن تجد جميع الموظفين ينتمون إلى إحدى النظريتين، لذلك فهي لا تصلح لتفسير سلوك الموظفين لعدم تضمينها افتراضات للأفراد الذين يقعون في المنطقة المتوسطة بينهما وهو ما يضعف من قيمة تطبيقها عملياً.

والمعروف أن الطبيعة البشرية تتكون من عنصري الخير والشر، فهناك من تبرز فيه عناصر الشر فيصبح شريراً، وهناك من تغلب عليه عناصر الخير على الشر فيصبح خيراً<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- سامي محسن الختاشة، علم النفس الإداري، طبعة أولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 56-58.

## خلاصة:

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن الرضا الوظيفي هو مفهوم ذاتي يعبر عن ذلك الشعور الإيجابي الذي يحمله العامل اتجاه عمله، والمرتبط بالعناصر التي تحققها له المؤسسة والتي تضم كل من: الأجر، محتوى العمل، فرص الترقية، نمط الاشراف، جماعات العمل، ظروف العمل.

كما تبين أن المناظرين لم يتفقوا على تفسير محدد للرضا الوظيفي، وهذا بسبب اختلاف الزوايا التي ينظرون إليه.

<sup>1</sup>- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 129.

# الفصل الرابع:

## الإجراءات المنهجية

## تمهيد:

بعد أن قمنا في الفصول النظرية بعرض مشكلة البحث والتطرق إلى أهم الجوانب المتعلقة والمرتبطة بها بحلول من خلال دراستنا الميدانية وترجمة هذه الحقائق إلى معطيات ملموسة، وذلك بالاستناد إلى استراتيجية منهجية متكاملة من تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية على ضوء البيانات والمعلومات التي تحصلنا عليها من الميدان.

بعد هذا الفصل نقطة البداية في دراستنا الميدانية حيث نسعى من خلال ذلك إلى توضيح أهم الخطوات المنهجية التي اعتمدنا عليها في سبيل تحقيق الأهداف الثلاثة والاجابة على فرضيات الدراسة.

بناء على هذا سوف نخصص الجزء الأول من هذا الفصل إلى التعرض على محاولات الدراسة الثلاثة وهي: المجال المكاني، والمجال البشري، والمجال الزماني، أما فيما يخص الجزء الثاني فخصص لمنهجية الدراسة من خلال التعرض لمجتمع الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

المبحث الأول: مجالات الدراسة

المطلب الأول: المجال المكاني

تقديم عام لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

أولاً: نشأة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

تأسست كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 363/12 المؤرخ في 08 أكتوبر 2012، وتضم الكلية حالياً شعبتان: شعبة العلوم الإنسانية، شعبة العلوم الاجتماعية، وقد بلغ التعداد الإجمالي للطلبة المتمدرسين على مستوى الكلية ما يفوق 6500 بما فيهم 65 طالب في الدكتوراه الطور الثالث، يؤطّرهم 128 أستاذ من مختلف التخصصات والرتب.

- طور الليسانس: 4209 طالب.
- الماجستير: 2265 طالب.
- الدراسات العليا: 65 طالب.
- بالنسبة لشعبة العلوم الاجتماعية: بلغ عدد طلبة القسم 2547 طالبا منهم 1840 في طور الليسانس و690 في طور الماجستير و17 طالب في طور الدكتوراه.
- بالنسبة لشعبة العلوم الإنسانية: بلغ عدد طلبة القسم 3992 طالبا منهم 2369 في طور الليسانس و1575 في طور الماجستير و48 في الدكتوراه.

ثانياً: الهياكل البيداغوجية

تضم الكلية العديد من الهياكل البيداغوجية المهيأة والمجهزة بأحدث التقنيات قصد توفير جميع الظروف الملائمة والمساعدة للطلاب على التحصيل العلمي.

د. المدرجات:

يوجد بالكلية 03 مدرجات للمحاضرات بطاقة استيعاب 722 مقعد بيداغوجي لكل المدرجات مجهزة بنظام السمعي البصري، إضافة إلى 25 قاعة للأعمال الموجهة بطاقة استيعاب 820 مقعد بيداغوجي، بالإضافة إلى 04 قاعات محاضرات بطاقة استيعاب أكثر من 420 مقعد، ومدرج في الكلية بطاقة استيعاب 200 مقعد.

ذ. المكتبة:

تجمع بين رفوفها مجموعة هامة من الكتب والمراجع في مختلف التخصصات والبياديين في العلوم الإنسانية والاجتماعية ما يفوق 10000 عنوانا في مختلف الموضوعات والتخصصات باللغتين العربية والفرنسية يمكن للطلاب الاطلاع عليها عبر الإعارة الخارجية أو في قاعات المطالعة الداخلية.

ج. قاعة الاعلام الآلي:

نظرا للأهمية البالغة التي تكتسبها المعلوماتية في البحث العلمي فقد جهزت قاعتان للإعلام الآلي كل منها تحتوي على 32 جهاز حاسوب، يتلقى الطلبة في هذه القاعات دروسا تطبيقية في الاعلام الآلي تسمح لهم بالاستفادة من تكنولوجيا المعلوماتية والعديد من البرامج كبرنامج البحث الاحصائي الرياضي SPSS .

### المطلب الثاني: المجال الزمني

نقصد بالمجال الزمني المدة التي استغرقها البحث في بلورة الموضوع كفكرة في سنة 2021 والشروع في الفكرة من خلال جمع المعلومات من البحوث النظرية، لكن الانطلاقة الفعلية كانت بعد موافقة فريق التكوين على الموضوع وبالتحديد في 10 نوفمبر 2021.

حيث قمنا من خلالها بوضع خطة منهجية محاولين فيها تبني استراتيجية عمل منهجية ومتوافقة مع الموضوع وطبيعة الدراسة بغية الوصول إلى كل المعلومات التي تفيد وتغذي دراستنا من الجانب النظري، وذلك بالبحث عن الدراسات المتشابهة مع موضوع الدراسة والتي تفيدنا في الجانب النظري والميداني، وبفصل هذه الخطة الممنهجة المبدعة تم وضع خطة لموضوع الدراسة وتم عرضها على المشرفة على المشرفة 25 نوفمبر 2020.

وفي شهر 09 مارس 2022 كانت انطلاقتنا حولة عدة مؤسسات التي تتماشى مع موضوع الدراسة، ولكن في 15 مارس 2022 قمنا بزيارة استطلاعية للمؤسسة التي تم اختيارها كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، حيث سمحت لنا هذه الزيارة الاستكشافية معرفة ميدان الدراسة وجمع المعلومات والاتفاق مع المسؤول حول التربص الميداني، وبالخصوص على الجدول الزمني لإجراء الدراسة الميدانية بعد موافقة الإدارة ومنحنا وثيقة الاذن بالدخول للمؤسسة، وذلك في 09 مارس 2022.

من خلال النقاش مع المسؤول اتضحت لنا الرؤية بأن الكلية تتماشى مع موضوع دراستنا ومن ثم حاولنا تفكيك أبعاد دراستنا لمؤشرات وفي 15/05/2022 تم ضبط الاستمارة في شكلها النهائي بعد عرضها على المحكمين والتي تضم مجموعة من الأسئلة المتنوعة من حيث الصياغة والمضمون، وفي 18/05/2021 ثم توزيع الاستمارات واسترجاعها حيث تم استغراق توزيع الاستمارة يوم واحد.

### المطلب الثالث: المجال البشري

يمثل المجال البشري عدد الأفراد العاملين بالكلية التي أجرينا فيها هذه الدراسة، حيث يقدر العدد الإجمالي 54 موزعين على مختلف المصالح وفق الجول الآتي:

عدد العمال	مختلف المصالح
04	الأمانة العامة
03	نيابة العمادة المكلفة بالمسائل المرتبطة بالطلبة
03	نيابة العمادة المكلفة ما بعد التدرج والبحث العلمي
03	مكتبة الكلية
27	أعوان الأمن
10	صيانة ونظافة
03	أمانة العميد
01	قاعات الإعلام الآلي
54	المجموع

### المبحث الثاني: أساسيات الإجراءات المنهجية

#### المطلب الأول: منهج الدراسة

إن موضوع البحث هو الذي يفرض على الباحث استخدام منهج معين دون غيره يمكنه من دراسة موضوعه دراسة علمية سوسولوجية، لذلك فتحديد المنهج والمناهج المستخدمة في البحث تعتبر خطوة هامة وضرورية لتوضيح الطريق الذي سوف يتبعه الباحث في مسار بحثه للوصول إلى إجابات عن الأسئلة التي يطرحها الباحث في بحثه<sup>1</sup>.

فالمنهج يعني بأنه الأسلوب للتفكير والعمل يعتمد الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول ظاهرة موضوع الدراسة<sup>2</sup>.

انطلاقاً من موضوع بحثنا الذي يدور حول تأثير الرقابة التنظيمية على رضا العاملين ومن أجل الكشف عن التأثير بين المتغيرين المستقل والتابع.

واعتمدت دراستنا على المنهج الوصفي لأن المنهج الوصفي التحليلي يعتمد على دراسة الظاهرة.

#### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

<sup>1</sup> - بن دريدي منير، استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة، العمومية الجزائرية، مرجع سابق، ص 140.  
<sup>2</sup> - محمد سرحان، علي محمودي، مناهج البحث العلمي، طبعة 03، دار الكتب، اليمن، 2019، ص 35.

إن أي بحث علمي بصفة عامة وفي العلوم الاجتماعية بصفة خاصة يحتاج إلى طرائق وتقنيات تساعد في الحصول على المعطيات والمعلومات الميدانية، ولا بد أن تكون هذه التقنيات متناسبة وملائمة لنوع المشكل والظاهرة.

وفي دراستنا هذه اعتمدنا على مايلي:

#### د. السجلات والوثائق:

لقد تم الاعتماد على السجلات والوثائق في جمع المعلومات عن المؤسسة مكان الدراسة المتمثل في التعرف عليها، من حيث أساسياتها ودورها ونشاطها والتعرف أيضا على الهيكل التنظيمي بالإضافة إلى ما تحتويه من مصالح ودور كل مصلحة، ومعرفة العلاقات المتداخلة بين المصالح مما ساعد في التعرف على مجتمع الدراسة من خلال عدد العمال المتواجدين في الكلية، مما ساهم في حصر مجتمع الدراسة وتقديم وثائق المعلومات للباحث حول الدراسة وخاصة في المراحل الأولى التي يسعى من خلالها الباحث إلى تكوين خلفية نظرية عن المشكلة<sup>1</sup>.

#### ج. الاستمارة:

هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات وآراء المبحوثين حول ظاهرة موقف معين.

ولقد استخدمنا هذه الأداة لجمع البيانات الميدانية في شكل وثيقة تتضمن مجموعة من

كما نظمت الاستمارة ثلاثة محاور أيضا بحيث كل محور مرتبط بفرضية من فرضيات البحث، فالمحور الثاني يتمحور حول مساهمة الرقابة الديمقراطية في رفع أداء العاملين، وتضمن هذا المحور سؤال يليه المحور الثالث المضمون

- تعمل الرقابة الاوتوقراطية على عدم اشباع حاجات العاملين، وأخيرا المحور الرابع تساهم الرقابة المتسيبية على عدم التزام العاملين ويضمن هذا الأخير سؤال.

● مرحلة اخضاع الاستمارة للتحكيم: ولقد مرت استمارة البحث عبر مسار تحكيمي على بعض الأساتذة أصحاب التخصص تنظيم وعمل وعلم الاجتماع بصفة عامة من بينهم الأستاذ " قايدي مختار"، حيث كانت نظرته أن هناك تناسب وتجانس بين الأسئلة ومحاور الاستمارة مما أعطاهم مصداقية علمية وعملية، وكذلك الأستاذة " خوني" كانت نظرتهما للإستمارة أنها ذات مصداقية علمية وعملية واقتراح تعديل لبعض الأسئلة وإضافة عبارة " نادرا".

● مرحلة توزيع الاستمارة: حيث بدأ توزيع الاستمارة بتاريخ 2022/05/18، و2022/05/19، وذلك راجع إلى تسهيل مجتمع الدراسة قمنا بتوزيع 54 استمارة.

<sup>1</sup>- ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي، أسسه، مناهجه، وأساليبه، وإجراءاته، سبب الأفكار البوابة، الأردن، ص 121.

## المبحث الثالث: مجتمع الدراسة:

من أجل تحقيق الفرضيات أدا ف الدراسة لابد من الإعتما د على العينة وأسلوب الحصر الشامل اللذان يعبران الركيزة الأساسية لموضوع الدراسة، ويتم ذلك بفضل إنتقاء مجتمع الدراسة الذي يقصد به جميع مشهادات موضوع الدراسة أو هي كافة مفردات مجتمع الدراسة<sup>1</sup>

ويرتبط موضوع الدراسة وتأثيرها على رضا العاملين في كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية تبسة ومن خلال الدراسة الإستطلاعية تم إختيار مفردات الدراسة المقر عدد 54 عاملا وبما أن مجتمع دراسنا صغير إعتدنا على المسح الشامل، ولقد تم إسترجاع 31 إستمارة وذلك لظروف العمل المحيطة بالعمال

<sup>1</sup> السعدي لغول السعدي، مناهج البحث، ص 3.

## خلاصة:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح أهم خطوات المنهجية التي تم استخدامها في الدراسة والتعرض لأهم الأدوات المنهجية التي استخدمت في جمع وتحليل البيانات الميدانية، بالإضافة إلى التعرض مجالات الدراسة الثلاث، ومدى ملائمة المنهج المتبع لموضوع الدراسة، ولقد شكلت هذه العناصر والأدوات سندا منهجيا في تسيير ومعالجة الموضوع ميدانيا، وتوفير بيانات هامة ومتنوعة، وكانت في الوقت نفسه بمثابة الجسر الذي يمكننا من المرور إلى المرحلة الأخيرة من البحث الميداني والمتمثلة في تحليل وتفسير بيانات الدراسة، ومن ثمة الوصول إلى النتائج والإجابات.

# الفصل الخامس:

عرض وتحليل وتفسير  
النتائج

**تمهيد:**

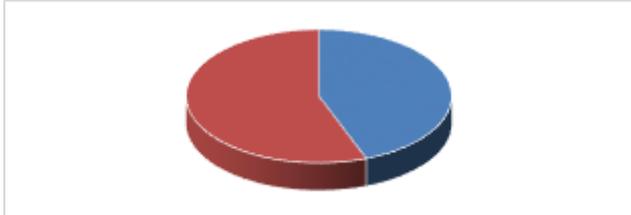
وبعد التطرق إلى الإجراءات المنهجية في الفصل السابق سنقوم بعرض وتحليل الدراسة وصولاً للنتائج من أجل صحة أو عدم صحة الفرضيات

**المبحث الأول: عرض وتحليل بيانات الدراسة**

**المطلب الأول: عرض وتحليل المحور الأول**

**الجدول رقم (01): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس**

النسبة	التكرار	
44.2%	19	ذكر
55.8%	24	أنثى
100%	43	المجموع



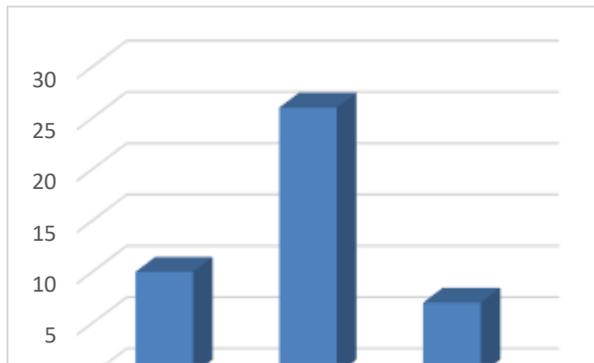
الشكل رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

نلاحظ من الجدول الممثل اعلاه والمتعلق بجنس افراد العينة ان اغلب افراد العينة اناث اذ تقدر نسبتهم بـ 55.8% أما نسبة المبحوثين الذكور فهي تمثل 44.2% فقط من مجمل أفراد العينة.

ويمكن ارجاع ارتفاع نسبة الاناث الى كون معظم الوظائف الاداريه يشغلها النساء لانه يتناسب بطبيعته المرأة التي لا تحتاج إلى جهد بدني للاداء هذه الوظائف على عكس الذكور التي تتجنب الوظائف الروتينية في العمل .

**الجدول رقم (02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن**

النسبة	التكرار	
23.3%	10	من 20 إلى 30 سنة
60.5%	26	من 31 إلى 40 سنة
16.3%	7	من 41 إلى 50 سنة
100%	43	المجموع



الشكل رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

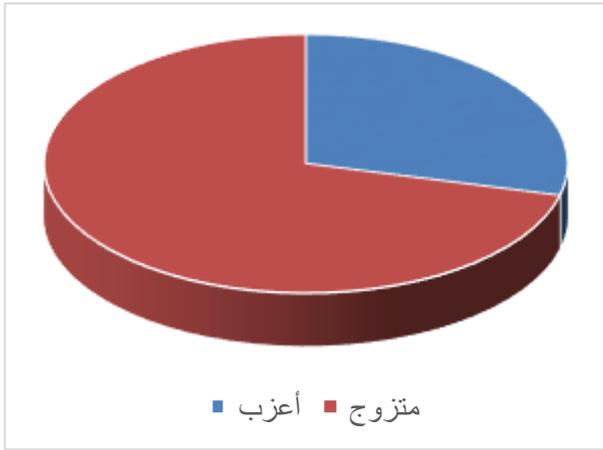
من خلال الجدول الموضح اعلاه نرى ان الفئة العمرية الاكثر تواجدا في المؤسسة هي الفئة الشبابية التي تتراوح اعمارهم بين 31 إلى 40 سنة بنسبة قدرت بـ 60.5%، و تليها الفئة العمرية الفتية التي تتراوح اعمارهم من 20 إلى 30 سنة بنسبة قدرت بـ 23.3%،

و في المركز الثالث نرى الفئة المخضمة التي تتراوح اعمارهم بين 41 إلى 50 سنة بنسبة قدرت بـ 16.3% .

و يبين هذا اعتماد المؤسسة على الفئة الشبابية لتسيير عمل المؤسسة حيث نالت نصيب الأسد من الوظائف المعتمدة، مع احتكاكهم بالفئتين العمريتين الفتية و المخضمة لوضع تناسق في العمل من حيث تطوير و تدريب الفئة الفتية، و كسب و استخلاص الخبرات المهنية من الفئة المخضمة.

الجدول رقم (03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	الحالة المدنية
25.6	11	أعزب
62.8	27	متزوج
9.3	4	مطلق
2.3	1	أرمل
100.0	43	المجموع

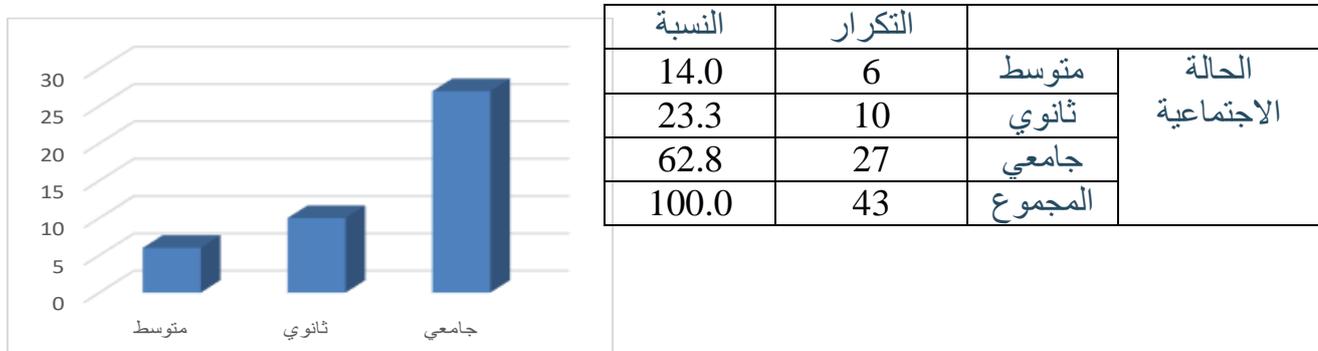


الشكل رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

نلاحظ من خلال الجدول عليه الذي يمثل الحالة المدنية ان اكبر نسبة تمثلت في المتزوجين والتي قدرت نسبتهم بـ 62.8% تليها نسبة 25.6% التي مثلت الحالة المدنية المطلقين واخيرا نسبة 2.3% للحالة المدنية للارامل.

و يمكن ان نفسر ذلك بالتغيرات الاجتماعية في المجتمع العامل في المؤسسة و ان لا دخل لجانب الحياة الشخصية في تاهيله او عمله داخل المؤسسة.

الجدول رقم (04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



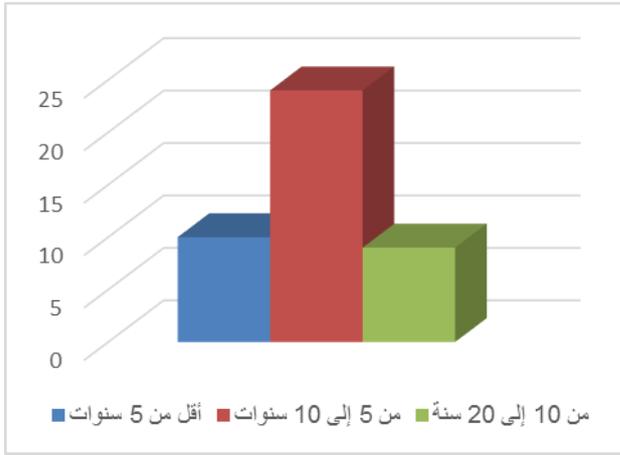
الشكل رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

من خلال الجدول الذي يمثل المستوى التعليمي نلاحظ أغلب نسبة متحصل عليها هي 62.8% والتي ترجع لي المستوى الجامعي، فيما تتوالى المستويات الثانوي و المتوسط بعدها حيث نرى نسبة 23.2% للمستوى الثانوي و احتلال المستوى المتوسط المركز الثالث بنسبة 14%

ويمكن القول بأن الوظائف التي تديرها المؤسسة تحتاج إلى مستوى جامعي للقيام بها، فيما تقوم بتكاليف وظائف اخرى تتناسب بالمستويات التعليمية للعمال الاخرين.

#### الجدول رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة	التكرار		
23.3%	10	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
55.8%	24	من 5 إلى 10 سنوات	
20.9%	9	من 10 إلى 20 سنة	
100%	43	المجموع	



#### الشكل رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

نلاحظ من خلال الجدول الذي يمثل الخبرة المهنية ان اعلى نسبة قدرت ب 55.8% و هي تخص اصحاب الخبرة ما بين 5 إلى 10 سنوات فيما تليها نسبة 23.3% للعمال أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات، فيما قدرت نسبة أصحاب الخبرة من 10 إلى 20 سنة ب 20.9% .

ونرى من خلال هذا الجدول التأكيد الفعلي للجدول السن المار علينا في الأول وتوضيح مدى استقطاب هذه المؤسسة للفئات العمرية الشبابية الحاملة معها تكويننا أكاديميا و طاقة انتاجية بحتة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرضية الاولى

الجدول 6: استشارة الموظفين من قبل الرؤساء.

النسبة	التكرار		استشارة الموظفين من قبل الرؤساء
12.9	4	دائما	
58.1	18	أحيانا	
29.0	9	أبدا	
100.0	31	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه الذي يمثل اتخاذ إستشارة الموظفين من قبل رؤساء العمل أن أكبر نسبة كانت للاجابة أحيانا بتقدير 58.1% في حين أجابت نسبة 29.9% ب ابدا و تليها نسبة 12.9% بإجابة دائما.

و من هنا نستطيع القول أن المؤسسة لا تعتمد بشكل كبير على أخذ رأي الموظفين لدى وضع القوانين في الكثير من اغلب الوقت و ذلك راجع إلى انتهاجها للنظرية البيروقراطية في تسيير، و يمكننا ارجاع ذلك أيضا إلى ان العدد الاجمالي للموظفين ليس لديهم الاحقية في المشاركة في القرارات بإستثناء الاقلية التي أجابت بالايجاب الذي يعملون في المناصب العليا في الإدارة.

الجدول رقم 7: أخذ الإدارة باقتراحات الموظفين

النسبة	N		في حالة بدائما_أحيانا <sup>a</sup>
21.9%	7	الإجتماعات	
50.0%	16	استشارة شفوية	
28.1%	9	التقارير الكتابية	
100%	32	المجموع	

من خلال هذا الجدول المكمل لأصحاب الإجابة دائما في الجدول السابق نلاحظ ان الموظفون يقرون بان الإدارة تأخذ بإقتراحهم اثناء المدخلات في الاجتماعات بنسبة 21.9% و أحيانا عن طريق المقابلات الشفهية مع أصحاب القرار بنسبة 50% فيما اقرت فئة أخرى تقدر بـ 28.1% انهم يعتمدون على كتابة تقارير يضعون فيها إقتراحاتهم.

الجدول رقم 08: كيفية وصول القرارات:

النسبة	التكرار		
71.0	22	أحيانا	
16.1	5	أبدا	
12.9	4	نادرا	
100.0	31	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول الذي يمثل اخذ الاقتراحات المقدمه من قبل العمال انه احيانا ما يتم اخذ اقتراحات العمال بنسبة قدرت بـ 71%، تليها نسبة النفي النهائي لأخذ الاقتراحات بعين الإعتبار (أبدا) قدرت بـ 16.1%، و في الاخير نسبة 12.9% ترى انه من نادرا ما يتم أخذ إقتراحاتهم.

و نستنتج من النسب الموضوعه أمامنا أن المؤسسة تسعى في أغلب الأحيان الى وضع الاقتراحات موضع الإهتمام في نظر عمال المؤسسة و من ناحية أخرى نرى بعض الإستياء من قبل نسبة من العمال على عدم او ندرة الإستجابة للإقتراحاتهم المقدمة للإدارة .

#### الجدول رقم 09: رفض العقوبات الإدارية.

النسبة	N		
27.5%	11	تقارير كتابية	كيف تصلك القرارات <sup>a</sup>
55%	22	من خلال رئيسك المباشر	
17.5%	7	لوحة الإعلانات	
100.0%	40	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه الذي يبين كيفية وصول قرارات سنلاحظ ان اكبر نسبة اجابت من خلال رئيس مباشره قدرت بـ 55%، تليها فئة تصلها القرارات بتقارير كتابية بنسبة 27.5%، فيما اقرت نسبة 17.5% استعمال لوحة الإعلانات لوصول القرارات

و هذا ما يدل على إختلاف الأساليب و وسائل التواصل لتسيير و تنظيم العمل فنرى إستعمال رئيس المصلحة للإتصال المباشر و مراقبة العمال و هذا الاسلوب يتمشى مع منهج الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، و تعتمد المؤسسة أيضا على اسلوب التقارير الكتابية في الحالات التي لا تحتاج إلى الأخذ و الرد بين الرئيس و العمال لتطبيق المباشر الذي يتمشى مع النظرية البيروقراطية في التسيير، أما القرارات التي تنشر على اللوحة الاعلانية فهي قرارات تخص تغيير في تواقيت العمل أو دعوات للحضور ندوات و غيره.

#### الجدول رقم 10: رفض قرار اداري

النسبة	التكرار		
3.2	1	دائما	هل ترفض قرارات ادارية في المؤسسة؟
45.2	14	أحيانا	
41.9	13	أبدا	
9.7	3	نادرا	
100.0	31	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين مدى رفض القرارات الإدارية بالنسبة للعمال نرى اكبر نسبة قدرت بـ 45.2% أجابت برفض القرارات الإدارية احيانا، فيما تلتها نسبة 41.9% أجابت بالخصوع التام للقرارات و عدم الرفض، و في حين تلتها نسبة 9.7% التي صرحت بندرة رفض قرار إداري من طرف المؤسسة، و في الأخير نرى نسبة 3.2% صرحت بالعصيان التام لجميع القرارات الإدارية.

ونستنتج من خلال المعطيات الموضحة امامنا ان نسبة الكبرى تقوم بالرفض القرارات أحيانا رجوعا إلى عدم مشاركتهم في إتخاذ القرار في حين الفئة التي نستطيع القول انها متساوية النسبة مع هذه الفئة قد صرحت على عدم رفض القرارات نتيجة الوثوق في الادارة المركزية و مشاركتهم في اتخاذ القرار قبل توثيق أي قرار اداري و هذا ما بينه الجدول رقم 8 السابق، و في الأخير ككل مؤسسة نجد فئة غير راضية تماما على كل القرارات الإدارية و تقوم دائما بالرفض التام لهذه القرارات.

### الجدول 11: كيف ترى تقييم الأداء داخل المؤسسة:

النسبة	N		
30.8%	12	ملاحظة سلوك وتصرفات	في اعتقادك_تقييم هو؟
33.3%	13	هو الحكم على مدى نجاح	
17.9%	7	هو قياس مستوى الفترة	
17.9%	7	هو تعريف الفرد	
100.0%	39	المجموع	

من خلال الجدول الذي يبين ماهو كيف يتم التقييم في المؤسسة نرى ان نسبة 33.3% من الموظفين يرون انه يتم من خلال الحكم على مدى النجاح، فيما ترى نسبة 30.8% انه يتم من خلال ملاحظة سلوك و تصرفات الموظف، فيما انقسمت المجموعة المتبقية مناصفة بنسبة 17.9% لكليهما على انه قياس لمستوى العمل للعمال و تعريف الفرد العامل كيفية اداء وظيفة داخل المؤسسة.

و نستنتج من خلال ذلك إختلاف في رؤية الموظف لكيفية تقييم عمله من قبل المؤسسة فهناك من يرى ان الحكم سيكون على مدى كفاءته و ما يقدمه من مردودية للمؤسسة، تليها فئة الأخرى ترى انه سيتم تقييمهم بملاحظة سلوكياتهم و تصرفاتهم بمعنى ان المؤسسة تعمل على تقييم الافراد من خلال مراقبتهم وفق مبدأ فريديريك تايلور، فيما يرى موظفون اخرون ان تقييمهم سيتم من خلال قضائهم فترة طويلة في عملهم و المعرفة الجيدة لكيفية أداء وظائفهم داخل المؤسسة و من هنا يمكننا القول ان لكل عامل لديه نظرتة الخاصة للتقييم .

### الجدول 12: محددات الأداء:

النسبة	N		
18.2%	6	الجهد	ما هي محددات_الأداء
24.2%	8	القدرات	
18.2%	6	الإدراك	
39.4%	13	الكل معا	
100.0%	33	المجموع	

من خلال جدول اعلاه الذي يبين ما هي محددات الأداء، نرى ان نسبة 18.2% ترى ان الجهد هو المحدد الاساسي في تحديد أداء العامل، ونرى نسبة 24.2% ترى القدرات هي الاساس في ذلك و تليها نسبة 18.2% رأّت بأن الإدراك عامل رئيسي في تحديد الاداء للعامل، فيما أجمعت اكبر نسبة و التي قدرت بـ 39.4% ان كل العوامل التي ذكرت (الجهد/ القدرات / الإدراك) مجتمعة هي ما تحدد الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

و نستنتج من خلال ذلك محاولة أغلب العمال التركيز على جمع بين كل العوامل المحددة للأداء وهي صفات المطلوبه استقطاب العمال وهذا ما يبين صفات التي تعرض لها فريديريك تايلور من خلال القدره الجسميه مثلا للوصول الى النتائج المراد الوصول إليها، على غرار بقية العمال الذين يركزون على عامل اساسي واحد كالجهد و الإدراك و القدرات.

### الجدول رقم 13: هل هناك شكاوى وتظلمات من قبل العمال؟

النسبة	التكرار	
48.4	15	نعم
51.6	16	لا
100.0	31	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي يتمحور حول شكاوى وتظلمات من قبل العمال عن بعض أساليب تقييم الأداء، اجابت نسبة 51.6% بالنفي (لا) فيما قدرت نسبة 48.4% بالإيجاب لذلك (نعم)

ونستنتج من خلال ذلك ان الإجابات قد انقسمت بين من يرى ان هناك شكاوى وتظلمات من قبل العمال وهم العمال الذين يرون بان تقييم الاداء على اساس ذاتيه نتيجته العلاقات الانسانيه داخل المؤسسة وهذا الاخير لها تاثير في بعض الاحيان في المؤسسة وهذا ما اثبتته مدرسه العلاقات الإنسانية في حين يرى البعض الآخر ان المؤسسة ديمقراطية وتتبع الخطوات الموضوعية في تقييم الأداء.

### الجدول رقم 14: هل تتمثل لأسباب تقييم الأداء؟

النسبة	N	
5.6%	2	التحيز_الشخصي
33.3%	12	التشدد_في_عملية_التقييم
33.3%	12	عدم_وجود_معدلات
16.7%	6	استخدام طرق لتقييم
11.1%	4	الكل معا
100.0%	36	المجموع

يوضح الجدول أعلاه إجابات الموظفين لاسباب التي تقوم على تقييم الأداء من طرف الإدارة حيث اجابت نسبة 33.3% ان هناك تشدد في عملية التقييم، فيما ترى فئة متساوية ان

ليس هناك وجود معدلات ومعايير واضحة لتقييم الأداء، فيما تلتها نسبة 16.7% استخدام طرق لتقييم الأداء لا تتناسب مع طبيعة الوظائف والمهن، ورأت نسبة 5.6% أن هناك تحيز شخصي في عملية تقييم الأداء، فيما رأت نسبة 11.1% أن كل الأسباب المذكورة سابقا تقيم الأداء

نستطيع القول ان اراء الموظفين اختلفت في هذه النقطة حيث صرحت فئة ان هناك تشدد كبير في عملية التقييم الأداء في المؤسسة، فيما نفت نسبة مساوية العدد مع المذكورة وجود أي معايير واصحة لتقييم الأداء داخل المؤسسة وهذا ما يجعل الامر مبهم لديهم، في حين صرحت فئة أخرى من الموظفين ان هناك طرق لتقييم الأداء ولكنها لا تناسب طبيعة الوظائف والمهن الموجودة داخل المؤسسة، فيما تسببت التحيزات الشخصية لبعض مسؤولي الإدارة في احداث تدمر لدى الموظفين.

### المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرضيه الثانية

#### الجدول رقم 15: هل تركز السلطات بين الرئيس كليا دون مناقشة؟

النسبة	التكرار	
48.4	15	نعم
51.6	16	لا
100.0	31	المجموع

يتبين من خلال الجدول الذي يمثل توزيع إجابات الباحثين أن أغلبيتهم أجابوا بنعم أي بنسبة 48.4%، أما بالنسبة الذين أجابوا بلا فكانت نسبتهم 51.6%.

ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة ذات طابع بيروقراطي بمعنى أن السلطة في المؤسسة تكون مركزية.

#### 1- الجدول رقم 16: هل تخضعون لطاعة كامل الأوامر، التعليمات والقرارات دون مناقشة أو تردد؟

النسبة	التكرار	
35.5	11	نعم
64.5	20	لا
100.0	31	المجموع

يبين لنا الجدول أعلاه لاذي يمثل إجابات الموظفين حول الخصوع لكامل الأوامر والقرارات دون مناقشة او تردد نرى النسبة الأكبر من الموظفين التي قدرت بـ 64.5% اجابت بعدم تنفيذ لكل الأوامر والقرارات، في حين صرحت نسبة 35.5% الطاعة الكاملة لجميع الأوامر المطلوبة منهم

و نستج من خلال ذلك ان الموظفون ليس من المحبب لهم تنفيذ امر دون الاخذ برأيهم لان هناك تعليمات لابد من مناقشتها قبل تطبيقها لرؤية مدى فعاليتها و تماشيه مع جميع

الجوانب إدارية كانت او اجتماعية، في حين نرى فئة ترى عدم مناقشة الإدارة العليا في القرارات دون مناقشة لتجنب المشاكل التابعة لعصيان القرارات الإدارية.

**الجدول رقم 17: هل يوجد عدم الاهتمام بالاتصالات الاداريه في المنظمه والاجتماعات ويمكن ان تعاقد بشكل مفاجئ؟**

النسبة	التكرار	
45.2	14	نعم
54.8	17	لا
100.0	31	المجموع

يبين الجدول الموضح أعلاه الذي يقوم على التساؤل اذ يوجد عدم الاهتمام بالاتصالات الاداريه في المنظمه والاجتماعات ويمكن ان تعاقد بشكل مفاجئ، اذ اجابت نسبة 45.2% بعدم وجود اهتمام واضح بالاتصالات الإدارية في المنظمة، فيما صرحت النسبة الأكبر التي قدرت بـ 54.8% بوجود اهتمام من طرف الموظفين للاتصالات الإدارية وتنظيم.

ونستنتج من خلال ذلك ان هناك تزايد في الاهتمام للاتصالات الإدارية في المنظمة لانه لا يمكن لأي إدارة تنظيم سيرورة عملها إلا من خلال تواصل جيد بين جميع الموارد البشرية العاملة فيها و يمكن ان تكون النسبة المتبقية من الموظفين هم في الأساس ليس لديهم أي علاقة بالاجتماعات لذلك فهم يرون ان الاتصال يتكون فقط بين العامل و الرئيس

**2- الجدول رقم 18: هل توجد عدم مراعاة الفروق أي عدم مراعاة العلاقات الإنسانية للموظفين؟.**

النسبة	التكرار	
45.2	14	نعم
54.8	17	لا
100.0	31	المجموع

يبين الجدول الموضح أعلاه الذي يتمحور حول التساؤل عن إذ كان عدم مراعاة العلاقات الإنسانية للموظفين، حيث اجابت نسبة قدرت بـ 45.2% بعدم مراعاة العلاقات الإنسانية للموظفين، في حين ترى نسبة 54.8% ان هناك مراعاة للعلاقات الإنسانية داخل التنظيم في المؤسسة

ونستنتج من خلال ذلك إعتقاد المؤسسة على منهج العلاقات الإنسانية مع العديد من الموظفين ويساهم هذا في عدم تجريح او ظلم الموظف وإدخاله في سير المنظمة التسيرية

للمؤسسة، و لكن هناك فئة غير راضية بأسلوب المؤسسة و ترى انها لا تراعي العلاقات الإنسانية بشكل كلي او لم يصلهم شئ من هذا القبيل.

**الجدول رقم 19: هل هناك اهتمام يرفع الانتاجيه دون اهتمام بالعوامل الانسانيه مثل مشاعر كم وما تحتاجونه من ظروف وقدرات؟**

النسبة	التكرار	
58.1	18	نعم
41.9	13	لا
100.0	31	المجموع

يبين الجدول الموضح أعلاه الذي يتمحور حول إذ كان إهتمام برفع الإنتاجية دون مراعاة للمشاعر الموظفين او توفير الظروف الملائمة لهم، كانت إجابات الموظفين بنسب قدرت بـ 58.1% للذين رأوا أن المؤسسة غير مراعية للعامل الإنساني او المشاعر الموظف على حساب الإنتاجية، فيما تلتها فئة قدرت بـ 41.9% صرحت بأن المؤسسة تراعي احتياجات الموظف ومتطلباته قبل ان تهتم بارتفاع الإنتاجية.

ونستطيع القول على ان هنالك إختلاف في الرؤية الموضوعية لهذا السؤال الحساس نوعا ما. لان اهتمام المنظمة لرفع الإنتاجية دون الاهتمام بالعمل الإنساني كالتحفيز و التشجيع سيسبب لها عدم الرضى لدى الفئة التي اجابت بنعم، فيما نجد ان هناك من يرى استحسان في طريقة عمل المؤسسة و لا يراها تهتم إلا بالانتاجية فقط.

**الجدول رقم 20: هل انت راضي الاجر الذي تتلقاه؟**

النسبة	التكرار	
25.8	8	نعم
74.2	23	لا
100.0	31	المجموع

يبين الجدول الموضح أعلاه الذي يدور حول رضى العاملين على الاجر المكتسب من العمل نجد ان نسبة 74.2% قد اجبوا بعدم رضاهم عن الاجر الذي يتلاقوه فيما أعربت نسبة 25.8% برضاهم عنه.

نستطيع القول من خلال هذه المعطيات على ان أغلبية العمال غير راضون إطلاقاً على الأجر المحدد الذي يتقاضونه نظراً للجهد المبذول من طرفهم و يريدون من المؤسسة إعادة النظر فيه، فيما صرحت فئة قليلة من العمال عن الرضى بهذه الأجر الذي يتماشى ما الأعمال الذي يقدمونها لهم.

الجدول رقم 21: هل تتماشى اجرك الذي تتحصل عليه مقابل ما تقدمه من اعمال؟

النسبة	التكرار	
29%	9	نعم
71%	22	لا
100%	31	المجموع

يبين الجدول الموضح أعلاه الذي يتمحور عن التساؤل المقدم عن إذ كان الاجر المدفوع يتماشى مع الأجر المدفوع لهم، اقرت اغلب العمال التي قدرت نسبتهم بـ 17% عن عدم تماشي هذا الأجر المقدم مع أعمالهم، فيما نجد نسبة 29% قد أعربت عكس هذا.

من خلال هذه المعطيات المقدمة نرى زيادة في تأكيد الجدول السابق فنرى أغلب العمال لا يعبرون عن رضاهم على الاجر المقدم الذي يتحصلون عليه أقل مما يقدمونه من أعمال و مجهودات و ساعات إضافية. مع فئة قليلة أبدت عن إصرارها على ان الأجر كافي تجاه الأعمال المقدمة.

المطلب الرابع: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرضية الثالثة

1- الجدول رقم 22: هل تحرص على احترام قواعد العمل في مؤسستك؟

النسبة	التكرار	
64.5	20	نعم
35.5	11	لا
100.0	31	المجموع

يبين الجدول أعلاه على إجابات الموظفين حول ان كانوا يحترمون قواعد العمل في المؤسسة، فكانت نسبة الإيجاب القدرة بـ 64.5% في حين كانت نسبة الافراد التي اجابت بالسلب مقدرة بـ 35.5%.

يمكن القول من خلال المعطيات ان نسبة كبيرة من العمال يكونون الإحترام الواجب للمؤسسة التي يعملون بها ويمكن إرجاع هذا إلى مبادئ الشخصية للعامل، فيما نرى نتيجة عدم الرضى للعمال يتحول الى تمرد و عدم إحترام القواعد الموضوعة للعمل

الجدول رقم 23: هل تغيب عن عملك؟

النسبة	التكرار	
48.4	15	نعم
51.6	16	لا
100.0	31	المجموع

يبين الجدول أعلاه يسأل فيه الباحث الموظفين ان كانوا يغيبون عن العمل فكانت اجابة 48.4% بالغياب المتواصل عن العمل فيما قدرت نسبة 51.6% بعدم الغياب بدون مبرر.

ومن خلال اجاباتهم نستطيع القول ان هناك انقسام داخل المؤسسة فنسبة تشير الى عدم الانضباط نصف العمال وهذا سيأثر حتميا في سيرورة العمل ويعرقل التنظيم داخلها.

**الجدول رقم 24: في حالة الإجابة بنعم**

النسبة	التكرار		
16.1	5	مرض	
12.9	4	ظروف عائلية	
29.0	9	المجموع	
71.0	22	أفراد العينة الذين لم يجيبوا	المجموع
100.0	31		

نرى هنا ان العديد اغلبية العمال لم يجيبوا على سبب تغييهم على العمل بنسبة 71% و يعتبر الغياب من غير مبرر من أساليب إبداء التذمر و عدم الرضى في المؤسسة فأصحاب الأعدار الأخرى مثل المرض و الظروف العائلية و غيرها لم تكد ان تصل إلى ربع الإجابات.

**الجدول رقم 25: هل سبق وأن تعرضت لعقوبات في عملك؟**

النسبة	التكرار		
41.9	13	نعم	
58.1	18	لا	
100.0	31	المجموع	

يبين الجدول أعلاه عن السؤال عن حالة العقوبات في المؤسسة اتجاه العاملين فكانت نسبة الموظفين الذين تعرضوا إلى عقوبات اثناء فترة عملهم تقدر بـ 41.9%، في حين اكدت نسبة 58.1% بعدم تعرضهم لأي عقوبة

ويمكن القول من خلال هذه المعطيات ان الفئة التي أعربت على تعرضها لعقوبات كانت كرد فعل من الإدارة على عدم إنضباطهم او تأخرهم عن العمل او احترام القوانين، عكس الفئة الثانية التي ارجعت عدم تعرضها لعقوبات نتيجة لالتزامهم بالضوابط و الأسس الموضوعية من طرف الإدارة.

الجدول رقم 26: في حالة الإجابة بنعم:

النسبة	N		
43.5%	10	التنبيه والإنذار	في حالة الإجابة بنعم <sup>a</sup>
47.8%	11	خصم من الراتب	
8.7%	2	خفض رتبة الوظيفة	
100.0%	23	المجموع	

نرى في هذا الجدول المكمل لأصحاب العقوبات عن ماهية العقوبات التي إتخذتها الإدارة اتجاههم حيث أسفرت ثلاثة عقوبات منها التنبيه و الإنذار بنسبة 43.5% و خصم من الراتب كاسلوب اخر بنسبة 47.8%. فيما تتجه في بعض الأحيان إلى خفض رتبة الموظف بنسبة 8.7%.

الجدول رقم 27: ما طبيعة الأسلوب الذي يتبعه الرئيس معك؟

النسبة	التكرار		
29.0	9	صارم	
67.8	21	مرن	
3.2	1	أخرى ذكر	
100.0	31	المجموع	

يبين الجدول الموضح أعلاه التساؤل الذي طرح على العاملين حول كيفية الأسلوب الذي يتبعه رئيس العمل فكانت رؤية 67.8% ان الرئيس مرن في تعاملاته معهم فيما ترى نسبة 29% ان رئيس العمل صارم في أسلوبه، فيما أبدت نسبة 3.2% على أسلوب اخر غير مذكور في السؤال المطروح.

و يمكن القول من خلال المعطيات الموضحة ان اغلب العمال يرون ان الرئيس يجيد التعامل مع موظفيه و يمتلك أسلوب مرن يساعده على كسب الإحترام من العاملين، فيما رأت فئة من العاملين ان الرئيس جد صارم في تعاملاته معهم و يمكن القول من خلال هذا ان الرئيس لا يتبع أسلوب واحد مع جميع موظفيه بل يغير أسلوبه من عامل الى اخر.

الجدول رقم 28: هل القرارات تكون من أعلى الهرم؟

النسبة	التكرار		
74.2	23	نعم	
25.8	8	لا	
100.0	31	المجموع	

يبين هذا الجدول الممثل في كيفية وصول القرارات، صرحت نسبة قدرت بـ 74.2% ان القرارات دائماً ما تكون من أعلى الهرم فيما اختلفت النسبة المتبقية المقدرة بـ 25.8% من هذه الناحية.

نرى من خلال المعطيات المبينة امامنا ان الادارة العليا في المؤسسة هي التي تصدر القرارات للموظفين فيما نجد ان هناك نسبة قليلة صرحت ان القرارات ليس من الملزم ان تكون من اعلى الهرم فقط بل يمكن ان يصورها مسؤول مصلحة ما عند رغبته في اصلاح خلل ما بدون الرجوع الى الإدارة العليا.

**الجدول رقم 29: تحترم توقيت الدخول وخروج العمل؟**

النسبة	التكرار	
58.1	18	نعم
41.9	13	لا
100.0	31	المجموع

يبين الجدول أعلاه إجابات الموظفين على التساؤل القائم على احترام توقيت في العمل سواء من ناحية الدخول او الخروج منه، فكانت نسبة الإيجاب تساوي 58.1% فيما قدرت نسبة السلب 41.9%.

نستطيع القول من خلا جملة المعطيات الموضحة في الجدول بأن اغلبية العمال يحاولون دائما المحافظة على التنظيم والاحترام الإداري للمؤسسة سواء من ناحية التوقيت او غيرها من القوانين ولكن لا يمنع هذا نت وجود فئة تقرر بعدم احترامها لمواقيت العمل و هذا راجع الى غياب الرقابة الإدارية.

**الجدول رقم 30: هل ترغب في البقاء المؤسسة؟**

النسبة	التكرار	
48.4	15	نعم
51.6	16	لا
100.0	31	المجموع

يبين الجدول أعلاه إجابة الموظفين عن ان كانوا يريدون البقاء في المؤسسة فكانت إجاباتهم بنعم لنسبة قدرت ب 48.4%، فيما صرحت اغلبية الموظفين بعدم رغبتهم في البقاء في المؤسسة بنسبة قدرت ب 51.6%.

نرى من خلال هذه المعطيات ان الكثير من العمال أعربوا على رغبتهم في الرحيل من المؤسسة وتغيير مكان العمل و ذلك ما يؤكد الجدول التي سبقت هذا التساؤل، فيما تريد فئة أخرى تريد الاستقرار.

الجدول رقم 31: هل انت من الموظفين المداومين على الغياب

النسبة	التكرار	
29	9	نعم
71	22	لا
100	31	المجموع

يبين الجدول الموضح أعلاه الذي يجيب على التساؤل المطروح للموظفين حول ان كانوا من المداومين على الغيابات فوزعت الإجابات على النحو التالي: قدرت نسبة الايجاب بـ 29% فيما قدرت نسبة السلب بـ 71%.

من خلال الجدول نرى تأكيد معطيات الجدول السابق رقم 23، ويمكن ان نقول ان هذا يرجع لعدم الرضى على الأجور او التسير في المؤسسة.

الجدول 32: اذا كانت الاجابة بنعم ما سببه

النسبة	التكرار	
12.9	4	أسباب شخصية
3.2	1	انجاز العمل في أقل وقت
16.1	5	المجموع
83.9	26	أفراد العينة الذين لم يجيبوا
100.0	31	المجموع

يبين الجدول تحليل الفئة التي اجابت بالإيجاب على التغيب المستمر فارجحت هذه الفئة هذا الى أسباب متعددة : كاسباب شخصية و غيرها .

## المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

## المطلب الأول: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة

## أولاً - نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأولى

تساهم الرقابة الديمقراطية في رفع أداء العاملين من خلال البيانات الاحصائية المتعلقة بالفرضية الاولى في المحور الثاني والمعنونه تساهم الرقابه الديمقراطيه في رفع أداء العاملين بعض من هنا المحور اسئله في استماره الدراسه وفي اطار تحليلي لهذا المحور توصلنا الى جملة من النتائج والمتلخصه كالاتي:

- 60,5% من افراد العينه صرح بان رؤسائهم يقومون احيانا استشارتهم قبل اتخاذ قرار يتعلق بوظائفهم.
- اكد 72,1% صرحوا بعدم اخذ اقتراحاتهم بعيم الاعتبار في بعض الأحيان من قبل المسؤولين عند إتخاذ القرار، وهذا راجع لتعسف الرؤساء في استخدام السلطة وتمسكهم بكامل الصلاحيه الممنوحة لهم المتمثله في اتخاذ وتطبيق أي قرار يرونه مناسباً لما تنص عليه القوانين والنظم الساريه المفعول.
- أقر 58,2% من افراد العينه بان مختلف القرارات الاداريه تصلهم من خلال الرؤساء المباشرين على شكل توجيهات بناء على ما يتم اقراره قبل الإدارة العليا والتي غالباً ما تتضمن اوامر تتعلق بتنفيذ المهام اليوميه والروتينية.
- يؤكد 46,5% من افراد العينه بانهم لم يقوموا مطلقاً برفض تنفيذ اي قرار اداري مهما كان نوعه وذلك راجع لاجبارية تنفيذ هذه القرارات وعدم امكانية تجاهلها طبقاً للقانون الداخلي المعمول به في هذه الإدارة.
- اكد 40% من افراد العينه صرح بان خطوات تقييم الاداء داخل المؤسسه تتمثل تحديد التوقيت المناسب لتقييم الاداء وهذا راجع الا ان مؤسسه لها قوانين تعتمد عليها في عمليه تقييم الاداء.
- صرح 43,2% ان محددات الاداء تضمن الجهد القدرات الادراك وهذا ما يضمن حقوق العمال بطريقه موضوعيه بعيداً عن التحيز والعلاقات الشخصية.
- صرح 51,2% من افراد العينه انه لم تكن هناك شكاوى وتظلمات من قبل العمال عن اساليب تقييم الاداء وهذا ما يثبتته الجدول رقم 12.
- صرح 7,32% بانها اسباب تقييم الاداء تتمثل في التشدد في عمليه التقييم وهذا راجع ان هناك تسلسل زمني تعتمد عليه المؤسسه في الترقيه مثلاً.

### ثانيا - نتائج الفرضية الثانية

- من خلال البيانات الاحصائية المتعلقة بالفرضيه الثانيه في المحور الثالث والمعنونه يتضمن الرقابة الاوتوقراطية على عدم اشباع حاجات العاملين تضمن هذا المحور اسئلة في استمارة الدراسة وفي إطار تحليلنا لهذا المحور توصلنا إلى جملة من النتائج.
- 55,8% من افراد العينه صرحوا انها لا تعر السلطات بين الرئيس كليه دون مناقشه وهذا راجع الى وجود قرارات نظاميه بين الرئيس مرؤوسيه وايضا يدل على المشاركه في اتخاذ القرار.
- صرح 69,8% انهم لا يخضعون لطاعه كامل الاوامر والتعليمات دون مناقشته او التردد ذلك حسب طبيعه الاوامر والتعليمات فمنها ما يستدعي اطاعه الاوامر ومنها لا يستدعي طاعة.
- أكد 55,8% ان هناك اهتمام متزايد بالاتصالات الاداريه وهذا راجع الى ان الاتصال هو السمه الرئيسي التي تعتمد عليها المؤسسه في ايصال المعلومات.
- صرح 51,2% انها لا توجد مراعاة للعلاقات الانسانيه فهذا راجع ان المؤسسه تهتم بما يفعله العاملين من أداء.
- أكد 58,1% انا المؤسسه تهتم برفع انتاجيتها اولا وبعدها الاهتمام بالعلاقات الانسانية.

### ثالثا - نتائج الفرضية الثالثة

- من خلال البيانات الاحصائية المتعلقة بالفرضيه الثالثه في المحور الرابع والمعنونه تساهم الرقابه المتسيبه في عدم التزام العاملين.
- والتي تضمن 9 اسئلة في استمارة الدراسة، وفي اطار تحليلنا لهذا المحور توصلنا الى جملة من النتائج.
- صرح نسبة 62,8% الافراد العينه انهم يحترمون مواعيد التوقيت العمل وهذا راجع الى الاهميه البالغه التي يمنحها العمال للتوقيت.
- أكد 58,1% انهم لم يتعرضوا العقوبات وهذا رجع الى احترامهم مواعيد العمل.
- أكد 69,8% انا الاسلوب الذي اتبعه الرئيس معهم وهو اسلوب مرن وهذا راجع الى المؤسسه تتبع اسلوب ديمقراطي.
- أكد 76,7% انا القرارات تكون من اعلى الهرم الى اسفله وهذا راجع الى مركزيه القرارات.
- صرح 51,2% بعدم رغبتهم في البقاء وهذا راجع الى الروتين اليومي في عملهم.

**المطلب الثاني: مناقشة الفرضية في ضوء الدراسات السابقة:**

تناولنا في الجنب نظري من الدراسة الراهنة بعض الدراسات التي تناولت متغير الدراسة الرقابه الاداريه والرضا الوظيفي او بعض الجوانب منها، والتي ترتبط بالموضوع ارتباطا مباشرا او غير مباشر، سوف نحاول في هذه الدراسة من خلال النتائج الميدانية ان نقارن بين ماتوصلنا اليه من نتائج في هذه الدراسة وبين النتائج المتوسط اليها في الدراسات السابقة.

وقد كانت النتائج التي توصلنا اليها في دراستنا بعض نقاط التشابه والاختلاف مع بعض نتائج الدراسات السابقة والمعتمده في بحثنا:

وجد ان السلطه تركز في يد الرئيس دون مناقشة وهذا ما توصلنا اليه دراسه مراد كشيبي بطرح مغاير وهو مركز اتخاذ القرارات في يد المسؤولين وعدم مشاركة العمال في وضع القرارات الى تدميرهم وعدم رضاهم الوظيفي، ولقد توصلت لهذه النتيجة ايضا دراسه شاهر شفيق انا من اهم العوامل المسببه لضغوط العمل هو عامل ضعف المشاركة في اتخاذ القرار.

الخاتمة

### خاتمة

تعرضنا فى مختلف اقسام دراستنا الراهنة المعنونة الرقابة الادارية وتأثيرها على رضا العاملين الى مختلف القضايا النظرية والميدانية التى اهتمت بمسالة الرقابة الادارية وتأثيرها بباقى المتغيرات الرضا الوظيفى

فمن خلال هذه العلاقات الترابطية بين هذه المتغيرات قمنا بتقصى تأثيركانت محل دراستنا هى الرقابة الادارية وتأثيرها على رضا العاملين ولتحقيق هذا الهدف وظفت الدراسة مجموعة من الاجراءات المنهجية تعرضنا اليها فى ثنايا دراستنا حيث تعرضنا الى تحديد الاهداف والمفاهيم ومختلف التصورات النظرية التى زودتنا بتصوير محددعالجنا فى ضوءه متغيرات الدراسة كما تعرضنا لمختلف الابحاث الامبريقية التى سمحت لنا بتحديد الجوانب المختلفة للرقابة وتجسيد ومن هذا المنطلق سعت دراستنا الراهنة الى تقصى واقع الرقابة الادارية والرضا الوظيفى فى كلية العلوم الانسانية والاجتماعية حيث وظفت الدراسة مجموعة من الادوات المنهجية تتماشى واهداف الدراسة الميدانية وهذا بغية التاكيد من مدى الصدق الامبريقي للفرضية العامة والتى جزءاها الى ثلاث فرضيات جزئية الشئ الذى قادنا للتوصل الى جملة من النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة الى جانب هذا طرحت الدراسة الراهنة جملة من القضايا المتعلقة باتخاذ القرار الالتزام الوظيفى الاداء الرقابة الديمقراطية وعلى هذا الاساس يتضح لنا ان هناك تأثير رقابة الادارية على رضا العاملين.

وقد تبين هذا من خلال المعطيات والبيانات الرقمية الواردة فى دراستنا حيث بينت الرقابة الادارية لها دور فعال من خلال انواعها فى التأثير على اداء العاملين واشباع حاجات العاملين.

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولا - المعاجم والقواميس:

1. بسام عبد الرحمن المشاقبة، معجم مصطلحات العلاقات العامة، دار النبلاء ناشرون وموزعون، الأردن، 2014.

ثانيا - الكتب:

2. أحمد محمد الزعبي، علم نفس الاجتماعي، طبعة أولى، دار زهوان للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
3. إيهاب عيسى المعري، طارق عبد الرؤوف عمر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، مفهومه - عوامله - نظرياته، طبعة أولى، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2014.
4. باسم الحميري، الإدارة (الوظائف والممارسة)، طبعة أولى، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
5. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، طبعة أولى، دار زهوان للنشر والتوزيع، 2013.
6. ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي، أسسه، مناهجه، وأساليبه، وإجراءاته، سبب الأفكار البوابة، الأردن.
7. زاهد محمد دبري، السلوك التنظيمي، طبعة أولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011.
8. زكريا أحمد محمد عزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، طبعة أولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
9. زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، طبعة أولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2012.
10. سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، طبعة أولى، دار أسانة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
11. سامي محسن الختاشة، علم النفس الإداري، طبعة أولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
12. شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، طبعة أولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
13. عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، طبعة أولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
14. عدنان يوسف العتوم، علم النفس الاجتماعي، طبعة أولى، اثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
15. عصاد عبد اللطيف، الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، طبعة أولى، نيولتيك للنشر والتدريب، القاهرة، 2005.

16. علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، طبعة أولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
17. فيليب سادلر، القيادة، طبعة أولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص 23.
18. كامل بربير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، طبعة أولى، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع، بيروت، 1997.
19. لكلل ميني، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، مفاهيم ونظريات، دار المثقف للنشر والتوزيع، 2018.
20. ماجد عبد الوهاب الزبيدي وآخرون، مبادئ علم الإدارة، طبعة أولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
21. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، طبعة أولى، الأردن، 2016.
22. محمد سرحان، علي محمودي، مناهج البحث العلمي، طبعة 03، دار الكتب، اليمن، 2019.
23. محمد فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، 1999.
24. المغربي كامل، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأساس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، طبعة أولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1995، ص 307.
25. منال البارودي، الرضا الوظيفي وقت التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، طبعة أولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015.
26. مهدي حسن زويلق، علم النفس الإداري ومحددات السلوك الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، بغداد.
27. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة تطبيقية ونظرية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
28. نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، طبعة أولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
29. نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، طبعة أولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
30. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، طبعة أولى، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011.

### ثالثا - المجلات:

- بشرى عبد العزيز العبيدي، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36، بغداد، 2013.
- راشد بن حمد بن حميد البوسعيدي، تقدير طلبة جامعة السلطات القانونية للمكانة الاجتماعية للمهن الشائعة في المجتمع العماني، مجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية، العدد 11، الأردن، 2009.

فيروز عبد الحميد جابر، تأثير نظام الرقابة الإدارية في المؤسسات الصحفية المصرية في درجة رضا الموظفين لدى العاملين بها، مجلة كلية الآداب، العدد 56، مصر، 2020.

### رابعا - الأطروحات والرسائل الجامعية:

1. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية، وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
2. أحمد كمال مصطفى الملاحى، دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية، جامعة أقصى، دراسة مقدمة لاستكمال درجة الماجستير تخصص القيادة والإدارة، 2016.
3. أسامة عباس عمر، أثر ثقافة التحفيز في الاستقرار الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة افريقيا العالمية، 2015.
4. إيمان محامدية، الرقابة التنظيمية والأداء، مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة سكيكدة، 2009.
5. إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، 2008.
6. بريش ريمة، الرقابة الإدارية على المرافق العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، 2012.
7. بن يحي عمار، مقارنة بين السلوكيات الإشرافية في القطاع العام والقطاع الخاص، رسالة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009.
8. بوعباز فريد، الاشراف والرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008/2007.
9. بوعكاز فريد، الاشراف والرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2007.
10. خالد ادريس، شاكرا دحلان، أثر التغيير على مستوى رضا العاملين بشركة توزيع الكهرباء بمحافظات غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، فلسطين، 2012.
11. زهية عزيزون، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007/2006.

12. سارة حمد الفليش، العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى القائم بالاتصال في التلفزيون الكويتي، رسالة ماجستير، كلية الاعلام، جامعة اليرموك، الكويت، 2017/2016.
13. سالم عواد الشمري، دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الفجج المشتركة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودي، 2009.
14. السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقسيم أداء المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية.
15. سلامة أمينة، الثقافة الأمنية ودورها في التقليل من حوادث العمل داخل المؤسسة الصناعية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.
16. سمر محمد راغب شاهين، واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، كلية التجارة، جامعة الإسلامية غزة، رسالة مكملة للحصول على شهادة الماجستير، غزة، 2008.
17. سيتي سيد أحمد، محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام والنية في ترك العمل، رسالة دكتوراه في العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، 2017.
18. شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي بالموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2010/2009.
19. شطي أمينة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013.
20. شفا سالم السقا، مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
21. شلبي عمر، واقع الاشراف في التنظيم الصناعي الجزائري، دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات عين السمارة، رسالة ماجستير، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2008.
22. عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة منطقة الجوف، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007.
23. عبد الرحمان عزيز، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص، رسالة ماجستير في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

24. عبد الله ثاني محمد نذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2010/2009.
25. عز الدين محمد العزيز، الرضا الوظيفي لدى الصحفيين الفلسطينيين وعلاقته بالأداء المهني، رسالة ماجستير في الصحافة، كلية الآداب، جامعة الإسلامية، غزة، 2018.
26. عزيون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، قسنطينة، 2007/2006.
27. محمد حسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي، رسالة ماجستير إدارة الأعمال.
28. محمد حسن خميس أبو رحمة، ضغوط العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2012.
29. محمد حسن خميس أبو رحمة، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الإسلامية، غزة، 2012.
30. محمد عافت شامات العنزي، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت، كلية المال والأعمال، آل البيت رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2017/2016.
31. مراح طاهر شكري، حسن علي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، رسالة الماجستير في الإدارة التربوية، فلسطين 11، 2016.
32. مراد كشيش، الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي، المؤسسة المينائية بسكيدة نموذجاً، رسالة ماجستير في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2006.
33. مراد كشيش، الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص 32.
34. مراح طاهر شكري حسن علي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، فلسطين، 2016.
35. ناصر بن ضيف الله الحربي، الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة عالم السيارات المحدودة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، 1427.

36. نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009.

37. يوريس طارق، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، 2014-2015.

المواقع الإلكترونية:

1. Amr hussaim , [www.almaeriefaa.com](http://www.almaeriefaa.com).
2. [www.ar-almfall.net](http://www.ar-almfall.net)
3. [www.mawdoo3.com](http://www.mawdoo3.com)
4. [www.qaal.com](http://www.qaal.com)

الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان



جامعة العربي التبسي - تبسة-  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



استمارة الاستبيان حول:

الرقابة الإدارية وآثارها على الرضا

دراسة ميدانية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - تبسة-

تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

تحت اشراف الأستاذ :

حاتي كريمة

من اعداد الطلبة:

- بوكوبة خولة

ملاحظة: نرجوا منكم ملاء هذه الاستمارة من خلال الاجابة على هذه الاسئلة بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيك ، والإفادة بأي تفاصيل حسب الاسئلة، نتمنى من سيادتكم الاجابة بموضوعية وصدق وهذا اسهاما منكم في انجاز البحث ، مع العلم ان المعلومات التي تصرحون بها لاتستعمل الا لغرض علمي وتبقى سرية، وفي الاخير نشكركم على تعاونكم .

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس

ذكر

أنثى

السن:

[من: 20 \_ 30 سنة]

[من: 31 \_ 40 سنة]

[من: 41 \_ 50 سنة]

الحالة المدنية:

- أعزب  
 متزوج  
 مطلق  
 أرمل

المستوى التعليمي:

- ابتدائي  
 متوسط  
 ثانوي  
 جامعي

الخبرة المهنية :

- أقل 05 سنوات  
 [5 – 10 سنوات]  
 [من 10- 20 سنة]  
 أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: الفرضية الأولى ( تساهم الرقابة الديمقراطية في رفع أداء العاملين).

1- هل يتم الأخذ برأيك أثناء قرار يتعلق بوظيفتك؟

- نعم  بيان  لا

في حالة بدائما وأحيانا ، هل يتم ذلك من خلال:

- أ- الاجتماعات .  
 ب- استشارة شفوية.

ج- التقارير الكتابية.

أخرى أذكر ذلك.

2- هل يتم الأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات المقدمة من قلبك عند اتخاذ قرار معين؟.

□ ما □ أنا □ أدا □ برا □

3- كيف تصلك القرارات التي يتم اتخاذها من قبل الإدارة بواسطة؟

□ 1- تقارير كتابية

□ 2- من خلال رئيسك المباشر

□ 3- لوحة الاعلانات

4- هل قمت برفض تنفيذ أي قرار إداري؟

□ ما □ أنا □ أدا □ برا □

5- في اعتقادك تقييم هو:

□ أ- ملاحظة سلوك وتصرفات العمال أثناء العمل.

□ ب- هو الحكم على مدى نجاح مستوى الكفاءة.

□ ج- هو قياس مستوى الفترة للعمال في العمل

□ د- هو تعريف الفرد العامل كيفية اداء وظيفة داخل المستوى.

6- هل خطوات تقييم الاداء داخل المؤسسة تتمثل في:

□ أ- تحديد المسؤولية عن عملية تقييم الأداء.

□ ب- تحديد التوقيت المناسب لتقييم الأداء.

□ ج- تحديد الطرق المستخدمة في تقييم الأداء

7- ما هي محددات الأداء؟

□ أ- الجهد

□ ب- القدرات

□ ج- الإدراك

□ د- الكل معا

8- هل هناك شكاوي وتظلمات من قبل العمال عن بعض أساليب تقييم الأداء؟

نعم  لا

• إذا كانت الإجابة بنعم ما ردة الفعل؟ وكيف يتم الرد عليها؟

9- هل تتمثل أسباب تقييم الأداء في:

أ- التحيز الشخصي

ب- التشدد في عملية التقييم.

ج- عدم وجود معدلات ومعايير واضحة لتقييم الأداء.

د- استخدام طرق لتقييم الأداء لا تتناسب مع طبيعة الوظائف والمهن.

هـ- الكل معا.

المحور الثالث: الفرضية الثانية (تعمل الرقابة الاوتوقراطية على عدم إشباع حاجات العاملين)

3-

ل تركز السلطات بين الرئيس كلية دون مناقشة؟

نعم  لا

4- هل تخضعون لطاعة كامل الأوامر، التعليمات والقرارات دون مناقشة أو تردد؟

نعم  لا

5- هل يوجد عدم الاهتمام بالإتصالات الإدارية في المنظمة والإجتماعات ويمكن أن تعقد بشكل مفاجئ؟

نعم  لا

6- هل هناك تفرد في عملية اتخاذ القرارات وعدم اهتمام بالمشاركة من قبل الموظفين في عملية إتخاذ القرارات؟

نعم  لا

7- هل توجد عدم مراعاة الفروق أي عدم مراعاة العلاقات الإنسانية للموظفين؟

نعم  لا

8- هل هناك اهتمام برفع الانتاجية دون الإهتمام للعوامل الإنسانية مثل مشاعرهم وما تحتاجونه من ظروف وقدرات؟

نعم  لا

9- هل انت راضي عن الأجر الذي تتلقاه؟

نعم  لا

10- هل يتماشى أجرك الذي تحصل عليه مقابل ما تقدمه من أعمال؟.

نعم  لا

المحور الرابع: (تساهم الرقابة المتسببة في عدم إلتزام العاملين)

2- هل تحرص على احترام قواعد العمل في مؤسستك؟

نعم  لا

3- هل تتغيب عن عملك؟

نعم  لا

في حالة الإجابة أذكر لماذا؟.....

4- هل سبق وأن تعرضت لعقوبات في عملك؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم ما نوع العقوبة؟

أ- التنبيه والإنذار.

ب- خصم من الراتب.

ج- خفض رتبة الوظيفة.

د- أخرى تذكر.....

5- ما طبيعة الأسلوب الذي يتبعه الرئيس معك؟

م  ن

أخرى

6- على أي أساس يتم إتخاذ القرار في مؤسستكم؟

العلاقات الإنسانية

القوانين

7- هل القرارات تكون من أعلى الهرم؟

عم  لا

8- تحترم توقيت الدخول وخروج العمل

عم  لا

9- هل ترغب في البقاء في المؤسسة

نعم  لا

10- هل أنت من الموظفين المداومين على الغياب

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم ما سبب الغياب؟

.....

ملخص الدراسة:

الإسم واللقب: خولة بوكوبة

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر بعنوان:

الرقابة الإدارية وأثرها على رضا العاملين

تكتسي دراسة موضوع الرقابة الإدارية الرقابة الإدارية أهمية بالغة لتأثيرها على رضا العاملين، وإستنادا لذلك هدفت هذه الدراسة إلى التساؤل التالي:

• كيف تأثر الرقابة الإدارية على رضا العاملين؟

وللجابة على هذا التساؤل تم وضع الفرضيات التالية:

تساهم الرقابة الديمقراطية في رفع أداء العاملين

تساهم الرقابة الاوتوقراطية على عدم اشباع حاجات العاملين

تساهم الرقابة المتسيبية في عدم التزام العاملين

لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي واستعمال كل من السجلات والوثائق، الاستمارة وفق أسلوب حصر الشاملن حيث تم اجراء الدراسة الميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية تبسة

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

— أن معظم القرارات تصلهم على شكل توجيهات

— خطوات تديم الأداء تعتمد على وقت مناسب لها

— أن السلطة لا تتركز في الرئيس فقط

الكلمات المفتاحية: الرقابة الادارية، الرضا الوظيفي

## **Résumé de l'étude:**

Nom et prénom : Khawla Bocouba

Note de service pour le certificat de maîtrise:

Surveillance administrative et son incidence sur la satisfaction des employés

L'étude du sujet du contrôle administratif est importante dans la langue pour son impact sur la satisfaction des employés.

L'étude sur la surveillance administrative est importante dans le libellé pour son incidence sur la satisfaction des employés. À partir de cette étude, la question suivante est posée:

Comment le contrôle administratif a-t-il influé sur la satisfaction des employés?

: En réponse à cette question, les hypothèses suivantes ont été formulées

La surveillance démocratique contribue à améliorer le rendement des travailleurs

La surveillance autocratique contribue à l'incapacité de satisfaire les besoins des travailleurs

Une surveillance efficace contribue au manque d'engagement des travailleurs

Le programme normatif et l'utilisation des dossiers et des documents, le formulaire est basé sur la méthode d'enquête Holmin. L'étude sur le terrain a été menée à la Faculté des sciences humaines et sociales de Tibsah.

Les résultats de l'étude étaient les suivants:

-L'anathème des décisions prend la forme de directives

-Les mesures à prendre pour maintenir le rendement dépendent du moment qui leur convient.

-L'autorité n'est pas basée uniquement sur le président

Mots clés : contrôle administratif, satisfaction professionnelle